



РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени Г. В. ПЛЕХАНОВА

В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин

ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

УЧЕБНИК ДЛЯ БАКАЛАВРОВ

*Допущено Учебно–методическим отделом
высшего образования в качестве учебника для студентов
высших учебных заведений,
обучающихся по экономическим и гуманитарным
направлениям и специальностям*

**Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru**

Москва • Юрайт • 2014

УДК 159.9
ББК 88.4я73
К64

Авторы:

Коноваленко Валерий Адольфович — кандидат психологических наук, доцент, заместитель декана факультета социальных технологий Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова;

Коноваленко Марина Юрьевна — кандидат психологических наук, доцент, заведующая кафедрой социологии, психологии и связей с общественностью Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова;

Соломатин Александр Анатольевич — предприниматель, со-учредитель нескольких предприятий — поставщиков услуг в сфере развития персонала, бизнес-тренер, разработчик комплексных программ обучения для крупнейших компаний.

Рецензенты:

Асеев В. Г. — доктор психологических наук, профессор кафедры акмеологии и психологии профессиональной деятельности Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ;

Селезнева Е. В. — доктор психологических наук, профессор кафедры акмеологии и психологии профессиональной деятельности Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ.

Коноваленко, В. А.

К64 Психология менеджмента. Теория и практика : учебник для бакалавров / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 368 с. — Серия : Бакалавр. Базовый курс.

ISBN 978-5-9916-3065-8

В учебнике рассматриваются различные аспекты психологии менеджмента, имеющие прежде всего прикладное значение. Знание психологии менеджмента позволит стать успешным руководителем, выбирать правильные стратегии управления, учитывая особенности членов коллектива, чтобы более эффективно решать поставленные перед организацией задачи.

За счет того, что книга дает цельное представление о сфере психологии менеджмента, она может быть использована не только для обучения студентов, но и для целей повышения квалификации действующих специалистов данной сферы.

Учебник составлен в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования третьего поколения.

Для студентов бакалавриата, аспирантов, менеджеров и широкого круга читателей, интересующихся данной проблематикой.

УДК 159.9
ББК 88.4я73

ISBN 978-5-9916-3065-8

© Коноваленко В. А., Коноваленко М. Ю.,
Соломатин А. А., 2013

© ООО «Издательство Юрайт», 2014

Оглавление

Предисловие	6
Глава 1. Содержание управленческой деятельности.....	8
1.1. Содержание управленческой деятельности и основные управленческие функции.....	8
1.1.1. Развитие науки управления.....	14
1.1.2. Функции менеджмента.....	17
1.2. Структура организации.....	20
1.3. Стадии управленческой деятельности.....	24
Глава 2. Менеджмент в организации: эффективное управление, ориентированное на результат	27
2.1. Управление и лидерство	27
2.1.1. Руководство и лидерство	32
2.1.2. Виды лидеров в организации.....	34
2.1.3. Лидерство как посредничество	40
2.2. Стили и методы управления.....	42
2.2.1. Стили и методы управления на основе теорий «X», «Y» и «Z».....	43
2.2.2. Стили управления Лайкерта	47
2.2.3. Вознаграждение: мотивация труда.....	48
2.2.4. Классификация потребностей Маслоу	50
2.2.5. Двухфакторная модель Герцберга	52
2.2.6. Теория ожиданий Врума.....	54
2.2.7. Подход «путь — цель» Митчелла и Хауса.....	56
2.2.8. Континуум стилей управления Лайкерта.....	61
2.2.9. Стили управления Университета Огайо и Мичиганского университета	63
2.2.10. Матрица стилей Блейка и Мутон.....	64
2.2.11. Ситуационная концепция Херси и Бланшара	65
2.2.12. Теория потребностей МакКлелланда	74
2.2.13. Ситуационная модель руководства Фидлера.....	79
2.2.14. Практическое использование ситуационной модели Фидлера.....	89
2.2.15. Ситуационная модель Врума — Йеттона — Яго.....	90
2.2.16. Подход «путь — цель» Митчелла и Хауса (III)	103

2.3. Управление по целям.....	109
2.4. Управление изменениями	113
2.5. Тайм-менеджмент	120
2.5.1. Инструменты планирования времени.....	134
2.5.2. Тайм-менеджмент и коммуникация	139
Глава 3. Работа с персоналом	143
3.1. Психологические основы менеджмента	143
3.1.1. Прикладной психоанализ Фрейда.....	144
3.1.2. Индивидуальная теория личности Адлера.....	153
3.1.3. Бихевиоризм.....	158
3.1.4. Особенности поведения людей различных психологических типов в деловых отношениях	161
3.1.5. Работа в команде	181
3.1.6. Совместимость и сработанность в коллективе.....	182
3.2. Групповые процессы в организации.....	185
3.3. Структуры малой группы.....	189
3.3.1. Социометрическая структура.....	190
3.3.2. Коммуникативная структура группы.....	194
3.3.3. Структура социальной власти в малой группе.....	198
3.3.4. Факторы, влияющие на процесс сплочения малой группы	204
3.4. Формирование команды	212
3.4.1. Построение команды	212
3.4.2. Командные роли.....	217
3.4.3. Групповые нормы и поведение	232
3.5. Управление кадрами в кризисной ситуации	235
3.5.1. Кадровая политика в условиях кризиса	235
3.5.2. Базовые принципы управления персоналом кризисного предприятия.....	237
Глава 4. Управление как коммуникативная технология ...	242
4.1. Психологические особенности межличностных коммуникаций в управленческой деятельности	242
4.1.1. Характеристика и содержание общения.....	243
4.1.2. Структура общения.....	250
4.1.3. Типы межличностных коммуникаций	252
4.1.4. Перцептивная сторона общения: как люди воспринимают друг друга	257
4.1.5. Коммуникативная сторона общения: как люди общаются друг с другом.....	265
4.1.6. Принципы эффективного коммуникативного поведения руководителя	273

4.2. Формы деловой коммуникации	278
4.2.1. Деловые переговоры и деловая беседа	278
4.2.2. Публичное выступление	316
4.3. Коммуникации в процессе управления	326
4.3.1. Бизнес-коммуникации.....	327
4.3.2. Обратная связь: рефлексивные процессы в управленческой деятельности	341
4.4. Разрешение конфликтных ситуаций в организации	345
Рекомендуемая литература.....	367

Предисловие

Умение общаться с людьми — это товар, который можно купить так же, как сахар и кофе...

И я заплачу за такое умение больше, чем за что-либо на свете.

Дж. Рокфеллер

Говоря об управлении, достаточно часто упоминают экономику, планирование, маркетинг, оставляя за гранью внимания того, кто, собственно, и создает все блага цивилизации — непосредственно человека, индивидуальность, личность. Человеческому фактору стали уделять внимание лишь в последнее время. А ведь основное звено менеджмента — человек, его психологические особенности. Именно поэтому изучение такой дисциплины, как «Психология менеджмента», начинает играть особую роль.

Психология менеджмента — это наука, сформировавшаяся и развивающаяся на стыке двух научных дисциплин — теории управления и психологии. Она объединяет и рассматривает в комплексе как психологические знания, так и теорию организации, раскрывающую особенности строения и функционирования организационных структур.

Как известно, наиболее успешные менеджеры¹ всегда хорошо разбирались в людях и считали это умение одним из важнейших своих качеств. Так, например, известный американский менеджер Ли Якокка, долгое время возглавлявший автомобильную империю Г. Форда, а затем не менее успешно работавший в фирме «Крайслер», считал, что те знания, которые он получил, обучаясь на медицинском факультете, очень помогли ему в управлении персоналом. Можно вспомнить и лозунг фирмы «Мацусита»: «Фирма сначала производит квалифицированных людей, а потом — продук-

¹ Менеджер — управляющий, т.е. руководитель различного уровня (директор, начальник отдела, цеха и т.д.).

цию». Как показало исследование, проведенное американским Технологическим институтом Карнеги, «даже в такой технической области, как инженерное дело, около 15% финансового успеха, достигнутого специалистом, следует отнести на счет чисто технических знаний и около 85% — на счет его искусства в человеческой инженерии, особенностей его характера и способности руководить людьми»¹. Это объясняется тем, что именно индивидуальная деятельность руководителя является, в конечном итоге, важнейшим и определяющим звеном функционирования организаций.

Данный учебник составлен в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) и учитывает потребности рынка труда. Он рекомендуется для направлений подготовки по следующим специальностям (квалификация (степень выпуска) — бакалавр): 081100 (Государственное и муниципальное управление), 080400 (Управление персоналом), 080200 (Менеджмент (все профили)), 040400 (Социальная работа), 050000 (Образование и педагогика), 034000 (Конфликтология), 050100 (Педагогическое образование), 030301 (Психология).

Дисциплина «Психология менеджмента» направлена на изучение теоретических и практических подходов, психологических аспектов менеджмента, на формирование базы необходимых психологических знаний руководителя.

Учебник состоит из четырех глав. Раскрываемые в них темы представляют интерес для каждого руководителя вне зависимости от сферы его деятельности, и рассматривают различные стороны психологии менеджмента. Прежде всего, это теоретические аспекты, имеющие прикладное значение.

В настоящем учебнике много практических задач и упражнений, тестов, и он будет особенно полезен для студентов, обучающихся на вечернем и заочном отделениях, поскольку максимально полно раскрывает заявленную тематику. В учебнике студенты найдут не только теоретический материал, но и контрольные вопросы и задания для самопроверки, которые помогут лучше усвоить дисциплину. Данный учебник можно рекомендовать и для самостоятельного изучения дисциплины.

¹ Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. Киев, 1990. С. 11.

Глава 1

СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

После освоения данной главы студент должен:

знать

- основные характеристики групповых процессов в организации;

уметь

- выявлять различные организационные структуры;

владеть

- технологиями взаимодействия в компаниях с различными организационными структурами.
-

1.1. Содержание управленческой деятельности и основные управленческие функции

Руководитель играет важную роль в любой организационной системе. Его деятельность тесно связана со всеми аспектами функционирования организации. Изучение психологии управленческой деятельности представляет определенную сложность. В настоящее время в большей степени изучены внешние проявления управленческой деятельности, а не ее внутреннее содержание.

Изучение психологии менеджмента целесообразно проводить с опорой на деятельностный подход. Понятие деятельности имеет статус общенаучной категории и изучается такими науками, как философия, социология, психология, экономика, инженерные дисциплины, физиология и др.

Деятельность определяется как форма активного отношения субъекта к действительности, направленного на достижение сознательно поставленных целей и связанного с созданием общественно значимых ценностей и освоением общественного опыта¹. Предметом психологического изуче-

¹ Шадриков В. Д. Способности и деятельность. М., 1995.

ния деятельности выступают психологические компоненты, которые побуждают, направляют и регулируют трудовую активность субъекта и реализуют ее в исполнительских действиях, а также свойства личности, через которые эта активность реализуется. Основными психологическими свойствами деятельности являются активность, осознаваемость, целенаправленность, предметность и системность ее строения. В основе деятельности всегда лежит какой-либо мотив (или несколько мотивов).

Деятельность предполагает два основных плана характеристики — внешний (предметно-действенный) и внутренний (психологический). Внешняя характеристика деятельности осуществляется через понятия субъекта и объекта труда, предмета, средств и условий деятельности.

Предмет труда — совокупность вещей, процессов, явлений, которыми субъект должен мысленно или практически оперировать в процессе работы. *Средства труда* — совокупность орудий, способных усилить возможности человека распознавать особенности предмета труда и воздействовать на него. *Условия труда* — система социальных, психологических и санитарно-гигиенических характеристик деятельности. Внутренняя характеристика деятельности предполагает описание процессов и механизмов ее психической регуляции, структуры и содержания, операционных средств ее реализации¹.

К *структурным компонентам деятельности* относятся: цель, мотивация, информационная основа, принятие решения, план, программа, индивидуально-психологические свойства субъекта, психические процессы (когнитивные, эмоциональные, волевые), механизмы контроля, коррекции, произвольной регуляции и др.

Анатолий Викторович Карпов классифицировал виды деятельности следующим образом:

- по предметной сфере труда (профессии и специальности);
- по специфике содержания (интеллектуальная и физическая);
- по специфике предмета («субъект-объектные» виды, где предметом деятельности является какой-либо материальный объект, и «субъект-субъектные», где предметом трудовых воздействий выступают люди);

¹ Карпов А. В. Психология менеджмента. М. : Гардарики, 2005.

- по условиям осуществления (деятельность в нормальных и в экстремальных условиях);
- по общему характеру (трудовая, учебная, игровая) и др.¹

Комплексная природа управленческой деятельности как индивидуально-совместной определяет не только ее принадлежность к особому, специфическому типу деятельности, но и предопределяет наличие у нее ряда базовых психологических особенностей. Управленческая деятельность характеризуется не прямой, а опосредованной связью с конечными результатами функционирования той или иной организации. Чем больше управленческая деятельность сосредоточивается вокруг неисполнительских функций и освобождается от непосредственно исполнительского труда, тем выше ее эффективность.

Суть управленческой деятельности — организация деятельности других людей, т.е. «деятельность по организации деятельности» (деятельность «второго порядка»). Это свойство рассматривается в теории как основное — атрибутивное для управленческой деятельности (поэтому она и обозначается понятием метадеятельности).

Цель управленческой деятельности — обеспечение эффективного функционирования определенной организационной системы. Содержание управленческой деятельности единообразно по своей сути и представляет собой выполнение ряда стандартных управленческих функций: планирование, прогнозирование, мотивирование, принятие решения, контроль и пр.

Труд руководителя направлен на решение двух аспектов деятельности — обеспечение технологического процесса и организацию межличностных взаимодействий. Деятельность руководителя более эффективна, если руководитель является не только формальным начальником, но и лидером и умеет соединить иерархическое («соблюдение дистанции») и коллегиальное (координационное) начала.

По мнению А. В. Карпова, управленческая деятельность достаточно специфична по типичным условиям, которые подразделяются на внешние и внутренние. К *внешним условиям* относятся:

- жесткие временные ограничения;
- хроническая информационная неопределенность;

¹ Карпов А. В. Указ. соч.

- наличие высокой ответственности за конечные результаты;
- нерегламентированность труда;
- постоянная нехватка ресурсов;
- частое возникновение так называемых экстремальных — стрессовых ситуаций.

К *внутренним условиям* относятся:

- необходимость одновременного выполнения многих действий и решения многих задач;
- противоречивость нормативных (в том числе законодательных) предписаний, их неопределенность, а часто и отсутствие;
- несформулированность в четком и явном виде оценочных критериев эффективности деятельности, а иногда их отсутствие;
- множественная подчиненность руководителя различным вышестоящим инстанциям и обусловленная этим противоречивость требований с их стороны;
- практически полная неалгоритмизованность деятельности и др.

В теории управления существует три базовых подхода к рассмотрению процесса управления: процессный, системный и ситуационный.

Согласно **процессному подходу** процесс управления рассматривается как хронологически упорядоченная и циклически организованная система управленческих функций. Таким образом, условием успешного управления является не только эффективность управленческих функций, но и их точная организация в рамках единого процесса.

По мнению А. Файоля, существует пять базовых управленческих функций: предсказывать, планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать¹. Впоследствии были выделены такие функции, как: целеполагание, прогнозирование, планирование, организация, распоряительство, руководство, мотивирование, коммуникация, координация (интеграция), исследование, контроль, оценка, принятие решения, коррекция, подбор персонала, представительство, маркетинг, управление инновациями и др.

При этом все *управленческие функции могут быть сгруппированы в четыре базовые категории:*

¹ *Грейсон Дж., О'Дейл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века. М., 1991.

- планирование;
- организация;
- мотивирование;
- контроль.

Кроме того, выделяют две так называемые *связующие функции* (направленные на согласование базовых функций) — принятие решения и коммуникация¹.

Планирование — это система способов, посредством которых руководство обеспечивает единую направленность усилий всех сотрудников организации на достижение поставленных целей, включающая в себя разработку и реализацию средств воздействия: концепцию, прогноз, программу, план.

Организация — система мер, направленная на оптимизацию совместной деятельности сотрудников для достижения целей, включающая разработку режимов работы, адаптации к изменениям внешних и внутренних связей в системе управления, координацию деятельности.

Мотивирование — побуждение сотрудников к качественному выполнению поставленных задач в соответствии с делегированными обязанностями.

Контроль включает в себя установление стандартов, измерение достигнутого в работе, сравнение достигнутого с ожидаемым, а также действия, направленные на коррекцию отклонений от первоначального плана.

Принятие решения — это выбор того, как и что планировать, мотивировать, организовывать и выполнять.

Коммуникация — это процесс обмена информацией между людьми в процессе совместной деятельности.

Системный подход исходит из того, что любая организация является системой, состоящей из взаимозависимых частей.

Основная задача руководителя в этом случае — видеть организацию как единый организм, единую систему, составляющие части которой взаимодействуют как друг с другом, так и с внешним миром.

Однако необходимо учитывать, что современные организации являются так называемыми социотехническими системами, т.е. они внутренне неоднородны и включают в себя качественно различные компоненты. Они состоят из комплекса *подсистем*, которые должны быть согласованы иерархически (по типу субординации) и «горизонтально» (по типу координации).

¹ Альберт М., Мескон М., Хедури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.

Системный подход сформулировал новое понимание организаций как социотехнических систем, а также способствовал укреплению междисциплинарных связей теории управления с другими науками и направлениями исследований (общая теория систем Л. фон Берталанфи, «индустриальная динамика» Д. Форрестера, исследования «административных систем» Ч. Барнарда, исследования по теоретическим основам управления (кибернетическое направление) Н. Винера).

Кроме того, системный подход продемонстрировал необходимость комплексного подхода к теории управления на основе интеграции различных школ управления.

Ситуационный подход представляет собой единую методологию, способ мышления в области организационных проблем и способов их решения. Согласно данному подходу любая организация является *открытой системой*, находящейся в постоянном взаимодействии с внешней средой, когда основные причины того, что происходит в организации, необходимо искать в той ситуации, в которой организация работает. С точки зрения данного подхода ситуация определяется как конкретная система обстоятельств и условий, влияющих на организацию в данное время.

В соответствии с данным подходом процесс управления включает четыре основных макроэтапа:

1. Формирование управленческой компетентности руководителя.
2. Умение предвидеть последствия определенных шагов в той или иной ситуации и проводить их сравнительный анализ.
3. Адекватная интерпретация ситуации и выделение внешних и внутренних ситуационных переменных; оценка эффектов от воздействия на них.
4. Согласование выбранных руководителем приемов управления с конкретными условиями на основе требования максимизации положительного и минимизации отрицательного эффектов.

Основным в этом процессе является третий этап. Необходимо учитывать, что конкретные наборы ситуационных переменных могут сильно варьироваться. Однако есть ряд базовых переменных, которые актуальны для большинства управленческих ситуаций (рис. 1.1). Ситуационный подход показал, что эффективность любого подхода определяется ситуацией управления.



Рис. 1.1. Структура внешней среды организации

1.1.1. Развитие науки управления

Управленческая деятельность является одним из старейших видов социальной деятельности человека, но только в начале XX в. к ней стал формироваться научный подход. Это было связано с творчеством Фредерика Уинслоу Тейлора (работы «Управление фабрикой» и «Принципы научного менеджмента», где он описал основные принципы управленческого труда) и Анри Файоля (с его книгой «Основы менеджмента», где автор сформулировал основные принципы менеджмента).

Существует четыре базовых подхода, которые внесли важный вклад в развитие теории и практики управления¹.

¹ Ревская Н. Е. Психология менеджмента. СПб. : Альфа, 2001. С. 240.

1. **Школа научного управления.** С ее появлением наука управления приобрела самостоятельность и общественное признание. Выдающимися представителями этой школы стали Ф. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г. Эмерсон и др. Они исследовали содержание труда и его основных элементов и пришли к выводу о том, что управление является особым видом деятельности. По их мнению, повышения производительности труда можно достигнуть тремя основными способами:

1) изучением содержания труда, что приводит к повышению производительности ручного труда, а также к уменьшению административных расходов;

2) введением контроля на основе системы стимулирования и регламентации трудового процесса;

3) определением оптимальной системы управления предприятием в целом.

Организация труда и управление им являются дополнительным резервом эффективности производства и увеличения прибыли.

Ф. Тейлор выделял следующие основные принципы управления трудом.

1. Научный подход к выполнению каждого элемента работы.

2. Научный подход к подбору и обучению рабочих.

3. Кооперация с рабочими.

4. Разделение между менеджерами и рабочими ответственности за результаты.

Основной вклад данной школы в развитие науки управления сводится:

1) к использованию научного анализа для определения лучшего способа решения задач;

2) к отбору работников, лучше всего подходящих для решения задач, и обеспечение их обучения;

3) к обеспечению работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач;

4) к систематическому и правильному использованию правильного стимулирования для повышения производительности;

5) к отделению планирования от самой работы.

2. **Административная (классическая) школа в управлении.** Крупнейшим представителем и основоположником этой школы является А. Файоль, управленец, глава крупной французской компании. Его взгляды поддерживали Л. Урвик, Д. Мунк, Э. Реймс, О. Шелдон и др.

Классическая школа разрабатывала универсальные принципы управления, которые подходили бы ко всем типам организаций и могли бы гарантировать высокий результат их работы. А. Файоль полагал, что существуют *универсальные принципы управления*: разделение труда, распределение полномочий и ответственности, дисциплина, единоначалие, единство направления, подчиненность личных интересов общим, вознаграждение персонала, централизация, скалярная цепь (принцип иерархии в руководстве), порядок, справедливость, стабильность рабочего места для персонала, инициатива, корпоративный дух. Однако подход представителей классической школы можно назвать несколько ограниченным. Так, они уделяли недостаточно внимания социальным аспектам управления, а также психологическим и поведенческим факторам. Данную школу обычно рассматривают как реализацию рационалистического подхода в теории управления¹.

Благодаря классической школе получили развитие:

- 1) принципы управления;
- 2) описание функций управления;
- 3) систематизированный подход к управлению всей организацией.

3. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук. Эта «неоклассическая» школа управления возникла в качестве некоей реакции на невнимание классической школы к роли человеческого фактора в организации. Ее основоположником принято считать Элтона Мэйо, который показал, что средства, предложенные сторонниками классической школы (такие как четкая программа операций, хорошая организация труда, высокая зарплата и пр.), не всегда ведут к повышению производительности труда и что не меньшую роль играют психологические факторы: мотивация сотрудников, личностные отношения, потребности, отношение к работникам, учет их целей и намерений. Мэри Паркет Фоллет, представительница данной школы, определила управление как обеспечение выполнения работы с помощью других лиц. Именно поэтому оно должно базироваться на учете психологических особенностей людей.

Одновременно возникла и начала стремительно развиваться промышленная психология, основателем которой считается Гуго Мюнстерберг, автор книги «Психология и промышленная эффективность». В этой работе Мюнстерберг

¹ Карпов А. В. Указ. соч. С. 584.

рассмотрел вопросы о том, как подбирать людей, наиболее подходящих для того или иного вида работы, какие психологические условия необходимы для повышения эффективности труда, как можно воздействовать на рабочих с целью достижения ими максимальной производительности труда и т.п.

Многие положения поведенческого подхода остаются актуальными и в наши дни.

Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук внесли огромный вклад в применение:

1) приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности;

2) наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

4. **Школа количественных методов в управлении.** Основная заслуга представителей этой школы состоит в разработке методологии исследования операций, когда сначала разрабатывается упрощенная модель организационной ситуации, а уже затем проигрываются различные варианты ее решения. Представителями этой школы являются Р. Акофф, Л. Бертаманфи, С. Бир, А. Гольдбер, Л. В. Канторович, В. В. Новожилов и др.

Школа науки управления внедрила в науку следующие принципы:

1) углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей;

2) развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

1.1.2. Функции менеджмента

Как было отмечено выше, различные школы выделяют определенные управленческие функции. Система функций зависит от содержания конкретной деятельности и особенно от иерархического положения руководителя в организации.

Кроме того, функции менеджмента различаются по их направленности. Можно выделить три основных вектора управленческой деятельности — функции, направленные соответственно на «администрирование» (организация и регулирование непосредственно деятельности), на «людей» (работа с кадрами), на «дело» (организация непосредственно технологического процесса) (рис. 1.2).