**Содержание**

1. Формальные и неформальные группы

2. Власть. Руководство и лидерство

3. Работа с людьми

4. Разрешение конфликтов

Библиографический список

## 1. Формальные и неформальные группы

Организация – это не только формальная структура (предприятие или учреждение), но и социальный объект – средство для достижения целей собственника, руководителя и персонала. Это означает, что в любых организациях возникает трудовой коллектив, в котором складываются весьма сложные и многообразные отношения работников между собой, а также работников с руководством, создаются неформальные группы, т. е. происходят процессы, серьезно влияющие на эффективность организации, на результаты ее деятельности.

**Под группой** понимаются двое и более оказывающих друг на друга влияние и взаимодействующих между собой лиц. Группы могут носить как формальный, так и неформальный характер.

Формальная группа создается по указанию руководителя и может быть в форме отдела, цеха, бригады. Формальная группа бывает двух видов: командная и целевая. Командная группа объединяется вокруг руководителя. Это может быть, например, совет директоров или правление организации.

Целевая группа объединяется общей целью; скажем, трудовой коллектив цеха связывает общее задание, работа на единый конечный результат.

Неформальная группа возникает без какого-либо указания, произвольно. Это объединение людей в процессе человеческого социального (общественного) взаимодействия, например по интересам (производственным и непроизводственным), исходя из взаимной симпатии и т. д. Это могут быть сотрудники, постоянно общающиеся в обеденный перерыв в столовой или комнате отдыха, те, кто собирается вместе, чтобы отметить праздник или обсудить назревшие жизненные проблемы, и т. д.

Не будет преувеличением сказать, что менеджмент организации во многом складывается из руководства формальными группами, каждая из которых, в свою очередь, нуждается во внутреннем управлении всеми ее членами. Для руководства формальными группами выстраивается рассмотренная в главе 5 организационная структура предприятия или учреждения, выстраивается линейное, функциональное, целевое управление.

Опыт развития российского и зарубежного менеджмента дает основания для некоторых полезных рекомендаций по подбору и организации функционирования **формальных групп.**

**1.** **Принципы подбора группы** (объединяющие качества).

Персонал группы должен в совокупности:

– быть целеустремленным;

– быть преданным фирме;

– понимать и соблюдать корпоративные интересы;

– работать на прибыль;

– быть профессионально подготовленным;

– быть способным к нововведениям;

– быть способным к коллективному труду;

– быть организованным;

– работать планово;

– уметь вести учет;

– осуществлять контроль и самоконтроль;

– быть обязательным и лояльным к партнерам;

– быть заинтересованным в потребителях и заказчиках;

– быть бдительным к конкурентам;

– понимать и соблюдать этические нормы бизнеса и менеджмента.

**2.** **Численность группы.**

Практический опыт менеджмента последних лет подтверждает следующие эмпирические нормативы численности формальных групп:

для производственных подразделений нижнего уровня управления (бригады, артели) – 15–20 человек;

для подразделений системы управления среднего уровня (отделы, бюро) – 7–10 человек;

для органов управления высшего звена (совет, правление) – 1 человек на 100 работников организации.

**3.** **Степень однородности группы.**

Социальная психология и практика менеджмента утверждают, что наиболее работоспособными оказываются, как правило, формальные группы разнородного состава (по полу, возрасту, темпераменту, чертам характера, взглядам, интересам).

**4.** **Социальные роли в группе.**

Социальные психологи и менеджеры-практики утверждают, что весьма полезно для достижения целей организации иметь в составе формальных групп представителей определенных социальных ролей, например:

«оптимист» – член группы с постоянно хорошим настроением, верящий в светлое будущее;

«пессимист» – не расположенный к радужным ожиданиям, ждущий всяческих подвохов;

«правдоискатель» – человек, верящий в справедливость, готовый и умеющий за нее бороться;

«старый ворчун» – немолодой член группы, который может в необидной форме сделать коллеге замечание, более действенное, чем формальный выговор;

«непутевый» – молодой работник, которого старшие по возрасту члены группы «воспитывают» и опекают;

«красивый молодой человек или молодая женщина», которые вызывают восхищение и желание представителей противоположного пола заслужить их внимание;

«смелый» – человек, не боящийся препятствий и готовый к риску;

«осторожный» – неохотно идущий на риск и скрупулезно обдумывающий возможные последствия принимаемых решений;

«юморист» – обладающий развитым чувством смешного и умеющий в трудную минуту хорошей шуткой разрядить обстановку, снять напряжение в коллективе;

«новатор-изобретатель» – противник рутины, обладающий чувством нового, приверженный научно-техническому прогрессу;

«консерватор» – противник резких перемен, предпочитающий проверенное старое неизвестному новому;

«фанат» – преданный и яростный приверженец определенного продукта предприятия, его фирменного стиля, традиций и т. д.

**5.** **Объединяющие факторы.**

При формировании группы должны учитываться и направленно культивироваться как внутренние, так и внешние объединяющие ее факторы. К внутренним объединяющим факторам можно отнести групповые интересы (материальные и духовные), неформальные связи (взаимные симпатии, дружеские взаимоотношения), возможность получения помощи и поддержки. Внешними объединяющими факторами являются угрозы со стороны общества (кризисные явления, нестабильность, опасность вымогательства и террора), конкуренция, отношение потребителей и партнеров.

**6.** **Разъединяющие факторы.**

Эти факторы также могут быть как внешнего, так и внутреннего происхождения. Внутренние – это антагонизм членов группы, вызванный различиями в воспитании, образовании, привычках, расовые и национальные предрассудки, соперничество на личной или служебной почве, приводящие к конфликтам. Внешние – резкие изменения политической, экономической и социальной обстановки в стране и в мире, вызывающие у членов группы различную (часто противоположную) реакцию; происки конкурентов, стремящихся повредить организации; изменения законодательства, ставящие членов коллектива в неравные условия.

**7. Степень свободы мнений.**

При формировании группы необходимо определить степень свободы высказывания и реализации мнений всех ее членов. Тут существуют две возможные крайности. Первая – полная свобода дискуссии, равнозначность мнений всех членов группы, обязательный учет этих мнений при принятии решений. Вторая – свобода дискуссии ограничивается; в интересах единомыслия группы часть ее членов, располагающая меньшинством голосов, подавляет свое отличное от большинства мнение, которое при принятии решения не учитывается.

Опыт показывает, что наиболее продуктивным является оптимальное сочетание обоих подходов. При этом учитывается форма собственности организации (так, в кооперативе голосование проводится по большинству голосов присутствующих, а в акционерном обществе – по количеству акций); организационно-правовая форма (в государственных предприятиях руководитель назначается, а в хозяйственных обществах – избирается); характер решаемых группой задач (при принятии решений в научно-технической сфере уместно ориентироваться не на большинство голосов, а на мнение специалистов; в коммерческой же естественно ориентироваться на тех, у кого наибольший капитал).

Компетенция различных групп по принятию решений, а также соответствующая процедура должна быть строго регламентирована уставом организации.

**8. Положение членов группы.**

Следует тщательно продумать и четко определить положение, организационный и правовой статус каждого члена группы. Этот статус характеризуется местом члена группы в иерархии, важностью возлагаемых на него функций, личными качествами (профессиональным потенциалом, организаторскими способностями, авторитетом в коллективе).

Наряду с изучением и реализацией возможностей формальных групп не менее важно проводить работу и с **группами неформальными.** Должная оценка этой работы связана с проведением знаменитых хоторнских экспериментов.

Эксперименты проводились недалеко от города Чикаго (США), на предприятиях Хоторна, принадлежащих компании «Вестерн электрик» с 1927 по 1939 год. Результаты экспериментов обрабатывались в течение десяти лет большой группой ученых.

Цель экспериментов, в организации и анализе которых решающую роль сыграл руководитель отдела промышленных изысканий Гарвардского университета психолог Элтон Мейо, известный нам как автор теории «человеческих отношений» в менеджменте, заключалась в изучении влияния экономических, психологических и организационных факторов на производительность труда.

В момент начала экспериментов ситуация на предприятии была весьма сложной: плохое экономическое положение, низкая производительность труда, текучесть кадров и т. п. Руководители эксперимента, среди которых первоначально не было ни одного социального психолога, пытались в соответствии с модной тогда системой Тейлора объяснить положение на заводе влиянием неблагоприятных производственных и физических факторов: нерациональной организацией труда, недостаточным освещением рабочих мест, неправильным материальным стимулированием и т. п. Эксперимент, однако, эти предположения не подтвердил.

С началом участия в проведении эксперимента социальных психологов во главе с Э. Мейо основное внимание стало обращаться на связь производительности труда с социальными и психологическими факторами. Была выделена группа из шести работниц – сборщиц электрических приборов, каждая из которых должна была выполнять одинаковые и однообразные операции. Для чистоты эксперимента группу поместили в отдельное помещение, установили одинаковый для всех умеренный темп работы (никто не должен был обгонять другого). Не менялись такие факторы, как температура, влажность и другие. И произошло чудо: за два с половиной года производительность труда группы выросла на 40 %.

Анализ показал, что достигнутый эффект объясняется главным образом социально-психологическими факторами: за годы тесного трудового общения сложилась неформальная группа, сплоченный трудовой коллектив, в котором достижение результата стало общим делом. Работницы складывали усилия, помогали друг другу, оказывали всемерную взаимную поддержку. Возникновение общего интереса стало мощным фактором повышения производительности труда и качества работы.

Хоторнские эксперименты положили начало социально-психологическим методам менеджмента (см. главу 6), вызвали интерес к неформальным группам, к использованию их возможностей в целях повышения эффективности организации.

Рассмотрим некоторые характерные черты современных неформальных групп.

1. Неформальные группы возникают внутри формальной организации и состоят в ней в постоянной связи. Следовательно, численность и состав неформальных групп находятся в прямой зависимости от соответствующих параметров формальных структур.

2. Цели неформальных групп в принципе необязательно связаны с целями формальной организации, внутри которой эти группы возникают. Однако почти всегда есть возможность связать эти цели, сделать их взаимозависимыми.

3. Обычно внутри формальной организации возникает не одна, а несколько неформальных.

Причем одни и те же сотрудники, принадлежащие к единой формальной организации, могут одновременно принадлежать к нескольким неформальным. Неформальная структура может выходить за пределы формальной организации.

4. Неформальная организация обычно возникает произвольно, без каких-либо указаний «сверху». Ее появление и деятельность имеют свободный характер, участие в неформальной группе совершенно добровольно.

5. Формальные группы имеют много общего с неформальными. У них есть организация (структура, связи), руководители-лидеры, иерархия, цели и задачи. В неформальных организациях придерживаются определенных сложившихся норм, неписаных правил поведения, могут существовать поощрения и наказания.

6. Главными отличиями в построении формальной организации по сравнению с неформальной являются следующие. Формальная организация создается по заранее продуманному плану, в результате так называемого организационного проектирования. Неформальная организация возникает произвольно, спонтанно, как правило, с целью удовлетворения определенных социальных потребностей, которые в рамках формальной организации не находят удовлетворения. Создание формальной организации – волевой акт, возникновение неформальной – результат социального взаимодействия.

7. Несмотря на произвольный, спонтанный процесс образования неформальных организаций, недирективный, добровольный характер их возникновения, как правило, существует возможность «навести» определенную часть коллектива на создание неформальной группы, действующей в интересах организации.

Для того чтобы влиять на процесс создания и деятельности неформальных групп, нужно иметь представление об основных **мотивах** персонала, ведущих к их возникновению. Такими мотивами являются защита, взаимопомощь, социальные контакты, общение, социальные проявления.

Ведущим побудительным мотивом для создания неформальных групп служит мотив защиты. Речь идет о защите от внешней угрозы здоровью (например, в связи с плохими условиями, вредностью труда), социальной защите (борьба за более высокую зарплату, пенсионное обеспечение, лучшие условия труда), правовой защите (соблюдение конституционных прав граждан) и т. д.

С мотивом защиты тесно связан мотив взаимопомощи. Члены формальной организации ищут контактов друг с другом и создают неформальные группы в надежде, что совместно им легче будет решать свои проблемы – как личные, бытовые, так и производственные. Общая заинтересованность в результатах совместного труда приводит к тому, что работники начинают помогать друг другу в работе: передавать полезный опыт, объединять усилия, строже контролировать себя и смежников (именно это и происходило в хоторнских экспериментах).

Формальная группа помогает ее участникам в налаживании столь необходимых большинству людей социальных контактов. Члены группы начинают ощущать себя частью единого целого, чувствуют себя полезными и необходимыми, утверждаются в своей принадлежности к нужному и престижному делу.

Участие в неформальной группе дает хорошие возможности испытать «роскошь человеческого общения», удовлетворить присущую каждому нормальному человеку потребность поделиться с окружающими своими мыслями (в том числе и связанными с работой), обменяться информацией, встретить понимание и сочувствие.

Наконец, именно в неформальной группе создается благоприятная обстановка для зарождения, становления и реализации таких столь важных для каждой личности социальных проявлений, как взаимные симпатии, дружба и любовь.

Несмотря на свой неофициальный статус, неформальные группы являются в руках умелого менеджера мощным инструментом управления организацией, позволяют лучше использовать традиционные методы управления, более полно осуществлять свои функции.

Рассмотрим несколько примеров использования неформальных групп для улучшения управления предприятием.

**ПРИМЕР** 1. Помощь неформальных лидеров

Лидеры неформальных групп – мощная управленческая сила. С их помощью менеджер может получать необходимую для принятия решений информацию, разъяснять персоналу смысл поставленных задач, поднимать людей на заинтересованную продуктивную качественную работу.

**ПРИМЕР** 2. Общественный контроль

Члены неформальных групп способны осуществлять столь необходимый организации независимый контроль за исполнением решений официального руководства, расходованием средств, качеством выпускаемой продукции.

**ПРИМЕРЗ.** Преодоление консервативных тенденций

Часто коллектив предприятия, «человеческий фактор» выступают в качестве основного тормоза при внедрении в организации столь важных сегодня новшеств. Работая с неформальными группами, менеджер получает возможность в благоприятной обстановке разъяснять желательность готовящихся и производимых инноваций, убеждать в неопасном характере производимых преобразований, в их полезности для персонала и организации.

Для того чтобы наиболее полно использовать возможности неформальных групп в целях формальной организации, менеджер должен владеть методами и искусством управления ими. В качестве главных **принципов** такого управления необходимо иметь в виду следующие:

1. Недопустим прямой перенос методов управления формальными организациями на управление неформальными группами.

2. При управлении неформальными группами на первый план выходят социально-психологические методы менеджмента, административные методы исключаются.

3. Недопустимо прямое вмешательство менеджера в формирование и деятельность неформальных групп. Воздействие на группы должно носить преимущественно косвенный характер и осуществляться путем координации и регулирования протекающих там процессов.

4. Следует налаживать постоянные связи и взаимодействие между формальными и неформальными структурами; прежде всего это касается постановки и реализации целей, задач и стимулов.

5. Следует постоянно выявлять неформальных лидеров и налаживать с ними конструктивные и взаимополезные отношения.

6. Особое внимание должно уделяться возникающим у членов неформальных организаций социальным проблемам и быстрой реакции на них.

7. Необходимо предусматривать и осуществлять организационную, техническую и экономическую поддержку всем рациональным предложениям и начинаниям неформальных групп.

8. За деятельностью неформальных групп должен вестись постоянный, но ненавязчивый контроль.

9. Целесообразно наладить с неформальными группами равноправный диалог, давая им возможность полного изложения своих предложений.

10. Должна быть предусмотрена система согласования целей между неформальными и формальными организациями и соответствующая координация усилий.

11. Необходимо наладить двустороннюю информационную связь между формальными и неформальными организациями как в части получения, так и передачи необходимой информации.

12. Все отношения между формальными и неформальными организациями должны строиться на принципах добровольности, доброжелательства и взаимного интереса.

## 2. Власть. Руководство и лидерство

управление группа конфликт руководство лидерство

Для того чтобы выполнять свои функции, вести организацию к намеченной цели, менеджер должен обладать властью.

**Власть** – это реальная возможность управлять людьми, влиять на них. Под управлением здесь понимается целенаправленное воздействие, а под влиянием – такое поведение одного из членов организации, которое вносит изменения в поведение другого.

Итак, власть нужна менеджеру для достижения целей организации, выстраивания поведения персонала в нужном для этого направлении.

Основаниями для получения власти одними, подчинения ей других являются:

закон – когда власть основана на требованиях нормативных документов: законов, указов, постановлений, приказов и т. и;

принуждение – власть основывается на страхе, боязни репрессий;

убеждения – подчиняющийся делает это исходя из воспринятых им внутренних побуждений и установок;

вознаграждение – за подчинение дают материальные или духовные блага;

знания – носитель власти обладает сведениями, необходимыми подчиняющемуся;

подражание – подчинение вызвано тем, что подчиняются другие («стадное» чувство);

участие – подчинение вызвано желанием участвовать в делах, осуществляемых носителем власти;

традиции ~ подчинение связано с существующими в данной среде обычаями (подчинение старшим по возрасту, женщин – мужчинам и т. д.);

харизма – подчинение основано на доверии, симпатии, вызванной качествами личности руководителя или лидера;

вера – подчинение основано не на рациональных мотивах, а на безоговорочном внутреннем убеждении в том, что так надо, ибо носителю власти и влияния «виднее» (религиозная вера, вера во врача, а авторитеты).

Власть проявляется через руководство и лидерство.

**Руководство** – это когда власть реализуется через формальные, официально закрепленные иерархические структуры, действующие по определенным правилам.

**Лидерство** – когда власть и влияние основываются не только на отношениях формальной подчиненности, но и на личных качествах лидера.

Термин «руководство» часто используется в качестве синонима понятия «управление». Так, можно с одинаковым основанием говорить «управление организацией» и «руководство организацией», а вот вместо «управление станком» сказать «руководство станком» нельзя. Дело здесь в том, что понятие управления связано с объектом любой природы (предприятием, техническим устройством, живым организмом), а под руководством понимается управление только «живым» объектом – человеком, коллективом.

Основные **направления деятельности руководителя** организации можно представить следующим образом.

1. В сфере управления организацией

Постановка целей и задач.

Прогнозирование и планирование.

Выработка и принятие решений.

Делегирование полномочий.

Административное руководство.

Координация и регулирование деятельности.

Учет.

Анализ.

Связи с общественностью.

2. В организационной сфере

Разработка организационной структуры.

Установление организационных связей.

Определение должностных обязанностей.

Расстановка кадров.

Контроль.

3. В сфере производства товаров и услуг

Оснащение производства.

Организация производственного процесса.

Применение передовых технологий.

Обеспечение надлежащего состояния основных фондов.

Поддержание трудовой дисциплины.

Обеспечение материально-технического снабжения.

Обеспечение бесперебойной работы транспорта.

4. В экономической сфере

Финансирование.

Кредитование.

Инновации.

Стимулирование.

Маркетинг.

Коммерческая деятельность.

Ценообразование.

Капитальное строительство.

Внешнеэкономическая деятельность.

5. В социальной сфере

Изучение и направленное использование мотиваций к труду.

Формирование благоприятного климата в трудовом коллективе.

Социально-экономическое планирование развития трудового коллектива.

Активизация персонала.

Поддержка работников.

Разрешение конфликтов.

Руководство, как всякая осмысленная деятельность, имеет свою **технологию,** свои правила. Вот некоторые из них, способные в определенных ситуациях поднять авторитет руководителя и сделать руководство более эффективным:

– вовлечение подчиненных в управленческий процесс;

– отказ от персонификации управления: распоряжения отдаются не от лица руководителя, а от имени организации;

– расширение и усиление должностных полномочий;

– проявление жесткости как крайней меры;

– мягкость в отношениях с подчиненными;

– прощение ошибок;

– открытость;

– демократичность – как приглашение к участию в управлении;

– закрытость – как демонстрация обособленности и силы власти;

– наделение подчиненных дополнительной информацией – как жест доверия;

– готовность отказаться от непродуманных и непопулярных мер;

– непрерывность и последовательность управленческих воздействий.

Некоторые их приведенных приемов противоречат друг другу. Это объясняется тем, что руководство – диалектический процесс, которому противоречия органически присущи. Искусство руководителя заключается в том, чтобы избранный им прием (сочетание приемов) отвечал обстановке и целям организации.

Поскольку лидерство в отличие от руководства при завоевании и осуществлении власти выдвигает на первый план неформальные мотивы, **технология и правила лидерства** существенно отличаются от вышеизложенных:

– на первый план выходят личные качества лидера: профессиональные знания, деловые способности, поведение, моральный облик и т. д.;

– распоряжения не носят столь категорической формы;

– устанавливаются более тесные контакты (не только служебные) лидера с ведомыми;

– падает роль формальных наказаний и поощрений;

– во многих случаях вместо приказаний даются рекомендации;

– широко практикуется участие ведомых в выполнении управленческих функций;

– возрастает вес моральных стимулов;

– подчиненные получают более полную информацию;

– многие решения принимаются коллегиально;

– практикуется обсуждение с подчиненными всевозможных проблем организации;

– усиливается роль социально-психологических методов менеджмента;

– возрастает роль трудового коллектива и его руководящих органов в управлении организацией;

– возрастает роль «человеческого фактора» в управлении;

– в большей степени просматривается связь управления с ситуацией: роль лидера усиливается во времена кризисов организации, чрезвычайных обстоятельств и т. п.

## 3. Работа с людьми

Чем бы ни занимался менеджер, в какой бы сфере он ни работал, основным объектом его деятельности является человек. Только человек способен создавать материальные и духовные ценности и тем самым решать главную задачу бизнеса: удовлетворение потребностей населения в товарах и услугах и обеспечение прибыли предприятия.

Поэтому труд менеджера нужно рассматривать прежде всего как работу с людьми, как воздействие на каждого отдельного человека. Умение расположить к себе, убедить в своей правоте, добиваясь своего, – важнейшие профессиональные качества делового человека. Ничуть не менее важные, чем умение торговать или организовывать производство.

В нашей литературе можно найти ряд весьма интересных и полезных практических рекомендаций по вопросам работы с персоналом, основанных на опыте отечественных предприятий. Помимо их содержательной ценности они еще хороши и тем, что построены на «родном и близком» нам по духу материале. Вот некоторые из них.

1. Как можно меньше говори «я», а больше – «мы» (помни известную историю с капитаном корабля, который говорил «я» до тех пор, пока не сел на мель).

2. Кто не может управлять собой, тот не может управлять и другими.

3. Если то, что делают твои сотрудники, в корне не расходится с твоими представлениями, дай им максимум свободы.

4. Умей забыть старые ошибки и проступки подчиненных.

5. Будь немногословен.

6. Будь вежлив, терпелив. Помни: брань – признак слабости, бессилия.

7. Шути сам и позволяй шутить подчиненным.

8. Не бойся, если твои подчиненные компетентнее тебя в своем деле.

9. Отмечай каждое начинание сотрудника.

10. Не делай замечания подчиненному не только в присутствии его подчиненных, но и вообще в присутствии третьих лиц.

11. Не используй своей власти до тех пор, пока не исчерпаны все «мирные» средства, но в последнем случае применяй власть в полную силу.

12. Открыто признавай свои ошибки.

Весьма полезные и оригинальные советы менеджеру содержатся в трудах известного специалиста по научной организации труда профессора В. И. Терещенко. Основываясь как на отечественном, так и на американском (он работал в США) опыте, Терещенко рекомендует руководителю, прежде чем принимать решение, задать себе пять вопросов, пять «почему?»:

– почему и зачем это делается?

– почему делается именно там?

– почему делает именно тот?

– почему делается именно в такое время?

– почему делается именно так?

Ответы на эти вопросы проясняют обстановку, делают решения менеджера более обоснованными.

Любопытно отметить, что эти «почему» В. И. Терещенко почти дословно повторяют слова знаменитого английского поэта Редьярда Киплинга (1865-1935):

Есть у меня шестерка слуг,

Проворных, удалых,

И все, что вижу я вокруг,

Все знаю я от них.

Они по знаку моему

Являются в нужде.

Зовут их: Как и Почему,

Кто, Что, Когда и Где.

Вряд ли тут имеет место заимствование. Просто, как говорится, «умные мысли приходят в умные головы».

А вот в кратком изложении конкретные предписания для менеджеров-администраторов, принятые по рекомендациям В. И. Терещенко на одном из киевских предприятий. Эти рекомендации перекликаются с рассмотренными выше и существенно их дополняют.

1. Хороший руководитель должен быть уверен в себе, не должен склоняться перед препятствиями.

2. Надо уметь как вызывать подчиненных на разговор, так и вовремя их останавливать.

3. Нужно собирать вокруг себя способных и активных помощников.

4. Не ограничивать прав подчиненных, не сковывать их инициативы.

5. Руководителю нужно мужество, в том числе и чтобы признавать свои промахи.

6. Нужно уметь не тонуть в мелочах, передавать «вниз» свои полномочия.

7. Не надо бояться «бумаги» и смело... сокращать ее до минимума.

8. Держать подчиненных в тонусе, никогда не занижать им заданий.

9. Воспитывать личным примером. Особенно это касается дисциплинированности, исполнительности и обязательности.

10. Критиковать только позитивно, а не ради критики.

11.В рабочее время – ни минуты безделья для себя и подчиненных.

12. Порядок на рабочем месте любого руководителя.

13. Четкая работа канцелярии. Секретарь руководителя – его отражение.

14. Контроль и еще раз контроль, но не мелочная оценка.

15. Реальные сроки выполнения работ и неукоснительное их соблюдение.

Этим, конечно, не исчерпываются все рекомендации, необходимые менеджеру-руководителю. Впрочем, все их великое множество невозможно и перечислить. Зато в этом случае уместно привести весьма разумное соображение, предостерегающее от чрезмерного поклонения всевозможным правилам и инструкциям, которое также можно предложить менеджерам в качестве полезной рекомендации. Взято оно из циркуляра Морского Технического Комитета России от 29 ноября 1910 года: «Никакая инструкция не может перечислить всех обязанностей должностного лица, предусмотреть все отдельные случаи и дать соответствующие указания. Поэтому господа инженеры должны проявить инициативу и, руководствуясь знанием своей специальности и пользой дела, прилагать все усилия для оправдания своего назначения».

Приведем рекомендации еще двух всемирно известных корифеев менеджмента – Г. Форда и Д. Карнеги.

**Поучения Генри Форда**

1. Не следует на первый план ставить финансовый успех. Преобладающая забота о деньгах влечет за собой боязнь неудачи. Эта боязнь тормозит дело, вызывает страх перед конкурентами, заставляет опасаться изменения методов производства, страшиться каждого шага, вносящего новшества в положение дел. В конечном счете путь к успеху открыт тому, кто прежде всего думает об упорном труде, о наилучшем исполнении своей работы.

2. Если вы требуете от кого-нибудь, чтобы он отдал свое время и энергию для дела, то позаботьтесь о том, чтобы он не испытывал финансовых затруднений. Это окупается. Наши прибыли доказывают, что высокие ставки работников являются самым выгодным деловым принципом.

3. Когда прибыль вынимается из покупателя или из рабочих, это свидетельствует о дурном ведении дела. Берегитесь ухудшать продукт и обирать публику, берегитесь понижать заработную плату. Прибыль должна дать более искусное руководство делом: побольше мозга в вашей работе – мозга и еще раз мозга.

4. Неудачи получаются в результате страха, покоя, изнеженности и беспечности. Устранение страха создает уверенность и изобилие. Встаньте и вооружитесь, пусть слабые получают милостыню!

«Рецепты» менеджмента могут носить и более конкретный, специальный характер. Примером такого замечательного совета управляющему может служить следующая мысль президента одной из авторитетных консультационных фирм США Оливера Уайта: «Автоматизация системы (управления предприятием), которая успешно работает на основе ручного труда, редко приводит к коренным улучшениям».

**Советы Дейла Карнеги**

То, что сделал американский специалист в области человеческих отношений Дейл Карнеги (1888–1955), – поучительный пример того, что все достойное, настоящее не боится времени. И сегодня, через полвека, рекомендации Карнеги, придуманные им правила поведения предпринимателя ничуть не утратили своего значения и блеска. Это подтверждается феноменальным успехом его книги, изданной и в нашей стране. Впрочем, ценность хорошего «старого» была отмечена уже не раз: «Экономична мудрость бытия: все новое в нем шьется из старья» (В. Шекспир).

Основа успеха Д. Карнеги, если говорить совсем коротко, в том, что ему удалось показать, как можно решать сложнейшие производственные и жизненные проблемы, руководствуясь житейской мудростью и здравым смыслом. На фоне бесконечных «умных» книг и теоретических, построенных на сплошном научном аппарате рекомендаций, это явилось откровением. Миллионы людей почувствовали и поверили, что управление коллективом, каждым отдельным человеком – дело вполне доступное и возможное почти для каждого.

Д. Карнеги исходит из того, что управление предприятием, менеджмент, бизнес, предпринимательство – это прежде всего работа с людьми, с каждым человеком в отдельности – с сотрудником, партнером, клиентом, покупателем. Поэтому, если хочешь добиться успеха, научись делать так, чтобы все, с кем приходится работать, во-первых, проникались к тебе расположением, во-вторых, были убеждены в твоей правоте, в-третьих, делали то, что требуется для успеха твоего предприятия.

Как расположить к себе людей

Как же советует решать эти сложнейшие задачи Дейл Карнеги?

Центральная, основная идея Д. Карнеги очень проста: нужно научиться быть искренне заинтересованным в делах и успехах тех людей, с которыми приходится общаться и работать. Именно искрение – в этом весь фокус. Такое дано от природы далеко не каждому. Прислушайтесь к разговору двух собеседников, скажем, в гостях у общих знакомых. Это будут, как правило, два не связанных между собой монолога. Каждый увлеченно говорит о себе, своем и безо всякого интереса, по необходимости выслушивает другого. Интерес к людям нужно в себе терпеливо культивировать, воспитывать. Тут меня вдохновляет пример моего первого начальника, человека, обладавшего природным даром руководителя. Когда через десять лет после окончания нашей совместной службы мы случайно встретились, он поинтересовался здоровьем моей матери, назвав ее по имени и отчеству. Удивителен здесь не сам вопрос, а то, что матери моей бывший начальник никогда не видел, да и со мной никаких неслужебных контактов не имел. Откуда же такая информированность? Единственная возможная разгадка следующая: в блокноте, в котором когда-то был записан мой домашний адрес, внимательный начальник рядом написал однажды услышанное имя и отчество близкого мне человека...

«Остановитесь на минуту, чтобы сравнить ваш острый интерес к собственным делам с вашей слабой заинтересованностью во всем остальном. Постарайтесь же понять, что все в мире испытывают те же чувства!» – призывает Карнеги. Как писал В. Маяковский: «Гвоздь у меня в сапоге страшнее, чем фантазия у Гете».

Чтобы человек проникся к вам расположением, нужно прежде всего дать ему почувствовать его собственную значимость и неповторимость (мы обычно делаем обратное), вашу высокую оценку его качества. Знаменитый французский писатель Ларошфуко сказал: «Если вы хотите иметь врагов, то превосходите ваших друзей; но если вы хотите иметь друзей, то пусть ваши друзья превосходят вас». Один из самых удачливых и высокооплачиваемых американских менеджеров Чарльз Шваб (он получал в год миллион долларов) заготовил для себя следующую могильную надпись: «Здесь покоится человек, знавший, как собрать вокруг себя людей, которые были умнее его самого».

И еще две практические рекомендации, помогающие добиться расположения людей.

Старайтесь улыбаться и вызывать улыбку у других. Каждому ясно, что улыбка – признак хорошего настроения; менее известно, что существует и обратная зависимость: стоит человеку улыбнуться, как его настроение повышается, работать с ним становится легче. Д. Карнеги изготовил в своей школе бизнеса и распространил по всей стране тысячи фотопортретов улыбающихся людей. Он рекомендовал вывешивать эти генераторы доброго настроения в конторах предпринимателей и на рабочих местах с короткой надписью «Улыбайтесь!» Улыбка рождает улыбку. Улыбайтесь – и к вам придет успех.

Второй секрет, позволяющий добиться доброго расположения, тоже весьма прост. Задумаемся, какие самые важные и самые приятные слова в нашем языке. Это... наше собственное имя, отчество и фамилия. Поэтому, стремясь добиться расположения человека, почаще называйте его по имени-отчеству. Ему это наверняка понравится. Но как запомнить имя человека? Ведь менеджеру приходится общаться со многими тысячами людей. Для этого существует несколько несложных приемов. Во-первых, можно попросить вашего собеседника повторить его имя – ведь вы могли его и не расслышать. Если имя, отчество и фамилия трудные, можно поинтересоваться, как они пишутся. Во время беседы нужно несколько раз обратиться к собеседнику, называя его по имени-отчеству, стараясь ассоциировать их с внешностью человека, чертами и выражением его лица, обстоятельствами его дела. Небольшое усилие – и имя запомнится надолго.

Как убеждать

«Истина рождается в споре» – фраза, которую мы затвердили с детства. Задумаемся, однако, так ли это? Мысль философа относится к научному спору, который ведется по определенным, согласованным между сторонами правилам. Что же касается попыток обрести истину в споре между обычными людьми, в производственной или бытовой ситуации, то тут более уместна следующая мысль Д. Карнеги: «Единственный способ взять максимум от спора – избежать его». Ибо, как правило, любой спор лишь усугубляет разногласия людей: каждый спорящий подыскивает аргументы в свою пользу и тем самым все больше утверждается в своем мнении. Кроме того, в лице вашего оппонента вы почти наверняка обретаете недруга: «Если вы спорите, раздражаетесь и возражаете, вы можете иногда одержать победу, но победа эта будет бессмысленной, ибо вы никогда не добьетесь расположения вашего противника» (Б. Франклин).

Да и вообще, кто сказал, что спор практически помогает разрешить хоть какой-нибудь вопрос? «Говорят, что посредине между двумя противоположными мнениями лежит истина. Никоим образом! Между ними лежит проблема» (И. Гете).

Как же избежать спора? Для этого существует ряд несложных и общедоступных приемов. Во-первых, никогда не заявляйте прямо и категорично, что ваш собеседник не прав, покажите, что вы уважаете его мнение, какое бы оно ни было. Во-вторых, если не правы вы (согласитесь, такое возможно), быстро и недвусмысленно признайте это. Попробуйте применить эти два правила – и спора не произойдет. Но это еще не все, ведь надо убедить человека принять вашу точку зрения. Вот доступные приемы, которые помогают этого добиться: « – ведите беседу доверительно, дружески: известный афоризм гласит, что «капля меда привлекает больше мух, чем целый галлон желчи» (А. Линкольн). Ей вторит китайская мудрость: «Тот, кто мягко ступает, далеко продвинется по своему пути»;

– стройте фразы так, чтобы все время получать положительные ответы (в любой полемике всегда найдутся неоспоримые истины);

– сделайте так, чтобы большую часть разговора ваш собеседник взял на себя;

– пусть тот, кого вы убеждаете принять вашу идею, примет ее как свою; не настаивайте на приоритете – это не тот случай; помните напутствие: «Будь мудрее других, если можешь, но не говори им об этом»;

– постарайтесь увидеть мир с позиции вашего оппонента и тем самым лучше понять его мотивации; искренне посочувствуйте ему в его искренних заблуждениях;

– проявите исключительное внимание к каждому аргументу противоположной стороны; умейте найти в них рациональное зерно;

– если у вас есть артистические способности, используйте их (соблюдая чувство меры): драматизируйте ситуацию, пробуждайте сильные эмоции, взывайте не только к разуму, но и к чувствам.

Все это должно помочь главному – добиться своей цели.

Как добиться своего

Речь пойдет о том, как влиять на людей, не отвергая их при этом от себя, не нанося им обиды.

Д. Карнеги называет четыре способа, с помощью которых можно влиять на других. Это то, как мы выглядим, что делаем, что говорим и как говорим. Все эти способы нужно уметь использовать наилучшим образом.

О первых двух способах уже было рассказано. Здесь же речь пойдет главным образом о воздействии словом. Прежде всего следует помнить, что возможности такого воздействия поистине безграничны: слово лечит, слово убивает. В повседневном обиходе нами используется лишь незначительная доля этих великих возможностей. Наша речь шаблонна, бесцветна, малоэмоциональна. Поэтому первое, что нужно сделать, стремясь повлиять на другого человека,– мобилизовать ресурсы нашей речи, стараясь говорить образно, искренне, ярко, интересно. Не зря менеджеров обучают приемам ораторского искусства.

Д. Карнеги обращает внимание менеджеров на то, как важно правильно начать разговор с человеком, которого вы собираетесь убедить в своей правоте, что ему следует говорить, а что – нет, дает интересные и глубокие советы, помогающие добиться успеха. Вот некоторые из этих советов.

В беседе с человеком, которого вы хотите «обратить в свою веру», следует широко использовать похвалу и одобрение. С искреннего одобрения позиции партнера и следует начинать разговор. Ведь уже упоминалось: всегда можно найти в мыслях и поступках человека нечто привлекательное. Убедившись в вашей искренности, собеседник потом легче воспримет и скорее признает те из ваших соображений, которые не совпадают с его собственными.

Постоянно напоминайте человеку о его хорошей репутации, доверии к нему людей, а значит, и о большой ответственности за принимаемые им решения.

Проявляйте особую деликатность, переводя разговор на ошибки собеседника, которые ему придется исправлять, если он примет вашу точку зрения. Не говорите об ошибках грубо и в лоб, сделайте это мягко по форме, приводя примеры (по возможности с юмором) из собственной неудачной практики. Обязательно оставьте собеседнику возможность «спасти свое лицо». Приуменьшайте его ошибки, оказывайте, что исправить их не составит большого труда. Постарайтесь внушить, что исправление ошибок будет не только полезно, но и приятно, доставит радость.

Культивируйте в себе и своих коллегах решительность. Если решение вами принято, прекратите его анализ, перестаньте беспокоиться об ответственности и заботьтесь только о результатах. Вредно не только недостаточное обдумывание проблем, но и чрезмерное углубление в них.

При проведении деловых совещаний с самого начала нацеливайте участников на конструктивный лад. Требуйте от каждого из них четкого ответа на следующие четыре вопроса:

В чем проблема?

Чем она вызвана?

Каковы возможности решения?

Какое из них вы предлагаете и почему?

Используйте игровой подход при решении даже самых серьезных задач. Наполеону принадлежит фраза «Игрушки управляют людьми». В нашем случае игровой подход означает использование наглядных и простых примеров из областей, весьма далеких от рассматриваемой проблемы, использование всевозможных макетов, забавных картинок, смешной компьютерной графики и т. п.

##

## 4. Разрешение конфликтов

Одно из принципиальных отличий рыночной экономики с ее менеджментом от командно-административной заключается в том, что рыночный механизм действует как бы автоматически, без особого силового давления. Этот автоматизм по сравнению со свойственным административной системе более низким по уровню «ручным» командным управлением дает рынку ряд преимуществ.

Как всякий сложный механизм, менеджмент нуждается в наладке, регулировке, устранении сбоев. Одной из причин таких сбоев в системе управления организацией являются внутренние конфликты.

**Под конфликтом** понимается разногласие между отдельными членами (группами членов) организации.

В конфликтах следует различать как отрицательные, контрпродуктивные моменты, так и положительные – продуктивные. Отрицательным является то, что конфликт нарушает нормальное функционирование организации, приводит к разнобою в работе ее членов, отравляет атмосферу в трудовом коллективе. Положительным служит то, что конфликты порой помогают выявить и устранить серьезные недостатки в работе организации, вскрыть внутренние противоречия и разрядить обстановку в коллективе, преодолеть рутину и косность. Известно, что новое обычно пробивает себе дорогу далеко не мирными средствами, конфликты помогают прогрессу. Такие конфликты не только не вредны, они являются непременным условием развития.

Роль и задача менеджера заключаются в том, чтобы грамотно управлять конфликтами: разрешать, ликвидировать контрпродуктивные конфликты и стимулировать, направлять в нужное русло продуктивные конфликтные ситуации.

Для управления конфликтами необходимо прежде всего разобраться в источниках их возникновения. Такими **источниками** могут быть:

1) разное понимание членами коллектива (группами) миссии, целей и задач организации;

2) различная ценностная ориентация членов коллектива (например, для одних на первом плане материальные факторы, для других – моральные);

3) борьба за ограниченные внутренние и внешние ресурсы (ограниченность ресурсов связана не столько с тем, что их мало, сколько с тем, что за них нужно платить; при этом возникают споры о наиболее рациональном распределении ресурсов);

4) личные качества руководителя и подчиненных (например, их психологическая несовместимость);

5) различия в происхождении (расе, национальности, социальном положении), возрасте, жизненном опыте, образовании членов коллектива;

6) различия в личных качествах, стиле, манере поведения членов коллектива;

7) плохие коммуникации или нарушение коммуникаций в организации;

8) дублирование решаемых членами коллектива (группами) задач, приводящее к неразберихе и недоразумениям;

9) дублирование полномочий и компетенции руководителей и подчиненных.

Методы разрешения конфликтов в значительной мере определяются видом конфликта и ожидаемыми последствиями от него.

**По виду** конфликты бывают разными.

1. Конфликты между группами:

– из-за ведущей роли, привилегированного положения в организации (например, типичен конфликт между администрацией и профсоюзом);

– между формальными и неформальными группами – из-за влияния на членов коллектива;

– между линейными и функциональными органами управления – из-за властных полномочий;

– между подразделениями, стоящими на одном уровне управления – из-за благосклонности руководства;

– между подразделениями, стоящими на разных уровнях управления – из-за делегирования полномочий;

– между подразделениями, связанными технологическими цепочками, производственными циклами – из-за нарушений ритма производства.

2. Конфликты между членами коллектива:

– из-за столкновений интересов отдельных личностей (материальных, духовных, научных);

– из-за борьбы за использование ресурсов и других возможностей;

– из-за столкновения идей и воззрений;

– из-за противопоставления позиций: новаторы – консерваторы, оптимисты – пессимисты;

– из-за взаимного непонимания: старшее поколение – молодежь; разный уровень образования, культуры; различные интересы, степень материального благополучия;

– из-за столкновения характеров людей, их жизненных укладов.

3. Конфликты между личностью и коллективом:

– из-за столкновения интересов;

– из-за стремления личности выделиться (даже если это выделение оправдано выдающимися качествами личности);

– из-за стремления личности занять особое положение в коллективе;

– из-за резких внутренних и внешних отличий личности от других членов коллектива (начиная с интеллекта и кончая одеждой);

– из-за противоречий между личностью-руководителем и коллективом.

4. Внутриличностные конфликты:

– из-за физических, умственных и эмоциональных перегрузок;

– из-за противоречивых требований руководителей;

– из-за собственной некомпетентности;

– из-за несправедливости и непонимания руководителей;

– из-за невнимания и непонимания коллег;

– из-за крушения идеалов;

– из-за несоответствия потребностей и возможностей (например, из-за непомерных притязаний);

– из-за семейных неурядиц и других жизненных трудностей;

– из-за обмана окружающих и самообмана;

– из-за неудавшейся любви и дружбы;

– из-за неоправдавшихся надежд;

– из-за собственного плохого характера;

– из-за болезни.

Менеджер должен уметь просчитывать возможные последствия конфликтов. Они могут быть как контрпродуктивными (негативными, вредными для организации), так и продуктивными (положительными, полезными).

**К негативным последствиям** конфликтов следует отнести следующие:

– возникновение у сторон конфликта антагонизма и враждебности;

– возникновение нежелания продолжать сотрудничество;

– выявление новых скрытых противоречий и нерешенных проблем;

– еще большее, чем до конфликта, убеждение в своей правоте и расхождение во взглядах;

– создание из конфликтующей стороны «образа врага»;

– появление азарта стычки, агрессивности и других низменных инстинктов;

– напрасная трата времени и сил;

– разочарование в надеждах на примирение;

– отрицательные эмоции.

**Позитивными последствиями конфликтов** могут быть:

– примирение сторон;

– снятие взаимных подозрений, вопросов и недоумений;

– более широкий и глубокий взгляд на проблему;

– большая информированность;

– лучшее взаимопонимание;

– появление желания сотрудничества;

– снятие антагонизма, агрессивности и напряженности;

– сближение позиций;

– появление навыка коллегиальной выработки решений;

– разрешение проблемы;

– полезные выводы для участников;

– воспитание терпимости и умения стать на чужую точку зрения;

– консолидация в рамках всей организации;

– положительные эмоции.

Разрешение конфликтов достигается с помощью следующих основных средств, в совокупности позволяющих **управлять конфликтами.**

Административные средства:

1) четкое регламентирование обязанностей персонала и должностных лиц, основных правил их деятельности, системы стимулирования; неукоснительное исполнение действующих законов, распоряжений и указаний; соблюдение правила: «Закон для всех одинаков»;

2) обоснованное нормирование труда, разумное диспетчирование, наличие необходимых расписаний и их строгое выполнение;

3) наличие должностных инструкций, а также инструкций по действиям в чрезвычайных ситуациях;

4) гласное и понятное персоналу применение мер административного взыскания и поощрения;

5) доступность руководителей персоналу;

6) своевременная и по существу реакция руководителей на жалобы и критику подчиненных.

Организационные средства:

1) открытость и гласность основных организационно-управленческих мероприятий;

2) четкая координация деятельности персонала, подразделений и руководителей;

3) организационная культура – единая система ценностных ориентиров для всех членов организации.

Социально-психологические средства:

1) принятие мер по сплочению («сколачиванию») коллектива организации;

2) работа с неформальными группами; ровное отношение к ним руководства организации;

3) материальные и моральные поощрения за действия руководителей и персонала, направленные на предотвращение и преодоление конфликтных ситуаций;

4) наказание руководителей за нездоровую, конфликтную обстановку в их подразделениях;

5) обоснованное и гласное распределение ресурсов.

Воспитательные средства:

1) проведение работы по разъяснению негативных последствий конфликтов в коллективе организации;

2) меры по поднятию авторитета руководителей;

3) борьба с формализмом в руководстве организацией;

4) культивирование правдивости и честности как принципов управления;

5) заинтересованная реакция руководителей на любые инициативы и деловые предложения персонала;

6) консолидация интересов всех работников организации вокруг ее миссии и целей;

7) привлечение специалистов при подборе руководящих кадров и формировании трудового коллектива;

8) налаживание более тесных, в том числе внеслужебных контактов руководителей с подчиненными.

Управление конфликтом может осуществляться следующими **методами:**

1. «Закрытие вопроса». Этот метод предполагает заинтересованное и доброжелательное ознакомление сторон с позициями друг друга, общее признание правомерности одной из них (либо обеих) и на этой основе прекращение конфликта. Данный метод применим в тех случаях, когда возможно достаточно убедительное установление объективной истины сторонами (при наличии сильных аргументов, в научном споре, арбитражном процессе и т. п.).

2. Силовое давление. Это метод принуждения: административного, экономического, морального. Он требует, чтобы руководитель обладал мощной властью, либо непререкаемым авторитетом. Этот метод оправдывает себя в тех случаях, когда для глубокого изучения проблемы нет времени (при чрезвычайных обстоятельствах, кризисных ситуациях и т. п.). При этом следует иметь в виду, что, как правило, силовое давление лишь приглушает конфликт, загоняет его вглубь и при малейшей возможности он может проявиться с удвоенной силой.

3. Сглаживание противоречий. Этот метод обычно предполагает участие посредника, задачей которого является преуменьшение разногласий, общее «успокоение», нахождение точек соприкосновения и т. д. Метод хорош, когда атмосфера конфликта не накалена, отсутствует агрессивность, нет антагонизма. Результативность данного метода во многом определяется личными качествами посредника, а также его квалификацией и подготовленностью к решению задачи.

4. «Движение навстречу». Это путь компромисса взаимных уступок, торга, отказа от части требований в обмен на уступчивость другой конфликтующей стороны. Компромисс содержит серьезное внутреннее противоречие: с одной стороны, удается сгладить конфликт, с другой – остаются неустранимыми его причины. Поэтому компромисс часто рассматривают как временную, тактическую меру. Кроме того, компромисс не работает там, где существует объективная истина, по поводу которой договориться невозможно.

5. «Уход от конфликта». Часто этот метод оказывается наиболее действенным. Здесь следует руководствоваться упомянутой выше рекомендацией Д. Карнеги: «Лучший способ взять максимум от спора – избежать его». Дело в том, что, вступая в спор в ходе конфликта, стороны обычно прилагают все силы не для его разрешения, а для изобретения все новых и новых аргументов в свою пользу. Таким образом противостояние нарастает. Появляется заколдованный круг стремясь быстро решить спор в свою пользу, стороны затягивают и усугубляют конфликт. Что касается знаменитой фразы об истине, которая «рождается в споре», то здесь, очевидно, имеется в виду научный спор, который ведется в «стерильных» условиях по строгим правилам.

Изложенное выше позволяет наметить следующий **порядок действий** (процедуру) **при разрешении конфликта:**

– анализ причин (источников) конфликта;

– установление типа конфликта;

– выбор средств для разрешения конфликта;

– выбор методов разрешения конфликта;

– работа по разрешению конфликта (реализация избранного метода);

– анализ последствий конфликта;

– принятие мер по ликвидации или ограничению негативных последствий конфликта и использованию его продуктивных результатов.

**Библиографический список**

1. Управление в гибком производстве (в соавт.).– М.: Радио и связь, 2010.-126с.

2. Основы исследования операций. – М.: ВОК, 2007.-316 с.

3. Разработка систем управления (в соавт.). – М.: ЛИМТУ, 2009.-83 с.

4. Введение в теорию выработки решений (в соавт.). - М: В-дат, 2008.- 39 с.

5. Принятие решений в услових неполной информации. - М.: ЛИМТУ 2007. 36 с.

6. Основы математического программирования. – М.: ВОК, 2006.-89 с.

7. Автоматизация управления (в соавт.). – М.: Радио и связь, 2009. – 262 с.

8. Основы теории игр и статистических решений (в сб.). - М.: ВОК, 2006. 91с.

9. Справочник по исследованию операций (в соавт.). - М.: В-дат, 2008. - 361с.