

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.1.06 Основы управленческой деятельности

Специальность: 10.05.03 Информационная безопасность автоматизированных систем

Специализация: Информационная безопасность автоматизированных систем критически важных объектов

Форма обучения очная

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций

Лекция № 1 Сущность и содержание управленческой деятельности

Лекция № 2 Эволюция управленческой мысли

Лекция № 3 Организация как система и объект управленческой деятельности

Лекция № 4 Функции управления.

Лекция № 5 Методы управленческой деятельности.

Лекция № 6 Процесс принятия и реализации управленческих решений

Лекция № 7 Информационно-коммуникационное обеспечение управленческой деятельности.

Лекция № 8 Эффективность управленческой деятельности.

2. Методические указания по проведению практических занятий

Практическое занятие № 1-2 Сущность и содержание управленческой деятельности

Практическое занятие № 3-4 Менеджмент как наука

Практическое занятие № 5-6 Эволюция управленческой мысли

Практическое занятие № 7-8 Особенности формирования современного менеджмента

Практическое занятие № 9-10 Организация как система и объект управленческой деятельности

Практическое занятие № 11-12 Предпринимательские структуры как субъекты менеджмента

Практическое занятие № 13-14 Планирование и организация как основные функции управления.

Практическое занятие № 15 Мотивация и контроль.

СОДЕРЖАНИЕ

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ по теме «Основы управленческой деятельности»

1. 1 Лекция № 1 (2 часа).

Тема: «Сущность и содержание управленческой деятельности»

1.1.1 Вопросы лекции:

1. Понятие и виды управления.
2. Менеджмент в системе рыночной экономики.
3. Цели, задачи и принципы управленческой деятельности.
4. Управленческий труд.

1.1.2 Краткое содержание вопросов:

1. Понятие и виды управления

Управление — это целенаправленный и постоянный процесс воздействия субъекта управления на объект управления. В качестве объекта управления выступают различные явления и процессы: человек, коллектив, социальная общность, механизмы, технологические процессы, аппараты.

Управление как процесс воздействия субъекта на объект управления немыслимо без системы управления, под которой, как правило, понимается механизм, обеспечивающий процесс управления, т.е. множество взаимосвязанных элементов, функционирующих согласованно и целенаправленно. Участвующие в процессе управления элементы объединяются в систему с помощью информационных связей, конкретнее — по принципу обратной связи.

«Управлять» — значит «направлять, руководить» (о чем-то заботиться, выполнять что-то по поручению, исполнять и распоряжаться). В 60-х гг. XX в. сформировалось новое научное направление — кибернетика, предметом изучения которой стали процессы управления в различных областях. Используя математический аппарат, математическую логику и теорию функций, удалось объединить важнейшие достижения теории автоматического регулирования, информатики и многих других сфер научного знания.

Эта наука изучает вопросы управления, связи, контроля, регулирования, приема, хранения и обработки информации в любых сложных динамических системах. При этом управление рассматривается на высоком уровне абстракции, а особое значение придается процедурам управления, его принципам, закономерностям и связям многочисленных элементов, образующих единую систему.

Понятие «система», раскрывающее сущность управления, характеризуется наличием следующих признаков: задачи и цели; субъекты и объекты управления; функции; организационная структура; единство, самостоятельность и взаимозависимость элементов системы; определенные формы и методы деятельности.

Под управлением в самом общем смысле можно понимать целенаправленное воздействие субъекта управления на объекты управления в целях создания эффективно функционирующей системы на основе информационных связей и отношений. Весьма точное определение управления дал Г. В. Атаманчук: управление — это целеполагающее, т.е. созидательное, продуманное, организующее и регулирующее воздействие людей на собственную общественную жизнедеятельность, которое может быть осуществлено как непосредственно (в формах самоуправления), так и через специально созданные органы и

структуры (государственные органы, политические партии, общественные объединения, предприятия, общества, союзы и пр.).

2. Менеджмент в системе рыночной экономики.

Во время перехода отечественной экономики от административно-командного к рыночному методу хозяйствования появилось новое понятие $\frac{3}{4}$ **менеджмент**. Сегодня его используют как синоним понятия $\square\square$ **управление** $\square\square$. Он \square действительно являются родственными, однако имеются и некоторые отличия.

Термин $\square\square$ менеджмент $\square\square$ (от лат. *manus* $\frac{3}{4}$ рука) первоначально использовался для управления животными и означал искусство управлять лошадьми. Позже он был перенесен в сферу трудовой деятельности и стал обозначать область науки и практики управления людьми и **организациями**. $\square\square$ Словарь иностранных слов $\square\square$ определяет менеджмент как совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством. В $\square\square$ Толковом словаре русского языка $\square\square$ С. И. Ожегов и Н. Ю. Шведова рассматривают менеджмент как искусство управления интеллектуальными, финансовыми, материальными ресурсами. Оксфордский словарь английского языка определяет менеджмент как способ, манеру общения с людьми; власть и искусство управления; особого рода умения и административные навыки; орган управления, административную единицу.

Т $\square\square\square\square$ \square Б $\square\square\square\square\square\square$, содержание понятия $\square\square$ менеджмент $\square\square$ многоаспектно. Его можно рассматривать с различных точек зрения.

1. *Менеджмент как функция.* Выделение менеджмента в отдельную функцию связано с промышленной революцией и зарождением капитализма. В это время происходит отделение управленческого труда от непосредственной работы, а также отделение его от собственности и зарождение класса профессиональных управляющих $\frac{3}{4}$ менеджеров. Менеджмент как функция связан с выполнением определенных управленческих действий $\frac{3}{4}$ функций. Согласно **А. Файолю**, выделяют пять таких функций. Он считал, что управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать.

2. *Менеджмент как процесс.* В этом аспекте он рассматривается в виде серии непрерывных взаимосвязанных действий, каждое из которых само по себе является процессом. Следовательно, менеджмент предстает как динамично развивающееся явление в целях решения задач организации и эффективного удовлетворения нужд потребителей.

3. *Менеджмент $\frac{3}{4}$ это люди, управляющие организацией*, т. е. определенная категория людей $\frac{3}{4}$ профессиональных управляющих. Менеджмент, как универсальная деятельность **менеджера**, в различной степени обособлен от других видов работ в организации. При этом отделение управленцев от других работников не является постоянным и неизменным. В исследованиях значительное внимание уделяется крайне важности устранения некоторых аспектов **иерархии** менеджмента. Некоторые ученые придерживаются точки зрения о том, что обособление функции управления $\frac{3}{4}$ неизбежное следствие роста крупных организаций. В то же время, по мнению А. Файоля, менеджмент является деятельностью, распределенной между всеми сотрудниками фирмы. По этой причине наиболее универсальным является следующее определение. Менеджер $\frac{3}{4}$ это индивид, выполняющий работу с помощью других людей.

4. *Менеджмент* $\frac{3}{4}$ это аппарат управления. Он является составной частью любой организации и ассоциируется с понятием ее менеджмента. Аппарат управления придает организации целостность, позволяет устанавливать взаимосвязи между ее отдельными структурными элементами, координировать соответствующим образом их деятельность и эффективно достигать поставленных целей.

5. *Менеджмент как наука и искусство управления.* Выделение менеджмента в самостоятельную область деятельности произошло только в конце XIX в. Он имеет свой специфический предмет, методологию, методы и подходы к изучению и решению проблем. В начале XX в. были сформулированы и апробированы основные концепции менеджмента как науки. В их числе — научное и административное управление, управление с позиции человеческих отношений и с позиции поведенческих наук, а также количественный подход.

3. Цели, задачи и принципы управленческой деятельности

Одной из главных задач менеджмента является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система. Целеполагание — это исходный момент в деятельности менеджера, приобретающий все большее значение в условиях развивающейся рыночной экономики. В результате разгосударствления и демонополизации, законодательного закрепления многообразия форм собственности, децентрализации и регионализации управления экономикой в ней с каждым годом увеличивается число вновь образуемых объектов управления. Каждый из них начинает свой жизненный цикл со стадии создания, на которой, прежде всего, определяются цели и задачи организации, ее специализация, размеры, ресурсы, рынки потребителей продукции или услуг и т.д. Те же задачи должны постоянно решать и действующие самостоятельные хозяйствующие субъекты и несущие всю полноту ответственности за результаты.

Целевая функция начинается с установления общей цели предприятия, выражающей причину его существования. В литературе она нередко обозначается такими понятиями как «политика», «философия», «миссия». В ней обычно детализируется статус предприятия, декларируются принципы его работы, заявления и действительные намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации.

В прежних условиях хозяйствования наши предприятия не определяли свою миссию, так как при централизованном управлении цели и задачи каждого управляемого объекта устанавливались и жестко диктовались сверху. Как правило, они раскрывались через систему плановых заданий и показателей использования выделенных центральными органами ресурсов. Сейчас вступающие в силу законы рыночной экономики требуют определенных правил поведения хозяйствующих субъектов. Среди них — обнародование миссии организации, дающей представление о ее назначении, необходимости и полезности для окружающей среды, сотрудников, общества в целом.

Наукой менеджмента не выработаны какие-либо универсальные правила, применяемые при формулировании миссии. Поэтому существует множество самых разнообразных подходов к определению миссии и к ее содержанию, отражающие оценку роли и значения организации, в первую очередь, со стороны руководителей, принимающих решения. Центральным моментом миссии является ответ на вопрос «Какова главная цель организации?» На первом месте должны стоять интересы, ожидания и ценности

потребителей (покупателей производимой продукции), причем не только в настоящее время, но и в перспективе. В качестве примера можно привести формулировку миссии компании «Форд Моторз» - предоставление людям дешевого транспорта. В ней четко обозначена область деятельности компании - транспорт, потребители продукции - люди, а также ориентация на широкий круг потребителей. Такая формулировка миссии способна оказать решающее влияние на стратегию и тактику всей деятельности компании. В другом примере миссия носит более детальный характер. Здесь в центре внимания находится качество - понятие, которое раскрывается с самых разных сторон, давая представление о компании, ее продукции, стиле руководства и менеджмента, характере работы и отношений между людьми.

- Достижение высокого мастерства во всех сферах: в наших целях, продукции, услугах, людях и нашем стиле жизни.

- Цель - стать высокотехнологичной компанией, обеспечивающей 20% прибыли на вложенные активы.

- Качество - неотъемлемая часть нашей продукции, нашего рабочего окружения и людей.

- Профессиональный менеджмент, полное доверие людям, поддержка творчества и обоснованного риска.

Принятие управленческих решений менеджерами всех уровней при четко определенных полномочиях и ответственности.

- Честность и открытость, работа в единой команде, свободный обмен информацией.

- Мы хотим, чтобы люди имели возможность сказать, что наша компания - это превосходное место для работы и что она поддерживает и признает индивидуальные достижения.

Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, так как в целом она выражает устремленность в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому в миссии не принято указывать в качестве главной цели получение прибыли, несмотря на то, что прибыльная работа является важнейшим фактором жизнедеятельности организации. Но прибыль как миссия может существенно ограничить спектр усматриваемых организацией путей и направлений развития и, в конечном счете, приведет к неэффективной работе. Именно эти рекомендации учтены в формулировках миссии некоторых отечественных организаций

4. Управленческий труд

Разделение труда является фундаментальным условием рационализации системы управления, благодаря ему организация обретает способность достигать положительных результатов с минимальными издержками и низким уровнем брака, т.е. разделение труда играет как экономическую, так и социальную роль в развитии общества.

Первичным этапом общественного разделения труда является его подразделение на физический и умственный, в основе которого лежит критерий качества и характера усилий, затрачиваемых на достижение поставленной цели. Управленческий труд является наиболее выраженной разновидностью умственного труда, отличительной чертой которого является внутренняя вовлеченность в производственную деятельность. Именно благодаря управленческому труду обеспечивается слаженная работа всех

звеньев производственного процесса, оптимизируются трудовые и временные затраты на получение выгод от функционирования всей производственной системы.

Управленческий труд - это деятельность человека, направленная на ориентацию и координацию различных видов исполнительской деятельности, связанных общностью целей.

Отличительной чертой управленческого труда является интеллектуальный характер, подразумевающий формирование мыслительных схем, определяющих порядок исполнительской деятельности в рамках соотношения минимальных затрат и максимальной выгоды.

Предметом и продуктом труда в управлении является информация о существующей проблеме и способах ее преодоления. Исходная информация является «сырой», а поэтому не может использоваться на практике, но в результате обработки она превращается в **управленческое решение**, служащее основой осуществления конкретных действий. Решения формируют так называемый организационный порядок, обеспечивающий автоматическое срабатывание многих управленческих механизмов и выполнение необходимых действий без специальных распоряжений. Это полезно, так как ускоряет и упрощает работу менеджеров.

Средствами управленческого труда служит все то, что способствует осуществлению операций с информацией, - от компьютеров, телефонов, авторучки и бумаги до органов человеческого тела. Выделяют средства обработки информации (компьютеры, калькуляторы); средства размножения документов (принтеры и проч.); средства их оформления (штемпели, резак, дырокол); средства группировки и хранения (папки, скоросшиватели, картотеки); средства оперативной связи; мебель.

Управленческий труд представляет собой совокупность действий и операций, с помощью которых менеджер обеспечивает подготовку и реализацию отдельных решений.

Типовыми объектами управленческой деятельности являются:

- социальные группы;
- имущественные комплексы;
- социально-экономические процессы;
- поведение индивидов (работников);
- отношения между социальными группами;
- режим использования средств производства и оборудования.

Управление **социальными группами** требует от управляющего специальных знаний об их специфических особенностях, внутренних закономерностях, лежащих в основе их развития, психологических характеристиках внутригрупповых взаимодействий и пр. При всем содержательном многообразии социальных групп для управления крайне значимым представляется их деление на механические и органические, в основе которого лежит способ функционирования в сложившейся системе общественного разделения труда.

Для *механических групп* характерно жесткое закрепление за членами собственных полномочий при высокой роли координирующей функции руководителя, ответственного за достижение результата.

В *органических группах* разделение труда между членами не столь очевидно, что позволяет им достигать поставленных перед ними целей в рамках взаимной поддержки и обмена ролями.

Примечательной иллюстрацией к обособлению механических групп от органических является различие между конвейерной системой, когда функции членов

бригады строго локализованы, и технологией производства, предполагающей консолидацию усилий членов рабочей группы по производству продукта. В последнем случае ради достижения успешного результата члены группы сфокусированы на общегрупповых целях и подчиняют им свои личные интересы. Нетрудно предположить, что главная тенденция в развитии современных производственных систем направлена как раз на увеличение роли органических групп.

1. 2 Лекция № 2 (2 часа).

Тема: «Эволюция управленческой мысли»

1.2.1 Вопросы лекции:

1. Школа научного управления.
2. Классическая или административная школа в управлении.
3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.
4. Школа науки управления или количественных методов.
5. Развитие управления в России.

1.2.2 Краткое содержание вопросов:

1. Школа научного управления.

Школа научного управления окончательно сформировалась и получила широкую известность в начале XX в. Она связана, прежде всего, с именами Ф. Тейлора, Френка и Лилиан Гилбрет, Г. Эмерсона, Г. Форда.

Создатели школы научного управления исходили из того, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать большинство операций ручного труда, добиться более эффективного их выполнения.

Основные принципы школы научного управления:

1. Рациональная организация **труда** — предполагает замену традиционных методов работы рядом правил, сформированных на основе анализа работы, и последующую правильную расстановку рабочих и их обучение оптимальным приемам работы.
2. Разработка формальной структуры организации.
3. Определение мер по сотрудничеству управляющего и рабочего, т. е. разграничение исполнительных и управленческих функций.

Основателями школы научного управления являются:

- Ф. У. Тейлор;
- Френк и Лилиан Гилберт;
- Генри Гантт.

Ф. У. Тейлор — инженер-практик и менеджер, который на базе анализа содержания работы и определения её основных элементов **разработал методологические основы нормирования труда**, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих.

Тейлор разработал и внедрил сложную систему организационных мер:

- хронометраж;
- инструктивные карточки;
- методы переобучения рабочих;
- плановое бюро;
- сбор социальной информации.

Немалое значение он придавал **стилю руководства**, правильной системе дисциплинарных санкций и стимулированию труда. **Труд** в его системе является главным источником эффективности. Ключевым элементом этого подхода было то, что люди, которые **производили больше, вознаграждались больше**.

Взгляд на сдельную и премиальную системы заработной платы:

- Ф.Тейлор: рабочие должны получать зарплату пропорционально своему вкладу, т.е. сдельную. Рабочие, которые производят больше установленной дневной нормы, должны получать большую оплату, т.е. дифференцированную сдельную оплату труда;
- Г.Гантт: рабочему гарантирована недельная зарплата, но при перевыполнении нормы он зарабатывает премию плюс более высокую оплату единицы продукции.

Научное управление наиболее тесно связано с работами Френка и Лилии Гилберт, которые занимались преимущественно вопросами изучения физической работы в производственных процессах и исследовали **возможность увеличения выпуска продукции за счет уменьшения усилий**, затраченных на их производство.

Гилберты **изучали рабочие операции**, используя кинокамеры в сочетании с микрохронометром. Затем с помощью стоп-кадров анализировали элементы операций, изменяли структуру рабочих операций с целью устранения лишних, непродуктивных движений, стремились повысить эффективность работы.

Исследования вопросов рационализации труда рабочих, проводимые Ф. Гилбертом, обеспечивали трехкратное повышение производительности труда.

Л. Гилберт положила начало области управления, которая теперь называется "управление кадрами". Она исследовала такие вопросы, как **подбор**, расстановка и подготовка кадров. Научное управление не пренебрегало человеческим фактором.

Важным вкладом этой школы было **систематическое использование стимулирования** с целью заинтересовать работников в увеличении **производительности** и объема производства.

Наиболее близким учеником Тейлора был Г. Гантт, занимавшийся разработками в области методики премиальной оплаты, составивший карты-схемы для производственного планирования (ленточные графики Гантта), а также внесший вклад в разработку теории лидерства. Работы Гантта характеризуют сознание ведущей роли человеческого фактора.

Представители школы научного управления в основном посвящали свои работы тому, что называется управлением производства. Она занималась повышением эффективности на уровне ниже управленческого, так называемом внеменеджерском уровне.

Критика школы научного управления: механистический подход к управлению: преподавание менеджмента сводилось к преподаванию промышленного инжиниринга; сведение мотивации труда к удовлетворению утилитарных потребностей работников.

Концепция научного управления стала переломным этапом. Оно почти мгновенно стало предметом всеобщего интереса. Многие отрасли деловой деятельности стали применять научное управление не только в США, но и в Англии, Франции и в других странах.

Г.Форд, механик и предприниматель, организатор массового производства автомобилей в США, явился продолжателем учения Тейлора и внедрял его теоретические положения на практике.

Принципы организации производства Г.Форда: замена ручной работы машинной; максимум разделения труда; специализация; расстановка оборудования по ходу технологического процесса; механизация транспортных работ; регламентированный ритм производства.

Идеи, заложенные школой научного управления, были развиты и применены к управлению организациями в целом прежде всего представителями **административной школы управления**.

2. Классическая или административная школа в управлении.

Идеи, заложенные школой научного управления, были развиты и применены к управлению организациями в целом прежде всего представителями административной (классической) школы управления.

Если представители школы «научного управления» посвятили свои исследования управлению производством, то авторы классической школы начали вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом и создавать основы организации управленческого труда.

Целью школы было создание универсальных принципов и методов успешного управления организацией.

Классическая школа управления — рационализация производства и исследование проблем управления. Целью этой школы было создание универсальных принципов управления, реализация которых обязательно приведет к успеху.

Значительный вклад в развитие административной школы управления внесли работы Гаррингтона Эмерсона (1853-1931), Анри Файоля (1841-1925), Линдолла Урвика (1891-1983), Макса Вебера (1864-1920), Генри Форда (1863-1947).

Основоположителем классической школы считается американский инженер и менеджер Фредерик У. Тейлор.

В своей главной книге "Научная организация труда" (1911 г.) он сформулировал постулаты, которые получили название "тейлоризм".

Тейлор сводил труд лишь к физиологическим затратам, измерял напряжение, скорость реакций, рассчитывал законы нагрузки человеческого организма. Используя наблюдения, замеры, анализ он попытался устранить лишние, непродуктивные движения. Кроме того, он обращал внимание на введение целесообразных режимов смены труда и отдыха.

Таким образом, согласно концепции Тейлора необходимо оптимально приспособить человека к машине.

До последнего времени в нашей стране подход Тейлора критиковался и характеризовался как "научная" система выжимания пота.

3 Школа человеческих отношений и поведенческих наук.

Нам всем периодически приходится принимать решения и, надо сказать, занятие это непростое. Но намного сложнее тем, кто вынужден делать выбор за всю организацию (отдел фирмы). Здесь без оценки эффективности и качества управленческих решений не обойтись.

Показатели и критерии эффективности экономических решений

Чтобы говорить о качестве управленческих решений, необходимо определиться с понятием эффективности решений и ее видами. В экономике под эффективностью подразумевают соотношение результатов деятельности фирмы. Обычно они характеризуются прибылью и размером средств, затраченных на ее получение. Но одной экономической оценкой экономической эффективности управленческих решений говорить нельзя, потому что решения принимаются почти во всех сферах деятельности фирмы. Поэтому и видов эффективности существует несколько.

1. Организационная эффективность может проявляться в изменении рабочих функций сотрудников, улучшение условий труда, оптимизация организационной

структуры предприятия, сокращение численности сотрудников, создание нового отдела и т.д.

2. Социальная эффективность управленческих решений может заключаться в создании условий для творческой работы сотрудников, улучшение обслуживания клиентов, уменьшение текучести кадров, улучшение психологического климата в коллективе.
3. Технологическая эффективность может выражаться во внедрении современных технологий на производстве, приобретении новой техники, улучшение производительности труда.
4. Экологическая эффективность может быть выражена в обеспечении безопасности для сотрудников, экологической безопасности работы компании.
5. Правовая эффективность заключается в обеспечении безопасности, законности и стабильности работы, уменьшение штрафных санкций.

Оценка эффективности принятия управленческих решений

Методов оценки эффективности множество, они классифицируются по сложности исполнения, по характеру выполняемых работ, по точности получаемых результатов, по объему затрат и т.д. Именно поэтому оценка эффективности управленческих решений доверяется группе высококвалифицированных специалистов. Рассмотрим основные методы оценки эффективности управленческих решений.

1. Метод сравнения заключается в сопоставлении плановых показателей с фактическими величинами. Позволяет обнаружить отклонения, их причины и способы для устранения отклонений.
2. Индексный метод нужен при оценке сложных явлений, которые нельзя разбить на элементы. Позволяют оценить динамику процессов.
3. Балансовый метод состоит в сравнении взаимосвязанных показателей. Дает возможность выявить влияние различных факторов на деятельность организации и изыскать резервы.
4. Графический метод применяется в случаях, когда необходима наглядная иллюстрация деятельности фирмы.
5. ФСА (функционально-стоимостной анализ) заключается в системном подходе к исследованию с целью повышения отдачи (полезного эффекта).

Можно долго рассуждать о методах повышения эффективности управленческих решений, но по большому счету их два – улучшение разработки решения и повышение контроля за исполнением решения.

Ведь если решение не приносит желаемого результата или приносит его не в полной мере, то либо при его разработке были допущены ошибки, либо что-то напутали исполнители. А выяснить это можно только проведя подробный анализ принятия управленческого решения. Оценка же, как мы выяснили, дело непростое и дорогостоящее (особенно если привлекать сторонних специалистов), поэтому необходимо внимательно относиться и к этапам разработки решения, и следить за порядком его исполнения. А также нужно уметь грамотно.

4 Школа науки управления или количественных методов.

Роль человека в организации, его способность к самоорганизации, повышению эффективности труда за счёт внесения в него творческого начала или в результате улучшения психологического климата в организации привлекли внимание социологов и менеджеров. Серьёзные исследования этой проблемы ведутся с начала 1930-х годов. Объектом исследования и организационных практических изысканий, экспериментов стало поведение человека в организации, «человеческие отношения». С этим направлением связаны имена американских учёных социологов М. П. Фоллет и Э. Мэйо.

Было установлено, что отношения между людьми в трудовых коллективах нередко больше способствовали росту эффективности труда, чем чёткая организация труда и материальные стимулы. Мотивами к высокоэффективному труду являются не столько экономические интересы, как считали представители предыдущих управленческих школ, а удовлетворённость работников своим трудом, в основе которой лежит социально-психологический климат в коллективе.

В работах М. Фоллет впервые рассматривались такие вопросы как власть и авторитет, их разграничение и неформальное восприятие, ответственность и делегирование ответственности, участие рабочих в управлении. Она изучала проблему конфликтов в коллективе, классифицируя их на доминирование, компромисс и интеграцию, с выработкой соответствующих рекомендаций. Оригинально М. Фоллет определила управление как обеспечение выполнения работы с помощью других лиц.

С 50-х годов переросла в школу поведенческих наук, развивающуюся и в настоящее время. С этим направлением связаны имена А. Маслоу, предложившего пирамиду мотивов поведения человека в организации, Р. Лайкерта, Д. Макгрегора, Ф. Грецберга, К. Арджирис. Свой подход к определению мотивов и соответствующего комплекса стимулов предложили сторонники так называемого бихевиористского (поведенческого) направления, в числе которых были названные авторы и др. Развитие социологии и психологии позволило подвести научную базу в изучение поведения людей в трудовых коллективах.

Как показал К. Арджирис, усиление давления и контроля со стороны руководителей для повышения производительности труда подчинённых порождает конфликт в системе управления и работниками и не способствует предотвращению низкой производительности труда, прогулов, текучести кадров, потери интереса к работе. Наоборот, по мнению Р. Лайкерта, разрешению конфликтов способствуют конструктивные взаимоотношения между членами коллектива, опыт и навыки регулирования отношений в коллективе и высокая степень взаимного доверия в коллективе. Взаимное доверие, уважение, благоприятные отношения в коллективе создают хороший морально-психологический климат, оказывающий существенное влияние на мотивацию работников к высокоэффективному труду.

Школа поведенческих наук сосредоточилась в основном на методах налаживания межличностных отношений в трудовых коллективах. Основной её целью было повышение эффективности организаций за счёт повышения эффективности использования их человеческих ресурсов. Главный постулат состоял в том, что применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению производительности труда как отдельного работника, так и организации в целом. Как школа научного менеджмента и школа административного управления, так и поведенческая школа отстаивала свой путь как единственный и наилучший. Однако, как впоследствии доказала наука и практика управления, изменение содержания работы и участие работников в управлении предприятием оказывают положительное влияние лишь в некоторых производственных ситуациях и не на всех работников.

5. Развитие управления в России

Истоки управления как деят-ти неразрывны с развитием экономики и уходят в глубину, веков, но возникновение менедж как научной дисциплины, обычно связывают с возрождением капитализма (развитие индустрии фабрик, заводов и начав с рационального управления коллективным трудом). В нашей стране идеи научного управления развивались и до и после революции 1917г. В **20-е** годы у нас наблюдался расцвет исследований в области организации труда и управления.

Известнейшие имена А. Гастева (рационализация техпроцессов и правильное разделение труда, эффективная организация рабочих мест), Ф. Дунаевского, показали, что

на производительность труда влияет – организация труда и личностные факторы (отношение к работе, добросовестность, уровень квалификации), Н. Витке (рациональное соединение и взаимодействие человека с человеком), Н.Кондратьева – которые достигли значительных успехов, В области НОТ тогда действовало более 10 научно-исследовательских институтов, по проблемам управления и НОТ выходило около 20 журналов, В те годы не стеснялись учиться у капиталистов В журнале "Организация труда" сущ. спецрубрика "За рубежом", где помещались сообщения о конференциях по менеджменту; теории и практике администрирования. Редакция журнала, в нее входили и зарубежные ученые, не только держала читателей в курсе международной жизни, но и давала анализ передовых методик и программ управления, созданных за рубежом. Крупные психологи Бехтерев, Кларк, Лурия – занимались психотехникой, изучением человеческого фактора. Видные политические деятели Куйбышев, Бухарин и Дзержинский занимались практическими проблемами управления. Гастев и Витке видели необходимость в создании новой науки – социальной инженерии. Среди теоретиков управления - Л.Богданов - экономист, философ, писатель, он пытался отыскать универсальные принципы организации, присущие и живой и неживой природе. В 30-х годах распространилось движение многостаночников - хорошо поставленная организация труда на предприятии, заслуга нотовцев. По отношению к отечественной науке управления слово менеджмент не применялось.

В 20-е годы предпочитали говорить о научной организации труда (НОТ). Но многие исследования, методики профессионального обучения можно отнести к социологии менеджмента. Отдельные программы считались приоритетными, не знающими аналогов в мировой практике. У Гастева и его коллег учились зарубежные специалисты. 20-е годы самый интересный и плодотворный период развития менеджмента, когда отечественная наука управления создала теоретические концепции и практические методы, сопоставимые с лучшими зарубежными образцами.

С конца 20-х до конца 50-х годов в стране наступил глубокий застой. В стране не было разработано ничего существенного, что могло бы обогатить отечественный и зарубежный опыт управления. Именно в эти годы в США отмечается фундаментальный сдвиг в области науки управления.

В период с 30-х по 60-е годы в США созданы теории управления, которые и сейчас считаются классическими, а в СССР не произошло **никакого** накопления научных фактов, а то, что было создано раньше, безвозвратно потеряно. В тот момент менеджмент практически исчез из поля зрения советских рук - лей. **Начиная с 60-х годов**, наблюдается некоторое оживление по отношению к зарубежному опыту. Появились первые книги и переводы, В 1970г проведен сокращенный вариант шеститомного "курса для высшего управленческого персонала" изд. в США в 1964г. Впервые менеджмент предстал во всем своем объеме и сложности. Смогли узнать не только о подготовке управленческих кадров за рубежом, структуре и методах управления, организации сбыта и многое другое. Это вселило надежду и оптимизм, но идеологические ограничения проникли и в эту область, далекую от политики. Именно в 60-е годы сформировался подход, который до 80-х определил отношение к зарубежной науке управления. Его суть состоит в том, что из всего богатства зарубежного опыта, можно брать только конкретно-практические методы рук-ва, а теоретическое содержание, как идеология менеджеризма, надо отбросить. Благодаря ей, можно было писать о конкретных исследованиях в области организации труда и подготовки управленческого персонала. Постепенно термин менеджеризм уступил место понятию менеджер. Сегодня это реальность, с которой говорят вслух и всерьез. Мы осознаем, что западный менеджмент это особая субкультура со своими ценностями, нормами и законами, а не просто совокупность технических процедур и методов. Использование западной технологии невозможно без анализа философии менеджмента.

Менеджмент - прежде, всего: философия и культура управления. В 80-е годы административно-командная система, идеология, лежащая в ее основе пришли в противоречие с требованиями развития производительных сил и обеспечение прав человека в нашей стране. Чтобы использовать новые открывшиеся возможности нужно, как показывает опыт других стран, иметь адекватную систему управления и культуру, способную обеспечить производительность, эффективность, адаптивность производства к требованиям потребителей. Социальная и экономическая реальность, с которой "повседневно приходится сталкиваться нынешнему руководству имеет неприятное свойство быстро изменяться. Многие хозяйственники не знают механизма человеческих отношений и мотивов поведения рабочих. Незнание рыночных законов затрудняют общение, когда хозяйственники выходят на международный уровень и вступают в контакты с зарубежными партнерами.

1.3 Лекция № 3 (2 часа).

Тема: «Организация как система и объект управленческой деятельности»

1.3.1 Вопросы лекции:

1. Понятие организации как системы.
2. Жизненный цикл и типы организаций.
3. Внешняя и внутренняя среда.

1.3.2 Краткое содержание вопросов:

1 Понятие организации как системы.

Основным методом теории организации является системный метод.

Характерными чертами развития современных социально-экономических систем (организаций) являются:

- интеграция научных знаний, рост количества междисциплинарных проблем;
- комплексность проблем и необходимость их изучения в единстве технических, социальных, психологических и других аспектов;
- усложнение решаемых проблем и объектов;
- рост количества связей между объектами;
- динамичность изменяющихся ситуаций;
- дефицитность ресурсов;
- повышение уровня стандартизации и автоматизации элементов производственных и управленческих процессов;
- глобализация конкуренции производства, кооперации, стандартизации;
- усиление роли человеческого фактора в управлении и другие.

Системный подход – методология исследования объектов как систем. Система состоит из двух составляющих:

- 1) внешнее окружение, включающее в себя вход, выход системы, связь с внешней средой;
- 2) внутренняя структура – совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, переработку входа в выход и достижение целей системы.

Социальная система – упорядоченность в определенном отношении взаимодействующих индивидов, их групп, вещей, процессов, образующая интегративные качества, не свойственные составляющим ее компонентам.

Организация (от латинского *organizo* – «сообщать стройный вид, устраивать») – это группа людей, взаимодействующих друг с другом с помощью материальных,

экономических, правовых и других условий для решения стоящих перед ними проблем и достижения общей цели.

Организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей.

Определение организации предусматривает необходимость формального координирования взаимодействия работников. Структура организации определяет, каким образом должны быть распределены задачи, какой должна быть субординация, каковы формальные координирующие механизмы и модели взаимодействия. Для организации характерны комплексность, формализация и определенное соотношение централизации и децентрализации. Комплексность включает уровень специализации или разделения труда, количество уровней в иерархии организации и степень территориального распределения подразделений организации. Под формализацией понимаются заранее разработанные и установленные правила и процедуры, определяющие поведение работников. Соотношение централизации и децентрализации определяется уровнями, на которых вырабатываются и принимаются управленческие решения в организации.

Каждая организация имеет свое предназначение – миссию, во имя которой люди объединяются и осуществляют свою деятельность. Значение определения миссии организации состоит в том, что она:

- 1) представляет собой базис, точку опоры для всех плановых решений организации, для определения ее целей и задач;
- 2) создает уверенность, что организация преследует непротиворечивые, ясные, сравнимые цели;
- 3) помогает сосредоточить усилия работников на выбранном направлении, объединяет их действия;
- 4) вызывает понимание и поддержку внешних участников организации (акционеров, финансовых фирм и т. д.).

Примерная характеристика предназначения организации в обобщенном виде включает:

- предлагаемые продукты или услуги;
- место и роль в системе рыночных отношений;
- цели организации (выживание, рост, доходность);
- технологию (процессы, инновации);
- философию (базовые взгляды, ценности, мотивации);
- внутреннюю концепцию (сильные стороны, степень конкурентоспособности, факторы выживания);
- внешний образ, имидж (ответственность перед партнерами, потребителями, обществом в целом).

Осуществляя свою миссию (предназначение), организация добивается достижения определенных целей - выживания, роста, доходности. Она выпускает определенную продукцию и оказывает услуги, использует различные технологии и т. д.

2. Жизненный цикл и типы организаций.

Этапы жизни организации следующие: она зарождается, потом развивается, добивается определенных успехов, ослабевает и прекращает свое существование. Каждый день возникают новые организации, и одновременно с возникновением одних другие организации исчезают навсегда.

На сегодняшний момент существует два варианта деления жизненного цикла организации. Первый вариант включает в себя:

- 1) этап предпринимательства – этап становления организации. На этом уровне только начинает формироваться ее жизненный цикл будущей продукции, цели определены нечетко;

2) этап коллективности – этап, на котором развиваются инновационные процессы, сформированные на предыдущем этапе, здесь определяется сама миссия организации. Структура организации и процесс коммуникации четко не определены;

3) этап формализации и управления – этап, на котором строится наиболее четкая структура организации, формируется сеть различных правил. Стабильность протекающих внутри организации процессов постоянна. Главными становятся органы по выработке и принятию решений;

4) этап выработки структуры – этап, характеризующийся увеличением выпуска продуктов и расширением рынка оказания услуг. Здесь уже происходит выявление новых возможностей развития. Процессы в организации становятся наиболее комплексными и отработанными. Решения принимаются уже децентрализованно; 5) этап упадка – этап, где более усиливается конкуренция, уменьшается спрос на продукцию или услуги организации. На таком уровне увеличивается потребность в работниках, которые обладают наиболее ценными специальностями. Новые руководители пытаются задержать упадок.

Второй вариант выделения жизненного цикла организации включает такие этапы, как:

1) рождение. На таком этапе необходимо полностью нацелиться на достижение целей;

2) детство. Наибольшее количество провалов происходит именно в течение первых лет после возникновения организации. Необходимо поддерживать высокий темп возрастающего успеха;

3) отрочество. Это так называемый переходный период роста организации. Координация проводится ниже оптимального уровня;

4) расцвет сил. Важна организация сбалансированного роста. Структура, координация, стабильность и контроль должны иметь такое же значение, как и инновации, совершенствование всех частей и децентрализация;

5) полная зрелость. Организация вполне может действовать сама по себе. Темпы роста организации замедляются. Возникают слабости организации;

6) старение. Этот этап наступает, если руководство организации не осознавало на предыдущих этапах необходимость обновления;

7) обновление. Начало этому этапу может положить новая команда руководителей.

3. Внешняя и внутренняя среда.

Предприятие - это открытая система, которая может существовать лишь при условии активного взаимодействия с окружающей (внешней) средой.

Внешняя среда - это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности.

Внешнюю среду подразделяют на:

микросреду - среду прямого влияния на предприятие, которую создают поставщики материально-технических ресурсов, потребители продукции (услуг) предприятия, торговые и маркетинговые посредники, конкуренты, государственные органы, финансово-кредитные учреждения, страховые компании и др. контактные аудитории;

макросреду, влияющую на предприятие и его микросреду. Она включает природную, демографическую, научно-техническую, экономическую, экологическую, политическую и международную среду.

Предприятие должно ограничивать негативные воздействия внешних факторов, наиболее существенно влияющих на результаты его деятельности или, наоборот более полно использовать благоприятные возможности.

Поставщики - это разные субъекты хозяйствования, обеспечивающие предприятие материально-техническими и энергетическими ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров или услуг.

Основными клиентами предприятий являются потребители продукции (услуг) на разных клиентурных рынках:

- потребительском (население, приобретающее товары и услуги для личного потребления);
- производителей (организации, приобретающие продукцию производственно-технического назначения);
- промежуточных продавцов, приобретающих товары и услуги для последующей их перепродажи с прибылью для себя;
- государственных учреждений (оптовые покупатели продукции для государственных нужд);
- международном (зарубежные покупатели на ранее перечисленных типах клиентурных рынков).

Маркетинговые посредники - это фирмы, помогающие предприятию в продвижении, сбыте и распространении его товаров среди клиентов. К ним относятся торговые посредники, фирмы - специалисты по организации товародвижения, агентства по оказанию маркетинговых услуг и кредитно-финансовые учреждения.

Конкуренты - соперники предприятия в борьбе за более выгодные условия производства и сбыта товаров, за получение наивысшей прибыли.

Предприятиям для производства конкурентоспособной продукции необходимо постоянно изучать своих конкурентов, разрабатывать и соблюдать определенную рыночную стратегию и тактику.

Контактные аудитории - это организации, проявляющие реальный или потенциальный интерес к предприятию или оказывающие влияние на его способность достигать поставленных целей. Это финансовые круги (банки, инвестиционные компании, фондовая биржа, акционеры), средства информации, различные государственные учреждения представительской и исполнительной власти, население и граждане группы действий (общественные организации).

1. 4 Лекция № 4 (2 часа).

Тема: «Функции управления.»

1.4.1 Вопросы лекции:

1. Функции управления как результат разделения труда.
2. Планирование.
3. Организация.
4. Мотивация.

5. Контроль.

1.4.2 Краткое содержание вопросов:

1. Функции управления как результат разделения труда.

Важным фактором повышения результативности менеджмента является *разделение труда* менеджеров, т.е. специализация управленческих работников на выполнении определенных видов деятельности (функций), разграничение их полномочий, прав и сфер ответственности. Соответственно этому в организациях выделяют следующие виды разделения труда профессиональных управляющих: функциональное, структурное, технологическое, профессионально-квалификационное.

Функциональное разделение труда основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые общие функции менеджмента. Соответственно этому одни работники аппарата управления специализируются на работах по планированию, другие направляют свои усилия на организацию работ по выполнению планов, третьи являются специалистами по контролю хода, измерению результата и оценке работы и т.д. Наряду с этим функциональное разделение труда предполагает выделение из общего состава менеджеров специалистов, которые отвечают за процесс управления в целом, а не за какую-то одну функцию. Этих менеджеров называют общими (англ. *general manager*) и их главная задача состоит в обеспечении целостности функционирования организации. Поэтому общий менеджер — это руководитель предприятия в целом или руководители отдельных частей предприятия, осуществляющие интеграцию работы функциональных менеджеров и специалистов. В их задачи входят: выработка видения будущего, т.е. картины того, какой должна быть организация в перспективе и как этого можно достичь; развитие потенциала организации и людей, работающих в ней; принятие необходимых действий для достижения поставленных целей.

Структурное разделение труда строится исходя из таких характеристик управляемого объекта, как организационная структура, масштабы, сферы деятельности, отраслевая или территориальная специфика. В силу большого разнообразия факторов, воздействующих на структурное разделение труда, оно специфично для каждой организации. В то же время можно выделить некоторые общие черты специализации, касающиеся прежде всего вертикального и горизонтального разделения труда менеджеров.

Вертикальное разделение труда построено на выделении трех уровней управления — низового (первого, или менеджмента передовой линии), среднего и высшего.

К низовому уровню относятся менеджеры, имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Они осуществляют управление такими первичными подразделениями, как бригады, смены, участки.

Средний уровень включает менеджеров, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях, которые состоят из нескольких первичных образований (структурных единиц); сюда входят также менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления предприятия, его филиалов и отделений, руководство вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов.

Высший уровень — это администрация предприятия, осуществляющая общее стратегическое руководство организацией в целом, ее производственно-хозяйственными комплексами.

Фактическое число уровней на предприятиях характеризуется большим разнообразием и колеблется от двух на малых предприятиях до восьми-десяти в крупных объединениях и корпорациях. Соответственно меняется и содержание задач, решаемых на разных уровнях. Общим является то, что на каждом из них предусматривается определенный объем работ по функциям управления. Это — горизонтальное разделение труда менеджеров по функциям. Функциональная структура работ на каждом уровне неодинакова. При движении от низового уровня к высшему увеличиваются число и сложность задач по составлению планов и организации всей работы предприятия, повышается значение контрольной функции. На низовом и среднем уровнях менеджеры заняты организацией совместной деятельности людей, поэтому эта функция, наряду с мотивированием, становится наиболее важной.

Более глубокое горизонтальное разделение труда менеджеров предполагает их специализацию по ключевым сферам деятельности, образующим подсистемы предприятия. В табл. 1.8 приведен пример такого разделения труда на предприятии, в составе которого выделены пять подсистем: маркетинг, производство, персонал, исследования и разработки, финансы.

Технологическое и профессионально-квалификационное разделение труда менеджеров учитывает виды и сложность выполняемых работ. По этим критериям в составе аппарата управления выделяют три категории работников: руководители, специалисты и служащие. С точки зрения технологии процесса управления задачи руководителей прежде всего сводятся к принятию решений и организации их практической реализации, специалисты осуществляют проектирование и разработку вариантов решений, а служащие занимаются в основном информационным обеспечением всего процесса.

2. Планирование.

Суть любого управления — это достижение организацией целей при наиболее оптимальном использовании ресурсов. Достижение данных целей возможно в результате выполнения определенных действий, т.е. функций. Функция в переводе с латинского языка означает «совершение», «исполнение» действий. Деятельность менеджеров можно представить как непрерывный процесс выполнения управленческих функций. Под функцией управления понимают: специализированные виды управленческой деятельности; обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие осуществлять управляющее воздействие. Функции управления — это направление или виды управленческой деятельности, основанные на разделении и кооперации в управлении, и характеризующиеся обособленным комплексом задач и выполняемый специальными приемами и способами. Любая функция управления включает в себя сбор информации, ее преобразование, выработку решений, придание формы и доведения до исполнителей. По виду и направлению деятельности функции различают общие, конкретные и специальные (см. рис.3.1). Общие (основные) функции управления: осуществляются в каждой организации и на каждом уровне управления; присущи управлению любой организации; разделяют содержание управленческой деятельности на виды работ по признаку последовательности их выполнения во времени; относительно самостоятельны и в тоже время тесно взаимодействуют. К таким функциям, в частности, в менеджменте относят: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Конкретные (специфические)

функции управления – представляют собой результат разделения управленческого труда. Такие функции включают в себя различные виды деятельности, отличающиеся назначением и способом реализации. Конкретные функции воздействуют не на всю организацию, а на ее определенные стороны или части.

3. Организация.

Организация - это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения общих целей.

Функция организации направлена на создание необходимых условий для достижения поставленных целей.

Основными задачами организации являются:

- формирование структуры организации, исходя из размера предприятия, его целей, технологии, персонала и других переменных;
- установление конкретных параметров, режимов работы подразделений организации, отношений между ними;
- обеспечение деятельности организации ресурсами (человеческими, финансовыми, материальными, информационными).

Организация как функция управления должна обеспечивать соответствие существующей системы новым целям, установленным в плановых заданиях. Если такого соответствия нет, то при помощи функции организации создаются новые системы или реорганизируются старые в целях придания им качеств, необходимых для достижения поставленных целей.

Основной показатель высокой организации управления - быстрая реакция на изменения факторов внешней среды. Существует множество взглядов и образцов организации деятельности коллективов. Однако можно выделить две основные концепции организации управления: единовластие и партисипативное (соучастное) управление.

В первом случае владельцы собственности распоряжаются ею единовластно и могут вводить любые формы управления, не считаясь с мнением коллектива.

Вторая концепция организации управления подразумевает решающую роль коллектива в принятии стратегических управленческих решений. Каждый член коллектива имеет право знать финансовое состояние, цели организации, высказывать свое мнение и свои предложения. Конечно, принимает управленческие решения все-таки высшее руководство, но специалисты оказывают существенное влияние на процесс управления, выбор стратегических альтернатив и тактических действий. Партисипативное управление дает организации значительные преимущества по сравнению с единовластием, и не только потому, что «одна голова - хорошо, а две - лучше». Соучастное управление является сильным мотивирующим фактором, так как сказывается на психологическом климате в коллективе и других факторах здоровой окружающей среды, а также помогает удовлетворять потребности работников в самоутверждении, вырабатывает чувства ответственности и причастности к общему делу.

Для лучшего понимания сущности функции организации ее следует разбить на 3 этапа:

1. Построение организационной структуры: выделение подразделений, определение их состава, задач и функций.

2. Установление соподчиненности и взаимосвязей. Здесь должны быть четко определены права, обязанности и ответственность структурных подразделений и отдельных лиц. Это достигается путем разработки положений о структурных подразделениях и инструкций, определяющих внутренний порядок, границы деятельности каждого подразделения и работника организации.

Предусматривается также персональная ответственность должностных лиц за выполнение указаний вышестоящего органа управления. С помощью инструктирования создаются условия для осуществления процессов, не зависящих от индивидуальных качеств людей, а вытекающих из требований системы управления. Задачами инструктирования являются знакомство с условиями производства, обстановкой, консультации по выполнению конкретных видов работ, обеспечение информацией. Эти задачи реализуются как посредством инструкций (должностных, рабочих), так и с помощью методических указаний. На этом этапе разрабатываются также нормы, правила действия и взаимодействия подразделений и служб. Таким образом, второй этап - это предусмотрение взаимоотношений в организации (как горизонтальных, так и вертикальных).

4. Мотивация.

В этом смысле мотивация рассматривается нами как совокупность стимулов, побуждающих работников к активной трудовой деятельности, т.е. после проведения организационных мероприятий менеджер должен обеспечить успешное выполнение работы. В этих целях используются:

а) стимулирование, т.е. побуждение работников к активной деятельности с помощью внешних факторов (материального и морального стимулирования);

б) собственно мотивирование, т.е. создание у работников внутреннего побуждения к труду. Главными здесь являются заинтересованность в труде, потребность в трудовой активности и удовлетворенность от нее.

Это свидетельствует о том, что поведение человека всегда мотивировано. Он может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может и уклоняться от работы. Поведение личности может иметь и любые другие проявления. Всегда следует искать мотив поведения человека.

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Традиционный подход к мотивации основывается на вере в то, что сотрудники — это всего лишь ресурсы, активы, которые должны эффективно работать. Но после промышленной революции наше общество становилось все более сложным. Технический прогресс радикально изменил отношение людей к труду и повседневному их существованию. В результате менеджер ежедневно сталкивается с тем, как мотивировать деятельность сотрудников, т.е. как направить их энергию на выполнение определенной работы.

Личное удовлетворение от хорошо выполненной работы и гордость за плоды своего труда привили работникам чувство цели. Это не менее важно, чем деньги (с точки зрения мотивации труда). Менеджеров всегда интересовало, в каких условиях человек мотивирован к работе по чужому заданию. Этот интерес возрастал по мере расширения личных свобод подчиненного и его превращения в частичного сопредпринимателя. Чем свободнее становится человек, тем важнее для него осознание того, что им движет, и что заставляет приносить больше пользы.

Человек, получивший в процессе обучения, повышения квалификации и накопления производственного опыта знания и навыки, хочет применить свое умение в труде. И чем больше ему это удастся, тем больше степень его удовлетворенности, а соответственно и степень выраженности мотивов. В таком случае сотрудник считает цели организации своими целями.

Стремление человека реализовать себя в своем деле бесспорно: так уж он устроен. Там, где управление и организация труда предоставляют сотрудникам такую возможность, их труд будет высокоэффективным, а мотивы к труду — высокими.

Следовательно, мотивировать сотрудников — это, значит, затронуть их важные интересы, дать им шанс реализовать себя в процессе трудовой деятельности.

5.Контроль

Контроль является одной из ведущих функций управления. И в любой организации он занимает второе место после целеполагания. Когда руководство ставит перед сотрудниками цель, то контроль становится тем процессом, с помощью которого обеспечивается достижение организацией этой цели. Проще говоря, контроль это та функция, которая обеспечивает успешную работу предприятия. Основная задача контроля — это оценка результатов работы организации. Причин необходимости контроля несколько - он предупреждает возникновение кризисных ситуаций путем обнаружения ошибочных действий до того как они нанесут вред предприятию, а также позволяет сопоставить плановые показатели и фактические результаты продвижения предприятия к цели.

А для того чтобы привести предприятие к успешной деятельности, необходимо знать основные функции контроля в системе управления:

- диагностическая — помогает изучить реальное положение дел в организации;
- стимулирующая — по итогам контроля работников будет ожидать поощрение либо наказание, поэтому они стремятся к более эффективной и качественной работе;
- коммуникативная — помогает устанавливать и поддерживать обратную связь;
- ориентирующая — помогает выявить, на что нужно обратить особое внимание;
- корректирующая — способствует исправить ошибки и улучшить дальнейшую работу на основе полученных данных.

Роль функции контроля в управлении

Контроль как функция управления предполагает тесную взаимосвязь с планированием, мотивацией и организацией рабочего процесса.

Связь контроля с планированием проявляется в формулировании целей и конечных показателей, которые прописываются в планах предприятия. Периоды продолжительности контроля и планирования, как правило, должны совпадать, а сам контроль должен делиться на три вида: стратегический, тактический и оперативный. Взаимосвязь контроля с функцией организации помогает в решении проблемы централизации, децентрализации, а также способствует установлению объекта и субъекта контроля. При этом объекты и субъекты контроля, т.е. персонал и различные подразделения компании должны быть четко прописаны в различных положениях и должностных инструкциях. Также результаты контроля являются неотъемлемым условием мотивации персонала. Результат и степень достижения цели способствует удовлетворению сотрудников своим трудом и их стремлению повторить то поведение, которое породило это чувство. Поэтому эффективность мотивации сотрудников зависит от эффективности контроля.

Говоря о сотрудниках, не стоит забывать и про социальный контроль, как функцию социального управления. Он выступает в качестве составной части любой деятельности, выполняет функцию обеспечения безопасности общества, а также поддерживает социальный порядок. В управлении социальной сферой главным образом реализуется социальная политика государства и гражданские права человека. Социальный контроль, в качестве функции социального управления определяется деятельностью людей. Эта деятельность направлена на удовлетворение социальных отношений и общественных потребностей. Поэтому социальный контроль является необходимым атрибутом развития общества, а функция контроля в управлении играет важную роль в создании социальной стабильности в обществе и исполнении законов. В общественной жизни контроль

проявляется в виде различных санкций, например принуждении и наказании, а также в виде мер поощрения и мотивации активной гражданской позиции. Социальный контроль содействует поддержанию единого и организованного общества, совершенствованию исторически сложившихся общественных отношений и укреплению конституционного порядка.

Что касается сферы управления, то ни одна организация не сможет полноценно существовать без надлежащего контроля. Сущность функции контроля в управлении заключается в выполнении ряда задач:

1. Контроль обнаруживает факторы, которые могут оказать негативное влияние на деятельность организации, позволяет подготовиться к ним и своевременно на них отреагировать.

2. Помогает выявить ошибки и промахи в деятельности организации, и оперативно принять меры для их устранения.

3. По результатам контроля оценивается деятельность организации, работы персонала и эффективности системы управления.

4. Результат контроля позволяет скорректировать текущее положение дел в организации и создать новые условия для мотивации.

5. Контроль как функция управления – это деятельность не одного или нескольких людей. Он должен соблюдаться всем персоналом организации, поскольку самоконтроль – лучшее средство для стимуляции деятельности и достижения её положительных результатов.

1. 5 Лекция № 5 (2 часа).

Тема: «Методы управленческой деятельности»

1.5.1 Вопросы лекции:

1. Понятие и классификация методов управления.

2. Административные методы.

3. Экономические методы.

4. Социально-психологические методы.

1.5.2 Краткое содержание вопросов:

1. Понятие и классификация методов управления.

Первоначально слово «метод» означало способ исследования. Сейчас понятие «метод» трактуется также как способ действия, прием, способ реализации.

Методы управления - это способы воздействия на управляемый объект, обеспечивающие достижение поставленных целей управления. Есть и другие определения:

Метод управления - это 1) способ осуществления управленческого воздействия или 2) способ реализации целей управления.

Метод управления отвечает на вопрос, каким способом может осуществиться управленческая деятельность.

а) Метод управления неразрывно связан с целью управления. Цель управления определяет выбор методов, а совокупность целей - арсенал методов. Поэтому метод можно рассматривать как подцель, промежуточную цель. Разумеется, промежуточная цель может существенно отличаться от конечной цели.

б) Метод управления следует отличать от метода теории управления. Метод управления - это один из разделов теории управления, т.е. категория ее содержания. А метод теории управления - категория, относящаяся к применяемой в этой науке системе открытия и построения знаний.

в) Метод управления следует отличать от принципа управления. Принцип тоже способ деятельности в управлении, но он носит основополагающий и фундаментальный характер, а метод - частный характер.

г) Методы - это не фактическая деятельность, а только возможные способы ее осуществления. В понятии метод заключена определенная альтернативность, возможность выбора. Поэтому методы управления - это способы реализации принципов и функций управления.

Если проследить историю проблемы методов управления, то первоначально эта проблема вообще не выделялась как самостоятельная. Затем было написано много работ о методах управления применительно к путям реализации отдельных функций управления: методы планирования, методы учета и т.д.

4.1.2. Классификация методов управления

В общем виде методы управляющего воздействия делят на две группы: основные и комплексные.

Основные методы четко соответствуют требованиям тех или иных объективных экономических, организационных, психологических и социологических, демографических, политических и других законов.

Комплексными методами вызывают комбинации основных методов управления.

По содержанию методы управления отражают требования объективных законов: экономических, организационных, демографии, психологии.

В специальной литературе приводятся различные классификации методов воздействия по определенным признакам; выделено 10 признаков:

- 1) по источнику управляющего воздействия (откуда исходит);
- 2) по уровням воздействия (с какого уровня действует и на какой направлено);
- 3) по объекту воздействия (на что или на кого направлено);
- 4) по способам воздействия на управляемый объект (как действует);
- 5) по функциям управления;
- 6) по времени (с какого по какое время);
- 7) по характеру принимаемых решений;
- 8) по содержанию принимаемых решений;
- 9) по форме принимаемых решений;
- 10) по видам и содержанию отражаемых отношений - **главный признак классификации.**

Приведенная классификация наиболее полная, но она является определенной теоретической абстракцией. В практике управления ни одна из выделенных групп методов в чистом виде не применяется, а применяется их комплекс.

Среди 10 основных признаков можно выделить основную группировку по содержанию системы объективных законов управления, согласно ей, мы имеем представление о трех основных группах методов:

- экономические;
- организационные (административные);
- социально-психологические.

2 Административные методы

Административные методы – способ осуществления управленческих воздействий на персонал. Они базируются на власти, дисциплине и взысканиях.

Административные методы направлены на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга и т. п.

Особенность административных методов:

- прямой характер воздействия – любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению;
- соответствие административных методов нормам органов управления.

Способы административного воздействия.

1. Материальная ответственность и взыскания.

Материальная ответственность работников выражается в их обязанности возместить ущерб, причиненный виновным действием или бездействием. Материальная ответственность возлагается на работников за ущерб, причиненный организации, с которой они состоят в трудовых отношениях, а также за ущерб, возникший в связи с возмещением им ущерба, причиненного его работниками третьим лицам, если этот ущерб возмещен предприятием.

2. Дисциплинарная ответственность и взыскания используются в случае нарушения трудового законодательства, когда возникает дисциплинарный проступок, под которым понимается противоправное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работником.

Невыполнение работником трудовых обязанностей существует в случае, когда доказана его личная вина и он действовал умышленно и неосторожно. В случае если работник нарушил свои трудовые обязанности по причине от него не зависящей, то он не может быть привлечен к дисциплинарной ответственности.

Условия, необходимые для привлечения работника к дисциплинарной ответственности:

- неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых (служебных) обязанностей;
- противоправные действия или бездействие работника;
- нарушение правовых норм по вине работника. Дисциплинарные взыскания налагаются руководителем предприятия и другими должностными лицами, которым делегированы в установленном законом порядке соответствующие права. Право налагать дисциплинарные взыскания могут иметь начальники цехов, руководители отделов и т. д. Увольнение же могут осуществлять только руководители предприятия, руководители же структурных подразделений могут ходатайствовать о применении этих взысканий.

За провинности в сфере трудовых правоотношений могут применяться наказания, которые по своему статусу не являются дисциплинарными взысканиями и которые могут применяться одновременно с дисциплинарными взысканиями. К ним относятся: лишение провинившегося сотрудника премий, вознаграждения по итогам года и т. д. В некоторых случаях допускается одновременное наложение административного и дисциплинарного взыскания.

3. Административная ответственность и взыскания используются в случаях совершения административных правонарушений.

Разновидности административного взыскания:

- штрафы;
- предупреждения;
- административный арест;
- исправительные работы;
- конфискация или возмездное изъятие предметов.

Роль административных методов управления: являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления.

3 Экономические методы управления

Экономические методы управления - методы, основанные на использовании объективных общественных экономических законов и материальных интересов работников. Каждому, уровню социально-экономического развития общества в целом, а также отдельных предприятий присущи свои материальные интересы. Они подразделяются на коллективные и личные. Коллективные интересы – это интересы отдельных коллективов (бригада, участок, цех, предприятие, отделение группа предприятий), связанных общностью изготавливаемой продукции, производимых услуг, видов работ и т.д. Как правило, готовые изделия, (станки, автомобили, телевизоры, холодильники), конечные услуги производятся усилиями всего коллектива. Чтобы общество получало больше изделия, услуг, необходимо заинтересовывать в этом соответствующие коллективы, чтобы каждый его участник стремил-ел к улучшению итогов деятельности бригады, участка, цеха, предприятия и т. п. Личные интересы — это интересы каждого работника в улучшении результатов своего индивидуального труда. Не следует смешивать интересы работников с экономическими методами управления. Интересы здесь - это «материализация» мотива, это то, что побуждает к действию или в условиях принудительных мер способствует улучшению деятельности. Методы управления — понятие более широкое. Они используют материальные интересы лишь как один из действенных рычагов воздействия на производственно-хозяйственную деятельность организации. По содержанию и направленности (масштабу) действия экономические методы могут подразделяться на макроэкономические и микроэкономические. Макроэкономические — методы, действующие на уровне национальной (а также региональной) и межнациональной экономики. К ним относятся центы, финансы, кредит, налоговая система; экономическая политика государства и т. д., влияющие преимущественно на коллективные материальные интересы. Но они могут затрагивать и личные интересы (например, в условиях индивидуальной деятельности). При анализе содержания этого ряда экономических методов и их действенности необходимо выявить механизм, который приводит к возникновению определенного побудительного мотива у работников, обуславливающего в итоге их целенаправленную деятельность. Возьмем, к примеру, систему кредитования. Это заставляет их стремиться к улучшению результатов своей деятельности, чтобы можно было рассчитывать на получение кредита. Во-вторых, его возвратность, срочность и платность определяют поиск эффективных путей использования кредитных ресурсов.

4. Социально-психологические методы

Социально-психологические методы - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы:

1. Социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека);
2. Психологические методы, которые направлены на личность конкретного человека (внутренний мир человека).

Такое разделение достаточно условно, т.к. в современном общественном производстве человек всегда действует не в изолированном мире, а в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

1. 6 Лекция № 6 (2 часа).

Тема: «Решения в управленческой деятельности»

1.6.1 Вопросы лекции:

1. Понятие и типология управленческих решений.
2. Этапы и модели принятия управленческих решений.
3. Эффективность управленческих решений.

1.6.2 Краткое содержание вопросов:

1. Понятие и типология управленческих решений.

Управленческое решение – это нахождение определенного варианта действий посредством выявления и оценки альтернатив, осуществление этой деятельности и её конечный результат.

Принятие и реализация решений – это «центр», вокруг которого вращается деятельность организации. Решение можно рассматривать как результат управленческого труда, а его принятие и реализацию – как процесс, ведущий к этому результату.

Управленческие решения подразделяются на типы по следующим признакам : - по стадиям жизненного цикла товара, - по подсистемам системы менеджмента, - по сферам деятельности, - по масштабности, - по организации выработки, - по видам и количеству целей, - по иерархии планирования (стратегические, тактические, оперативные), - по выполняемым функциям (функц. областям), - по времени (краткосрочные, средне- и долгосрочные), - по методам формализации, - по формам отражения, - по уровням принятия решения (на уровне индивида, подразделения или организации), - по содержанию (экологические, социальные, организационные, научные, технические и т.д.), - по глубине воздействия (одноуровневые, многоуровневые), - по направлению решения (внутри организации или за её пределы), - по степени обязательности (носящие категорический характер, носящие характер рекомендаций), - по способам передачи, - по кол-ву задействованных при формировании решения уровней иерархии, - по лицу, принимающему решение (индивидуальное или групповое).

2. Этапы и модели принятия управленческих решений.

Вне зависимости от типа модели и от того, является решение запрограммированным или нет, по какой модели руководитель принимает решение, сам процесс принятия решений в теории принятия решений включает несколько этапов.

- **Первый этап принятия решений** – подготовка. Руководитель выявляет проблему и формулирует вопрос так, чтобы каждый подчиненный понял его важность.

- **Второй этап принятия решений** – это собственно момент принятия решения.

- **Третий этап принятия решений** – исполнение. Принятое решение реализуется, что-то попутно уточняя и корректируя. В этот момент не все руководители готовы пересматривать свои выводы, но они почти всегда могут изменить курс, если только готовы выслушивать других и хотят довести дело до конца.

Правда, если на подготовительном этапе подчиненные почему-то оказывают сопротивление изменениям и Вашим попыткам направить их энергию на решение поставленной задачи, то, скорее всего это неправильно сформулированная задача, или

просто не те люди у Вас в подчинении. Значит, нужно найти новые слова или как уже становится понятно новых исполнителей.

Если вынесение вердикта вы понимаете как процесс, то можете в зависимости от реакции окружающих поставить вопрос несколько иначе и тем самым сократить путь к цели. Если же – как одномоментное действие, то на стадии реализации вас наверняка настигнет неудача, ведь вы не укрепили свои тылы.

Принимаемые управленческие решения всегда спроектированы в будущее, поэтому ЛПР в момент принятия решения часто не может с абсолютной уверенностью знать, как будут развиваться события, как будет изменяться ситуация. Иными словами, в момент принятия управленческого решения значителен элемент неопределенности и риска.

Риск – это возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества. Это историческая и экономическая категория. Таким образом, принятие решений в условиях риска означает выбор варианта решения в условиях, когда каждое действие приводит к одному из множества возможных частных исходов, причем каждый исход имеет вычисляемую или экспертно определяемую вероятность появления.

Как историческая категория риск представляет собой осознанную человеком возможную опасность. Это свидетельствует о том, что риск исторически связан со всем ходом общественного развития. Как экономическая категория риск представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. В случае совершения такого события возможны три экономических результата:

- отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток);
- нулевой;
- положительный (выигрыш, выгода, прибыль).

3 Эффективность управленческих решений.

Нам всем периодически приходится принимать решения и, надо сказать, занятие это непростое. Но намного сложнее тем, кто вынужден делать выбор за всю организацию (отдел фирмы). Здесь без оценки эффективности и качества управленческих решений не обойтись.

Чтобы говорить о качестве управленческих решений, необходимо определиться с понятием эффективности решений и ее видами. В экономике под эффективностью подразумевают соотношение результатов деятельности фирмы. Обычно они характеризуются прибылью и размером средств, затраченных на ее получение. Но одной экономической оценкой экономической эффективности управленческих решений говорить нельзя, потому что решения принимаются почти во всех сферах деятельности фирмы. Поэтому и видов эффективности существует несколько.

1. Организационная эффективность может проявляться в изменении рабочих функций сотрудников, улучшение условий труда, оптимизация организационной структуры предприятия, сокращение численности сотрудников, создание нового отдела и т.д.

2. Социальная эффективность управленческих решений может заключаться в создании условий для творческой работы сотрудников, улучшение обслуживания клиентов, уменьшение текучести кадров, улучшение психологического климата в коллективе.

3. Технологическая эффективность может выражаться во внедрении современных технологий на производстве, приобретении новой техники, улучшение производительности труда.

4. Экологическая эффективность может быть выражена в обеспечении безопасности для сотрудников, экологической безопасности работы компании.

5. Правовая эффективность заключается в обеспечении безопасности, законности и стабильности работы, уменьшение штрафных санкций.

Методов оценки эффективности множество, они классифицируются по сложности исполнения, по характеру выполняемых работ, по точности получаемых результатов, по объему затрат и т.д. Именно поэтому оценка эффективности управленческих решений доверяется группе высококвалифицированных специалистов. Рассмотрим основные методы оценки эффективности управленческих решений.

1. Метод сравнения заключается в сопоставлении плановых показателей с фактическими величинами. Позволяет обнаружить отклонения, их причины и способы для устранения отклонений.

2. Индексный метод нужен при оценке сложных явлений, которые нельзя разбить на элементы. Позволяют оценить динамику процессов.

3. Балансовый метод состоит в сравнении взаимосвязанных показателей. Дает возможность выявить влияние различных факторов на деятельность организации и изыскать резервы.

4. Графический метод применяется в случаях, когда необходима наглядная иллюстрация деятельности фирмы.

5. ФСА (функционально-стоимостной анализ) заключается в системном подходе к исследованию с целью повышения отдачи (полезного эффекта).

Можно долго рассуждать о методах повышения эффективности управленческих решений, но по большому счету их два – улучшение разработки решения и повышение контроля за исполнением решения.

Ведь если решение не приносит желаемого результата или приносит его не в полной мере, то либо при его разработке были допущены ошибки, либо что-то напутали исполнители. А выяснить это можно только проведя подробный анализ принятия управленческого решения. Оценка же, как мы выяснили, дело непростое и дорогостоящее (особенно если привлекать сторонних специалистов), поэтому необходимо внимательно относиться и к этапам разработки решения, и следить за порядком его исполнения. А также нужно уметь грамотно донести идею нововведения до сотрудников, чтобы не возникло недопонимания.

1. 7 Лекция № 7 (2 часа).

Тема: «Информационно-коммуникационное обеспечение управленческой деятельности»

1.7.1 Вопросы лекции:

1. Информация как основа коммуникационного процесса.
2. Коммуникации в управленческой деятельности.
3. Система информационного обеспечения управления.

1.7.2 Краткое содержание вопросов:

1. Информация как основа коммуникационного процесса.

Управление, по высказыванию Н. Винера, это не что иное, как посылка сообщений, которые эффективно влияют на их получателя. Основным требованием для принятия эффективного управленческого решения или, по крайней мере, для понимания истинных масштабов проблемы является наличие соответствующей информации. Сегодня проблема, как правило, заключается не в том, что для принятия решений не хватает информации, а в том, что среди массивов несвязанной информации необходимо найти данные, необходимые для эффективного управления. Единственным способом получения такой информации является коммуникация. Коммуникация — это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Информация в самом широком смысле обозначает сообщение, т.е. любой сигнал о каком-либо событии, об изменении значения некоторой переменной состояния системы. Большой вклад в изучение природы информации внесла теория информации — раздел кибернетики, занимающийся математическим описанием и оценкой методов передачи, хранения, извлечения и классификации информации. Согласно данной теории информация трактуется как уменьшение неопределенности в отношении ожидаемых событий. При передаче данные проходят ряд фильтров, вследствие чего часть из них теряется. На первом этапе сообщение поступает в канал связи. Канал связи — это часть материальной среды, по которой передается сообщение (но это не обязательно канал связи в физическом смысле). Физический фильтр (синтаксический фильтр) обладает заданной пропускной способностью. Если орган управления (или отдельный сотрудник) не в состоянии воспринимать все поступающие сообщения, то часть из них теряется вследствие так называемого физического шума. Далее данные проходят семантический фильтр, где обеспечивается понимание сообщения. Все непонятные данные будут потеряны вследствие семантического шума. Посредством прагматического фильтра оценивается полезность данных, и та часть сообщения, которая не будет признана полезной для решения задачи, теряется из-за прагматического шума.

Таким образом, информация — это новые сведения, которые переданы, восприняты, поняты и оценены как полезные для решения тех или иных задач. В современных теориях менеджмента понятие «информация» эквивалентно понятию «явные знания», т.е. знания, которыми люди могут свободно обмениваться с помощью слов или других способов общения (изображений, звуков, жестов).

Информация в системе управления Процесс управления рассматривается как процесс восприятия, преобразования и передачи информации. Основой управления является принятие решений, которые основаны на использовании информации. Степень обоснованности решений зависит от полноты, достоверности и своевременности информации. Само решение является новой информацией, которая доводится до исполнителей в виде приказов, планов, нормативов, а также импульсом к дальнейшим действиям. Критерии результативности информации в управлении следующие: - количество (полнота) информации; - релевантность (содержательная значимость, отсутствие факторов прагматического характера); - точность (качественная дифрагментированность, недвусмысленность) информации; - надежность (гарантия правильности, отсутствие синтаксических и технических ошибок); - понятность (кодирование в одной системе, отсутствие семантических ошибок); - актуальность (своевременность представления, скорость передачи); - гибкость (приспособленность к различным способам передачи).

2. Коммуникации в управленческой деятельности.

Коммуникативная подсистема — относительно самостоятельный элемент системы государственного управления, представляющая собой: = совокупность информации, информационных потоков как средство обеспечения согласованности в управлении; = совокупность связей, многообразных взаимодействий и управленческих отношений в системе государственного и муниципального управления; = пространство, в котором формируются и функционируют органы власти и управления. Термин «коммуникация» (от лат. *communicare* — делаю общим, сообщение, передача) в смысловом аспекте социального взаимодействия — это обмен мыслями, сведениями, идеями, передача того или иного содержания от одного сознания (коллективного или индивидуального) к другому посредством знаков, зафиксированных на материальных носителях. Коммуникация представляет собой социальный процесс, отражающий общественную структуру и выполняющий в ней связующую функцию. Массовая коммуникация — систематическое распространение сообщений (через печать, радио, телевидение, кино, звукозапись, видеозапись) среди больших, рассредоточенных аудиторий с целью утверждения духовных ценностей и оказания идеологического, политического, экономического или организационного воздействия на оценки, мнения и поведение людей. В системе массовой коммуникации особую значимость имеет коммуникация в управлении. Управленческие коммуникации — это совокупность информационных связей между субъектами управленческой деятельности по вертикали, горизонтали (внутренняя среда) и с внешней общественной средой. Понятие «коммуникация» имеет двойной смысл: во-первых, оно фиксирует статику взаимодействия, например акт, письменный документ, несущий информацию, выполняющий функции: информативную, эмотивную (побуждает эмоции, мотивацию взаимодействия), в том числе правовой акт, выполняющий управленческую функцию (побуждает правоотношения) и через это устанавливающий и поддерживающий фактические контакты. во-вторых, фиксирует динамику, процесс взаимодействия, контакты, отношения. Взаимодействие имеет объективную и субъективную стороны. Объективная сторона — это связи, независимые от характеристики отдельных личностей, опосредующие и контролирующие содержание и характер взаимодействия; это система официальных, служебных отношений, определяемых статусом должностного лица, предписаниями, инструкциями, правилами, нормативными актами, картами функциональных обязанностей, штатным расписанием. Субъективная сторона — это сознательное отношение людей друг к другу, основанное на индивидуальности. Известно, что люди ведут себя по-разному в одной и той же статусной позиции, т.е. придерживаются разных моделей поведения, разных социальных ролей. Социальная роль — это модель поведения, направленная на выполнение прав и обязанностей, предписанных данному конкретному статусу. Таким образом, статус дает статическую, а роль — динамическую картину социального взаимодействия. Коммуникация в системе управления - официально, юридически регламентированное целенаправленное движение индивидуальных субъектов управления к социальной общности при сохранении за ними определенной самостоятельности и индивидуальности.

С позиции теории социального взаимодействия орган государственного и муниципального управления можно определить как: - форму взаимодействия людей, направленного на выполнение определенной общественно значимой функции, - социотехническую систему, где системообразующим компонентом выступает человек, совокупность взаимодействующих людей. Коммуникационная система реализуется одновременно через содержание и отношения в процессе взаимодействия. Содержание

обеспечивается информационными потоками, объективирует «коллективное единство» в организации. Отношения — субъективная составляющая коммуникационного процесса. Взаимодействие обеспечивается и выражается через: а) систему официальных отношений, регламентируемых юридическими предписаниями; б) распределение функций (горизонтальная специализация); в) субординацию должностей (вертикальная специализация, с объемом и мерой ответственности в принятии решений на разных уровнях); г) систему коммуникаций — средств и каналов передачи информации, которая движется сверху вниз (передача распоряжений, указаний, заданий), снизу вверх (отчеты) и по горизонтали (консультации, обмен мнениями равных по рангу). Управленческая деятельность имеет коммуникативный межличностный характер. Коммуникативное взаимодействие, осуществляется через функциональные связи участников управления. В коммуникационных потоках важна синхронность, достоверность, адекватность на всех этапах коммуникативного процесса — при приеме, передаче и переработке информации, во всех элементах его структуры. Структура коммуникативного процесса условно имеет четыре элемента: 1. Отправитель, лицо, генерирующее идею, или собирающее и передающее информацию. 2. Собственно информация (сообщение), закодированная с помощью символов. 3. Канал, средство передачи информации. 4. Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее. Управленческие коммуникации образуют несколько блоков: А — коммуникации, обслуживающие органы управления. Это функциональное взаимодействие и служебная информация, циркулирующая в структурах всех ветвей государственной власти и местного самоуправления, обеспечивающих непосредственное социально-экономическое и политико-административное управление. Б — коммуникации, существующие в сфере межличностных отношений госаппарата. В — коммуникации, обращенные к обществу, часть коммуникационной деятельности в системе управления, которая делает ее открытой, способной к адаптации, совершенствованию.

3. Система информационного обеспечения управления.

Широкое применение современных средств вычислительной техники, внедрение в экономическую деятельность методов оптимизации и формализации ситуаций значительно изменили технологию информационного обеспечения управления. В современных условиях информационное обеспечение управления осуществляется с помощью автоматизированных систем управления (АСУ). Автоматизированная система управления (АСУ) — информационная система, предназначенная для автоматизированного осуществления управленческих процессов. Ввод в действие АСУ должен быть оправдан, т. е. должен приводить к полезным технико-экономическим, социальным или другим Результатам. В частности, использование автоматизированной системы управления позволяет добиться снижения численности управленческого персонала, повышения качества функционирования объекта управления и самого управления и т. д. К АСУ предъявляется ряд общих требований. В первую очередь, должна быть обеспечена совместимость элементов друг с другом, а также с автоматизированными системами, взаимосвязанными с данной АСУ. Автоматизированная система, должна быть приспособлена к модернизации, развитию и расширению с учетом будущих перспектив. АСУ должна иметь достаточную степень надежности для достижения установленных целей функционирования системы при

заранее заданных условиях ее применения. Автоматизированная система управления должна обладать достаточной адаптивностью к изменениям условий ее использования. При этом степень изменения условий применения системы, как правило, специально оговаривается заранее. В АСУ должны быть предусмотрены контроль правильности выполнения автоматизируемых функций и диагностирование с указанием места, вида и причины возникновения нарушений правильности функционирования системы. В автоматизированной системе управления должны быть предусмотрены меры защиты от неправильных действий персонала, приводящих к аварийному состоянию объекта или системы управления, от случайных изменений и разрушения информации и программ, а также от несанкционированного вмешательства и утечки информации. АСУ, как и любую современную информационную систему, которая имеет сложную многоплановую структуру, можно разделить на две составляющие - функциональную часть и обеспечивающую. Функциональная часть решает те задачи, ради выполнения которых создается каждая отдельно взятая система. Эти задачи преобразуются в соответствующие функции АСУ. Любая АСУ в процессе своей работы должна выполнять следующие функции: — сбор, обработка и анализ информации (сигналов, сообщений, документов и т. п.) о состоянии объекта управления; — выработка управляющих воздействий (программ, планов и т. д.); — передача управляющих воздействий (сигналов, указаний, документов) на исполнение и контроль их передачи; — реализация и контроль выполнения управляющих воздействий; — обмен информацией (документами, сообщениями и т. п.) с другими связанными с ней автоматизированными системами. Состав автоматизированных функций АСУ и степень их автоматизации определяются в соответствии с технико-экономическими показателями, а также с учетом необходимости освобождения персонала от выполнения повторяющихся действий и создания условий для использования его творческих способностей в процессе работы. Обеспечивающую часть АСУ можно разделить на следующие составные части: — программно-математическое обеспечение; — информационное обеспечение; — техническое обеспечение; — методико-организационное обеспечение; — лингвистическое обеспечение; — кадровое обеспечение.

1. 8 Лекция № 8 (2 часа).

Тема: «Эффективность управленческой деятельности»

1.8.1 Вопросы лекции:

1. Сущность эффективности управленческой деятельности.
2. Оценка эффективности управления.
3. Основные характеристики управленческой деятельности.

1.8.2 Краткое содержание вопросов:

1. Сущность эффективности управленческой деятельности.

Сущность работы управляющего состоит в её эффективности. Чем бы он ни занимался – бизнесом или работой в больнице, в правительственном учреждении или в профсоюзном комитете, университете или банке, - от него требуется правильное выполнение задач, причем выполнение качественнее, а значит эффективнее

Эффективность управленческой деятельности во многом зависит от руководителя, от его способностей. Эффективность управления – в широком смысле - соотношение результатов деятельности организаций, предприятий и затрат на управление или полных затрат организаций, предприятий; в узком смысле - соотношение результатов

деятельности органов, подразделений, работников управления (количества принятых решений, расчетов и т.п.) и затрат на их достижение.

Существует три вида эффективности:

- Экономическая – соотношение экономических результатов деятельности организаций, предприятий и затрат на их достижение.

- Социальная – соотношение социальных результатов деятельности организаций, предприятий и затрат на их достижение.

- Социально-экономическая – соотношение экономических и социальных результатов деятельности организации, предприятий и затрат на их достижение.

Основным показателем эффективности труда руководителя как организатора и воспитателя является результаты труда коллектива в целом и каждого члена в отдельности. Они измеряются различными производственно-экономическими показателями, на которые оказывают влияние технические, экономические и организационные решения. При характеристике эффективности работы руководителя нельзя ограничиваться только производственно-экономическими показателями труда. Нужно учитывать и тот комплекс показателей жизнедеятельности коллектива, на который оказывает влияние руководитель. Эти показатели выражаются через социально-психологические факторы. Таким образом, результатом эффективности работы руководителя являются производственно-экономические и социально-психологические показатели.

К социально-психологическим показателям, характеризующим деятельность руководителя, можно отнести такие, как: совпадение формального и неформального лидера, сплоченность (психологическая совместимость) коллектива, психологический климат.

Эффективность управленческой деятельности зависит от способностей руководителя. По определению психолога А.Н. Леонтьева, способности – это такие свойства индивида, совокупность которых обуславливает успешность выполнения некоторой деятельности.

Умение обеспечить положительную самоорганизацию управленческой системы. Руководителю предоставлено право решать вопросы подбора и расстановки кадров в своем подразделении. Эффективность этих решений находится в прямой зависимости от управленческих способностей руководителя. Сильный руководитель подбирает сильных подчиненных, слабый руководитель слабых. В первом случае можно говорить о положительной, а во втором – об отрицательной самоорганизации управленческой системы. Получается, что вред от слабого руководителя двойной: прямой – от малой эффективности его управленческой деятельности и косвенный, связанный с отрицательной самоорганизацией. Каждого руководителя и специалиста можно оценить по его деловым, профессиональным качествам только руководитель и специалист более высокой квалификации.

Умение улучшать функциональную расстановку кадров. Сильный руководитель умеет правильно оценить эффективность деятельности подчиненных. Он старается не привлекать слабых подчиненных к решению сложных или важных вопросов, помогает им разобраться в «нестандартных» ситуациях, опираясь на автократические методы руководства.

Поскольку люди являются наиболее важным организационным ресурсом, руководитель организации должен уделять основную часть своего времени именно управлению людьми. К сожалению, так происходит далеко не во всех современных организациях. Это заметно снижает эффективность управления в организации в целом, поскольку руководители являются важнейшим инструментом претворения в жизнь методов управления, и недостаточное внимание с их стороны к этим вопросам трансформируется в низкое качество управления персоналом.

2. Оценка эффективности управления.

Важнейшая хозяйственно-политическая задача нынешнего этапа коммунистического строительства — всемерное повышение эффективности производства — неразрывно связана с совершенствованием управления. На XXVI съезде КПСС отмечалось, что «партия рассматривает дальнейшее улучшение управления и хозяйственного механизма как необходимое условие роста общественного производства, повышения его эффективности» (управленческий труд как специфический вид общественного труда обеспечивает согласованную работу различных взаимосвязанных частей производства, координирует трудовые усилия, повышает организованность и слаженность работы больших коллективов людей). Известно, что эффективность — понятие комплексное. Эффективным обычно называют успешное действие, обеспечивающее достижение желаемого или заданного результата; в понятие «эффективность» входит и оценка результативности труда в сопоставлении с его затратами. Классики марксизма ленинизма, определяя специфический характер экономической эффективности общественного производства, указывали на зависимость между удовлетворением общественных потребностей и затратами, связанными с производством продукции; «Только там, где производство находится под действительным, предопределяющим это производство контролем общества, общество создает связь между количеством общественного рабочего времени, затрачиваемым на производство определенного предмета, и размерами общественной потребности, подлежащей удовлетворению при помощи этого предмета». Здесь четко сформулирована связь эффективности с законом, «...по которому издержки производства постоянно падают, а живой труд постоянно становится производительнее...»

Эффективность управления как экономическая категория отражает роль управления в повышении эффективности общественного производства, целью которого является наиболее полное и всестороннее удовлетворение материальных и духовных потребностей всех членов реалистического общества, а средствами — внедрение в практику достижений науки и техники, а также интенсификация всех производственных процессов. Методология исследования эффективности базируется на предпосылке о том, что эффективность управления определяется путем сопоставления эффекта, т. е. результата, полученного в системе, с затратами, связанными с достижением данного результата, определение эффекта управления, который в самом общем виде выражается в том воздействии, которое субъект управления оказывает на управляемый объект и социально-экономическую систему в целом. В конечном счете, можно говорить об эффекте управления, выраженном системой параметров, характеризующих новое состояние производства, достигнутое в результате управленческих воздействий. Эффект управления проявляется в том, что все элементы производственной системы (и управляемой, и управляющей подсистемы, и их составляющих) приведены в действие и используются в соответствии с их назначением наиболее рациональным способом, т. е. в конечном счете, это системный эффект, отражающий как качественные и количественные характеристики каждого элемента системы, так и принципиально новое качество, возникшее в результате реализации системных связей и отношений? В последнее время среди советских ученых и специалистов по управлению все более широкое признание получает так называемое «целевое» понимание эффекта, базирующееся на комплексной оценке всех аспектов деятельности системы управления. Суть этой концепции состоит в том, что результаты управленческой деятельности должны оцениваться по тому, как она выполняет поставленные перед системой задачи, носящие экономический, организационный, социальный характер и выражающие потребности, и интересы социалистического производства. Наиболее эффективной является система, обеспечивающая наивысшую степень удовлетворения целей.

3. Основные характеристики управленческой деятельности.

Сравнительный анализ функций управления позволил выявить особенности их состава применительно к образовательным системам[8;10]. Ими стали : системный подход, процессный подход, информационная основа, коммуникационное взаимодействие, координация, мотивация. Для них характерны следующие функции управления образовательными системами: информационно-аналитическая, мотивационно-целевая, плано-прогностическая, организационно-исполнительская, контрольно-диагностическая, регулятивно-коррекционная.

Мотивационно-целевая установка служит исходным основанием для прогнозирования и планирования деятельности, определяет организационные формы, способы, средства воздействия для исполнения принятых решений, служит нормой для контроля и оценки на диагностической основе, позволяет регулировать и корректировать педагогические процессы, поведение и деятельность всех его участников.

Поэтому *мотивационно-целевая функция* направлена на формирование целей участников педагогического процесса на основе мотива их деятельности, возникшего из потребности в данном виде деятельности.

Информационно-аналитическая деятельность есть основной инструмент управления, так как одной из главных характеристик любой системы, определяющей в итоге эффективность ее функционирования, является коммуникативность, определение циркулирующих в ней информационных потоков(содержание информации, степень ее централизации, источники получения, вывод на уровень принятия решения). Аналитическая деятельность направлена на изучение фактического состояния и обоснованности применения совокупности способов, средств, воздействий по достижению целей, на объективную оценку результатов педагогического процесса и выработку регулирующих механизмов по переводу систему в новое качественное состояние.

Плано-прогностическая функция - организационная основа управления и важнейшая стадия управленческого цикла. Прогнозирование и планирование можно определить как деятельность по оптимальному выбору идеальных и реальных целей и разработке программ их достижения.

Качество функционирования и развития объекта зависит от *организационно-исполнительской функции* . Организация характеризуется как деятельность субъекта управления по формированию и регулированию определенной структуры организованных взаимодействий посредством совокупности способов и средств, необходимых для эффективного достижения целей.

Контрольно-диагностическая функция предназначена для стимулирования деятельности преподавателя и учащегося.

Регулятивно-коррекционная функция определяется как вид деятельности по внесению корректив с помощью оперативных способов, средств и воздействий в процессе управления педагогической системой для поддержания ее на запрограммированном уровне.

Результативность управления можно повысить в том случае, когда каждая функция в системе управленческого цикла начнет взаимодействовать с остальными видами управленческой деятельности.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ

ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ

Не предусмотрено РУП

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

3.1 Практическое занятие № 1-2 (4 часа).

Тема: «Сущность и содержание управленческой деятельности»

3.1.1 Задание для работы:

1. Понятие и виды управления.
2. Потребность и необходимость управления.
3. Цели, задачи и принципы управленческой деятельности.
4. Управленческий труд.

3.1.2 Краткое описание проводимого занятия:

Студенты выступают с докладами по вопросам практического занятия.

Выступления могут сопровождаться мультимедийными презентациями, видеофильмами, другими иллюстрационными материалами. После каждого выступления проводится дискуссия с вовлечением всех студентов группы. Преподаватель руководит дискуссией, задает вопросы, выступает экспертом в случае спорной ситуации.

3.1.3 Результаты и выводы:

В конце занятия преподаватель подводит итоги, делает выводы, выдает задание на следующее занятие.

3.2 Практическое занятие № 3-4 (4 часа).

Тема: «Менеджмент как наука»

3.2.1 Задание для работы:

1. Сущность менеджмента
2. Объект и субъект менеджмента.
3. Ключевые составляющие менеджмента.

3.2.2 Краткое описание проводимого занятия:

Студенты выступают с докладами по вопросам практического занятия.

Выступления могут сопровождаться мультимедийными презентациями, видеофильмами, другими иллюстрационными материалами. После каждого выступления проводится дискуссия с вовлечением всех студентов группы.

Преподаватель руководит дискуссией, задает вопросы, выступает экспертом в случае спорной ситуации.

3.2.3 Результаты и выводы:

В конце занятия преподаватель подводит итоги, делает выводы, выдает задание на следующее занятие.

3.3 Практическое занятие № 5-6 (4 часа).

Тема: «Эволюция управленческой мысли»

3.3.1 Задание для работы:

1. Школа научного управления.
2. Классическая или административная школа в управлении.
3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.
4. Школа науки управления или количественных методов.
5. Развитие управления в России.

3.3.2 Краткое описание проводимого занятия:

Студенты выступают с докладами по вопросам практического занятия.

Выступления могут сопровождаться мультимедийными презентациями, видеофильмами, другими иллюстрационными материалами. После каждого выступления проводится дискуссия с вовлечением всех студентов группы.

Преподаватель руководит дискуссией, задает вопросы, выступает экспертом в случае спорной ситуации.

3.3.3 Результаты и выводы:

В конце занятия преподаватель подводит итоги, делает выводы, выдает задание на следующее занятие.

3.4 Практическое занятие № 7-8 (4 часа).

Тема: «Особенности формирования современного менеджмента»

3.4.1 Задание для работы:

1. Условия и факторы развития менеджмента
2. Цели и задачи менеджмента.
3. Менеджер и его роль в современном обществе.

3.4.2 Краткое описание проводимого занятия:

Студенты выступают с докладами по вопросам практического занятия.

Выступления могут сопровождаться мультимедийными презентациями, видеофильмами, другими иллюстрационными материалами. После каждого выступления проводится дискуссия с вовлечением всех студентов группы.

Преподаватель руководит дискуссией, задает вопросы, выступает экспертом в случае спорной ситуации.

3.4.3 Результаты и выводы:

В конце занятия преподаватель подводит итоги, делает выводы, выдает задание на следующее занятие.

3.5 Практическое занятие № 9-10 (4 часа).

Тема: «Организация как система и объект управленческой деятельности»

3.5.1 Задание для работы:

1. Понятие организации как системы.
2. Жизненный цикл и типы организаций.
3. Внешняя и внутренняя среда.
5. Предпринимательская деятельность и прибыль.

3.5.2 Краткое описание проводимого занятия:

Студенты выступают с докладами по вопросам практического занятия.

Выступления могут сопровождаться мультимедийными презентациями, видеофильмами, другими иллюстрационными материалами. После каждого выступления проводится дискуссия с вовлечением всех студентов группы.

Преподаватель руководит дискуссией, задает вопросы, выступает экспертом в случае спорной ситуации.

3.5.3 Результаты и выводы:

В конце занятия преподаватель подводит итоги, делает выводы, выдает задание на следующее занятие.

3.6 Практическое занятие № 11-12 (4 часа).

Тема: «Предпринимательские структуры как субъекты менеджмента»

3.6.1 Задание для работы:

1. Сущность понятий «предпринимательство» и «бизнес».
2. Классификация и организационно-правовые формы предпринимательских структур.
3. Виды объединений предпринимательских структур.

3.6.2 Краткое описание проводимого занятия:

Студенты выступают с докладами по вопросам практического занятия.

Выступления могут сопровождаться мультимедийными презентациями, видеофильмами, другими иллюстрационными материалами. После каждого выступления проводится дискуссия с вовлечением всех студентов группы.

Преподаватель руководит дискуссией, задает вопросы, выступает экспертом в случае спорной ситуации

3.6.3 Результаты и выводы:

В конце занятия преподаватель подводит итоги, делает выводы, выдает задание на следующее занятие.

3.7 Практическое занятие № 13-14 (4 часа).

Тема: «Планирование и организация как основные функции управления»

3.7.1 Задание для работы:

1. Планирование как процесс определения цели.
2. Принципы планирования.
3. Организационные отношения в системе управления.
4. Структура организации.

3.7.2 Краткое описание проводимого занятия:

Студенты выступают с докладами по вопросам практического занятия.

Выступления могут сопровождаться мультимедийными презентациями, видеофильмами, другими иллюстрационными материалами. После каждого выступления проводится дискуссия с вовлечением всех студентов группы.

Преподаватель руководит дискуссией, задает вопросы, выступает экспертом в случае спорной ситуации.

3.7.3 Результаты и выводы:

В конце занятия преподаватель подводит итоги, делает выводы, выдает задание на следующее занятие.

3.8 Практическое занятие № 15 (2 часа).

Тема: «Мотивация и контроль»

3.8.1 Задание для работы:

1. Координация как функция управления.
2. Теории мотивации.
3. Сущность и задачи контроля в системе управления.
4. Виды контроля.

3.8.2 Краткое описание проводимого занятия:

Студенты выступают с докладами по вопросам практического занятия.

Выступления могут сопровождаться мультимедийными презентациями, видеофильмами, другими иллюстрационными материалами. После каждого

выступления проводится дискуссия с вовлечением всех студентов группы.

Преподаватель руководит дискуссией, задает вопросы, выступает экспертом в случае спорной ситуации.

3.8.3 Результаты и выводы:

В конце занятия преподаватель подводит итоги, делает выводы, выдает задание на следующее занятие.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Не предусмотрено РУП