

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

**Кафедра «Экономическая теория и управление»**

**Методические рекомендации для  
самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

**Б1.В.04 Теория управления**

**Направление подготовки (специальность) 21.03.02 – Землеустройство и  
кадастры**

**Профиль образовательной программы Землеустройство**

**Форма обучения** очная

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>1. Организация самостоятельной работы .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Методические рекомендации по выполнению курсовой работы (проекта) .....</b>	<b>4</b>
<b>Не предусмотрено</b>	
<b>3. Методические рекомендации по подготовке реферата/эссе .....</b>	<b>4</b>
<b>Не предусмотрено</b>	
<b>4. Методические рекомендации по выполнению индивидуальных домашних заданий .....</b>	<b>4</b>
<b>Не предусмотрено</b>	
<b>5. Методические рекомендации по самостоятельному изучению вопросов .....</b>	<b>4</b>
<b>6. Методические рекомендации по подготовке к занятиям .....</b>	<b>33</b>

## 1. Организация самостоятельной работы

### 1.1. Организационно-методические данные дисциплины

№ п.п.	Наименование тем	Количество часов по видам самостоятельной работы				
		подготовка курсовой работы (проекта)	подготовка рефератов	подготовка РГР	изучение отдельных вопросов	подготовка к занятиям
1	2	3	4	5	6	7
1	Модульная единица 1 <i>Внутренняя и внешняя среда управления</i>				4	4
2	Модульная единица 2 <i>Основы кадровой политики и управления персоналом</i>				4	4
3	Модульная единица 3 <i>Коммуникации в процессе управления</i>				4	4
4	Модульная единица 4 <i>Системный подход</i>				4	4
5	Модульная единица 5 <i>Проектирование организационных систем</i>				4	4

## 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ (ПРОЕКТА)

Не предусмотрено

## 3 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТА/ЭССЕ

Не предусмотрено

## 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ДОМАШНИХ ЗАДАНИЙ

Не предусмотрено

## 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ ИЗУЧЕНИЮ ВОПРОСОВ

### 5.1 Внутренняя и внешняя среда управления

#### 5.1.1 Вопросы к занятию

1. Структура среды управления.
2. Внешняя среда управления.
3. Внутренняя среда управления.
4. Управленческие технологии оценки среды.

#### 5.1.2. Литература.

1. Баранов В.В. Исследование систем управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Баранов В.В., Зайцев А.В., Соколов С.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68036.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Батурин В.К. Общая теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент»/ Батурин В.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 487 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71030.html>.— ЭБС «IPRbooks».

5.1.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

1. Внешняя среда – это совокупность внешних субъектов и сил (факторов), активно влияющих на положение и перспективы фирмы, на эффективность деятельности ее субъектов менеджмента. Во внешнюю среду управления входит вся макросреда и часть микросреды. Макросреда выступает единой для всех субъектов менеджмента в данном регионе, стране, для конкретных организаций, товаров, услуг. Потребители, конкуренты, посредники м.б. рассмотрены как макросреда, так и в качестве конкретных контрагентов (микросреда).

Внешняя среда управления в целом характеризуется многокомпонентностью, ростом сложности, подвижности, взаимосвязанностью факторов (изменение одного влечет изменение многих других). к макросреде относятся политические, юридические, макроэкон., научно-технические, соц.-культурные и т.д. К микросреде – результаты выбора организацией конкретных целевых групп потребителей, конкурентов, поставщиков, типов материала, трудовых ресурсов и т.д.

Основной характеристикой явл-ся глобализация - комплекс трансграничных взаимодействий между физ.лицами, предприятиями, институтами и рынками, формирующий единое общемировое, интернационализированное товарное, финансовое, информационное пространство и интегрирующий самых разнообразных субъектов в общемировые процессы. Основные проявления: расширение потоков товаров, технологий, фин.средств, рост и усиление влияния международных институтов гражданского общества, сотрудничество стран по вопросам использования общих ресурсов, глобальная деятельность транснациональных корпораций, и т.д.

1. юридические факторы. Среди основных правовых достижений в процессе формирования рыночных отношений в России – законодательные акты, регулирующие отношения собственности, предпринимательство налогообложение, конкуренцию, рекламу, товарные знаки и т.д. Поиск эффективных мер правового регулирования рыночной экономики идет и в регионах.

2. макроэкономические факторы. Характеризуются валовым внутренним продуктом, индексом потребительских цен, объемами продукции промышленности и с/х, размерами инвестиций в основной капитал, оборотом розничной торговли, объемом платных услуг населению, экспортом и импортом товаров.

3. информационные факторы – в сфере менеджмента фирм и структур гос.управления новые информационные технологии задействованы довольно активно. Они охватывают процедуры стратегического и бизнес-планирования, бухучета и контроля, маркетингового анализа, организации сбыта, продаж.

4. научно-технические и технологические факторы

5. демографические факторы – численность, структура, динамика и занятость населения

6. потребители – в России начал формироваться новый тип потребителя, кот обладает отличительными чертами: ориентация на постматериальные субъективные ценности долгосрочного назначения, на услуги, способствующие развитию личности, личной свободы; возросшая значимость личного времени и экономия усилий на выбор и приобретение товаров и услуг; снижение приверженности к определенным маркам и

доверительность в отношении рекламы; повышение значимости персональных коммуникаций, индивидуального маркетинга, большее внимание к проблемам и способам охраны окр.среды, экологии. Российские потребители по структуре большинства находятся ниже уровня среднего класса и у них доминируют покупки предметов первой необходимости и обязательные выплаты. Принимая решение о покупке, ориентируются, прежде всего, на уровень цены, близость к дому, простоту осуществления покупки.

7. конкуренты. Нехватка капиталовложений, недостаточное внимание к инновациям привели к резкому сокращению выпуска продукции, конкурентоспособной на мировых рынках по соотношению показателей цена-качество

8. поставщики и посредники

Внутренняя среда – совокупность характеристик организации и ее внутренних субъектов (сил, слабостей ее элементов и связей между ними), влияющих на положение и перспективы фирмы. К ним относятся миссия, стратегия, цели, задачи, структура организации, распределение функций, стиль управления, ценности, культура, этика организации

а) цели - конкретные конечные состояния или желаемые результаты, которых хотят достичь члены организации, работая вместе;

б) задачи - работа, которая должна быть выполнена в определенный период; задачи важно делать как можно более специализированными, рассчитанными на конкретные функции;

в) техника и технология - любое средство, с помощью которого входящие элементы преобразуются в выходящие;

г) структура - разделение организации на горизонтальные специализированные функциональные области и вертикальные уровни управления; она является логическим соотношением функциональных зон и уровней управления, используемых для достижения целей организации;

д) люди - сотрудники и руководители, причем последние занимаются вопросами поведения отдельных личностей, групп людей, выступающих в качестве лидеров, создают среду, которая имеет большое влияние на поведение служащего.

Все внутренние переменные взаимосвязаны. Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие

Можно привести другой подход к характеристике внутренней среды и выделить четыре основных ее элемента:

- вертикальное и горизонтальное разделение труда;
- распределение полномочий и власти;
- департаментализацию;
- координацию, коммуникационные связи.

Такой подход характеризует среду в большей мере с организационных функций (позиций).

## **5.2 Основы кадровой политики и управления персоналом**

### **5.2.1 Вопросы к занятию**

1. Понятие и основные аспекты кадровой политики.
2. Принципы и методы работы с кадрами.
3. Активизация человеческого ресурса.
4. Сущность, этапы, цели и задачи кадрового планирования.
5. Изучение и оценка персонала.
6. Специфические требования к государственному аппарату и его работникам.
7. Набор, отбор и прием персонала.
8. Методы стимулирования персонала.
9. Система и процесс управления персоналом.

## 10. Состояние и основные направления совершенствования работы кадровых служб.

### 5.2.2. Литература.

1. Баранов В.В. Исследование систем управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Баранов В.В., Зайцев А.В., Соколов С.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68036.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Батурин В.К. Общая теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент»/ Батурин В.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 487 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71030.html>.— ЭБС «IPRbooks».

### 5.2.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

1. В условиях бурного развития новых технологий все большее значение приобретает обеспечение организации квалифицированными кадрами. Своевременное комплектование нужными кадрами всех подразделений организации становится невозможным без разработки и реализации кадровой политики. Дело в том, что в современном производстве наибольшую ценность представляют не стены и машины предприятия, а "нематериальные" элементы: творческий потенциал персонала и методы управления.

Под кадровой политикой понимается общие установки и целенаправленная деятельность органов управления по формированию требований к работникам, их подбору, подготовке и рациональному использованию.

Сущность кадровой политики на предприятии состоит в привлечении, закреплении и адекватном использовании высококвалифицированных работников, в создании условий для реализации ими своего профессионального потенциала для эффективного функционирования предприятия.

Главной целью кадровой политики является формирование такого кадрового потенциала, который в профессиональном отношении позволял бы обеспечивать реализацию целей предприятия.

Кадры - это основной, постоянный состав квалифицированных работников какого-либо предприятия, учреждения, организации.

Основными аспектами кадровой политики является:

- определение потребности в кадрах;
- привлечение кадров;
- использование кадров;
- развитие кадров (политика в области обучения, переподготовки и повышения квалификации);
- организация информации о кадрах;
- высвобождение кадров;
- сохранение кадров и стимулирование отдачи (например, политика оплаты труда или социальных услуг).

Современное понимание кадровой политики рассматривается как единство следующих мер:

- обеспечение всех участков производства необходимой рабочей силой;
- создание мотивации работника на высокопроизводительный, эффективный труд.

Кадровой политикой занимаются все уровни управления предприятием:

- высшее руководство;
- начальники подразделений;
- кадровая служба.

2. Принципы кадровой политики – это правила, основные положения и нормы которыми должны следовать руководители и специалисты в процессе работы с персоналом.

В отечественной теории управления выделяют следующие принципы работы с кадрами:

- подбора кадров по деловым качествам. Обеспечение подбора кадров по деловым качествам предполагает определенные критерии, процедуры, правила закрепленные в нормах права, которые не только помогают руководителю принять верное решение, но и препятствуют проявлению в этом вопросе ошибок;

- сочетания преемственности и сменяемости кадров. Он заключается в использовании опыта и знаний опытных кадров с выдвижением молодых, перспективных работников и постоянного обновления кадров;

- подконтрольности и подотчетности кадров.

- законности. Он достигается прежде всего наличием правового регулирования вопросов формирования кадров. В праве закреплены методы осуществления кадровой политики, особенно, связанные с подбором и расстановкой, продвижение кадров, контролем за их деятельностью;

- плановости в кадровой политике;

- научности;

Ряд американских и японских корпораций широко используют следующие принципы работы с персоналом:

- пожизненного найма;

- контроля исполнения заданий, основанного на доверии;

- консенсуального принятия решений, т.е. обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников.

3. Концепцию долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой политики, учитывающие все аспекты рынка труда, можно реализовать с помощью кадрового планирования. Этот метод управления персоналом способен согласовывать и уравнивать интересы работодателей и работников. Сущность кадрового планирования заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Кадровое планирование необходимо для комплектования штатов предприятия и включает три этапа:

- оценку имеющихся кадров;

- оценку будущих потребностей в кадрах;

- разработку программы удовлетворения будущих потребностей в кадрах.

На первом этапе руководство определяет квалификацию и численность работников, занятых на каждой операции, выполняемой на предприятии.

Второй этап связан с прогнозированием численности и качественного состава персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей предприятия. Кроме того, требуется анализ рабочей силы, имеющейся на рынке труда.

На третьем этапе разрабатываются мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, график их выполнения и определяются затраты на реализацию плана кадровых мероприятий.

Целями кадрового планирования являются:

- разработка основ будущей кадровой политики предприятия;

- создание возможностей должностного и профессионального продвижения работников;

- обеспечение развития кадров для выполнения новых квалифицированных работ и адаптация их знаний к изменяющимся условиям производства;

- определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии;

-достижение максимального сближения целей организации и индивидуальных целей работающих.

Задачи кадрового планирования – обеспечение предприятия в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для достижения его целей.

4. Необходимость изучения и оценки персонала на предприятиях, в организациях, учреждениях связана с решением вопросов об их расстановке, выдвижении, обучении и поощрении.

Изучение персонала может включать:

- анализ анкетных данных;
- наведение справок у руководителя по прежнему месту работы и у других лиц хорошо знающих данного работника;
- тестирование;
- проверку навыков и умений различными методами (например, путем выполнения задания, связанного с должностью на которую претендует кандидат);
- отборочное собеседование;
- проведение групповых дискуссий;
- написание реферата по вопросам связанным с выполнением должностных обязанностей и полномочий по должности на которую претендует кандидат.

В США при отборе на должности управляющих применяются подробные анкеты. Известная бухгалтерская и управленческая консультативная фирма "Артур Андерсен" применяет специальные бланки для студентов высших учебных заведений, с которыми ведется работа по оргнабору. Их трудовой стаж невелик, поэтому фирма обращает пристальное внимание на учебу, академические способности и интересы студента. Информация об академической успеваемости, среднем бале успеваемости интересует специалистов по найму как показатель прилежания кандидата.

Претендент обязан также указать недостатки здоровья, возможный перечень которых нередко приводится в анкете. Многие фирмы сами проводят медицинские обследования в целях отсева кандидату вызывающих сомнения. Любое искажение информации в анкете является основанием для увольнения работника.

Основным методом получения информации от третьих лиц стало наведение справок, которое следует за анкетированием. Сбор сведений организуется по письменному запросу или телефонному звонку непосредственно бывшему начальнику претендента. При телефонном разговоре интервьюер имеет перед собой заранее подготовленный бланк "проверки сведений, где содержатся вопросы", в основном предполагающие ответы "да" и "нет".

Собеседование является заключительным этапом проверки. Большинство корпораций использует в качестве интервьюеров высококвалифицированных специалистов-психологов.

Наиболее распространенной формой деловой оценки персонала является периодическая аттестация сотрудников. При аттестации определяются деловые качества работников и делаются выводы об их соответствии занимаемой должности.

Виды оценки деятельности работников:

- прямые (или оценка результатов труда);
- косвенные (или оценка по качествам, влияющим на достижение результатов).

5. Правильный подбор и расстановка кадров положительно влияют на рост производительности труда, совершенствование профессионального мастерства, развитие технической культуры работников, снижение текучести кадров.

Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которых организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть увольнения по истечении срока найма, расширение деятельности организации.



Набор ведут из внешних и внутренних источников. К средствам внешнего набора относятся:

- публикация объявлений;
- обращение к агентствам по трудоустройству;
- направление заключивших договор людей на обучение;
- предложение местным жителям подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии.

Отбор кадров осуществляется путем выбора подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. Как правило выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения работы на занимаемой должности. Решение о выборе принимается с учетом образования кандидата, опыта предшествующей работы, уровня его профессиональных навыков, личных качеств.

В процессе отбора кадров используются следующие методы:

- изучение личного дела испытуемого;
- анкетирование;
- тестирование;
- испытание;
- собеседование.

Беседа представляет собой главный метод сбора информации, необходимый для отбора и приема персонала. Цель беседы – получить максимум всесторонней, объективной информации для принятия правильного кадрового решения. Для этого требуется отвести необходимое количество времени. У некоторых высококвалифицированных специалистов собеседование с претендентом на руководящую должность длится, по меньшей мере, 3 часа! [70] Перед началом беседы проводятся подготовительные мероприятия:

- знакомство с общими анкетными данными поступающего на работу;
- планирование и определение главного направления беседы;
- косвенная форма постановки разносторонних вопросов (например, о выполняемой работе, о будущей работе, целях кандидата, здоровье, зарплате, частной жизни, свободном времени, повышении профессионального мастерства и т.д.) к собеседнику.

В ходе беседы требуется:

- быстро (до 10 мин.) установить взаимопонимание с кандидатом и дать возможность ему почувствовать свободно;
- внимательно слушать кандидата;
- концентрировать внимание на выяснение у кандидата качеств, необходимых для данной работы, его сильных и слабых сторонах;
- не оценивать кандидата по первому впечатлению, а подождать получения всей информации;
- получить ответы на все вопросы, возникшие в ходе беседы;
- записывать ответы.

Окончательные оценки и решения выносятся после беседы.

6. Современные кадровые службы не отвечают новым тенденциям социально-экономической жизни. Их деятельность в основном ограничивается решением технических вопросов приема и увольнения персонала, оформления кадровой документации. Как правило, на предприятиях отсутствует система работы с кадрами, прежде всего система научно обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников в соответствии с их деловыми и личными качествами. Структура кадровых служб, качественный состав и уровень оплаты труда их работников не соответствуют задачам реализации новой кадровой политики. В стране в мизерных масштабах ведется подготовка специалистов для работы в кадровых службах.

Совершенствование деятельности кадровых служб необходимо вести в следующих направлениях:

- укрепление кадровых служб квалифицированными и высокооплачиваемыми специалистами;
- обновление научно-методического обеспечения кадровой работы, а также ее материально-технической базы;
- переход от преимущественно административно-командных методов управления кадрами к демократическим формам оценки, подбора и их расстановки, гласности в кадровой работе;
- основной формой привлечения необходимы специалистов и квалифицированных рабочих для предприятий должны стать договоры с учебными заведениями;
- планомерная работа с руководящими кадрами, с резервом для выдвижения, которая должна строиться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, ротационные передвижения руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях.

### 5.3 Коммуникации в процессе управления

#### 5.3.1 Вопросы к занятию

1. Сущность коммуникационного процесса. 2. Элементы процесса коммуникации.
3. Этапы коммуникаций.
4. Основные виды коммуникаций.
5. Модели социальной коммуникации.
6. Барьеры в межличностных коммуникациях и пути их преодоления.
7. Организационные коммуникации.
8. Барьеры в организационных коммуникациях и пути их преодоления.
9. Культура делового общения.

#### 5.3.2. Литература.

1. Баранов В.В. Исследование систем управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Баранов В.В., Зайцев А.В., Соколов С.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68036.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Батурин В.К. Общая теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент»/ Батурин В.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 487 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71030.html>.— ЭБС «IPRbooks».

#### 5.3.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

1. **Коммуникация** - (лат. communicatio), буквально означающее «общее» или «разделяемое всеми». В практическом плане - это процесс обмена идеями и информацией между двумя и более людьми, ведущий к взаимному пониманию.

Цели коммуникаций:

- Обеспечение эффективного обмена информацией между субъектами и объектами управления.
- Совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией.
- Создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координации их задач и действий.
- Регулирование и рационализация информационных потоков.

Коммуникации подразделяются на следующие виды:

- межличностные или организационные коммуникации на основе устного общения;

- коммуникации на основе письменного обмена информацией.

Межличностные коммуникации в свою очередь делятся на:

- *формальные или официальные.*

Данные Коммуникации определяются политикой, правилами, должностными инструкциями определенной организации и осуществляются по формальным каналам;

- *неформальные коммуникации*, которые не следуют общим правилам определенной организации; они осуществляются согласно установившейся системе личных отношений между работниками организации.

Типичная информация, передаваемая по каналам неформальных коммуникаций: предстоящие сокращения производственных рабочих, новые меры по наказаниям за опоздание, изменение в структуре организации, грядущие перемещения и повышения, подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту, кто кому назначает свидание после работы и т. д.

Среди формальных организационных коммуникаций выделяют:

-*вертикальные*, когда информация перемещается с одного уровня иерархии на другой;

-*горизонтальные*, между различными подразделениями, предназначенные для координации деятельности различных подразделений.

Вертикальные коммуникации в свою очередь подразделяются на:

- *восходящие*, когда информация передается снизу вверх (с низших уровней на высшие). Этот тип коммуникаций содержит информацию, необходимую для менеджеров для оценки той сферы деятельности, за которую они несут ответственность;

- *нисходящие*, осуществляемые сверху вниз. Этот тип коммуникаций непосредственно связан с руководством и контролем за работниками.

Межличностные коммуникации делят также на:

- *вербальные (словесные)*;
- *невербальные*, призванные осуществить обмен информацией без применения слов, например с помощью жестов, интонаций голоса, мимики и т.д.

Вербальные и не вербальные формы коммуникаций не всегда и не обязательно исключают друг друга. Как правило, интерпретация получателем послания строится не только на словах, но и на таких элементах, как жесты! и выражения лица, которые сопровождают слова передающей стороны.

Рассмотрим более точно межличностные и организационные коммуникации, их понятие, преграды, и характеристику.

**Межличностные коммуникации** - это коммуникации, протекающие между людьми.

**Организационные коммуникации** - это коммуникации, протекающие внутри организации между ее сотрудниками.

Межличностные коммуникации могут быть как между сотрудниками одной фирмы, так и между сотрудниками различных фирм, например, фирм-партнеров.

Организационные коммуникации затрагивают только одну конкретную фирму и включают в себя часть межличностных коммуникаций, которые возникают между сотрудниками данной фирмы.

В тоже время межличностные коммуникации включают в себя организационные коммуникации.

Таким образом, преграды, возникающие при межличностных и организационных коммуникациях, по своей сути практически ничем не отличаются друг от друга.

Коммуникация считается успешной, если получатель информации понимает её содержание адекватно тому смыслу, который в нее вкладывает отправитель, т. е. Менеджер. В противном случае имеет место безуспешная коммуникация.

Факторы, уменьшающие возможности успешной коммуникации, называются коммуникационными барьерами (преградами).

Различают коммуникационные барьеры макро — и микроуровня.

Макробарьеры коммуникаций препятствуют успешной коммуникации в целом.

К таким барьерам относятся:

- перегрузка информационных сетей и искажение информации;
- потребность во всё более сложной информации;
- интернационализация деловых контактов и возрастание роли иностранных языков и т.п.

Микробарьеры коммуникаций препятствуют успешной коммуникации в конкретных узких сферах.

К ним относятся:

- отношение источника (отправителя) информации к получателю (адресату);
- отношение адресата к источнику информации;
- восприятие получателем информации многозначных слов;
- отсутствие обратной связи.

Все преграды, возникающие в процессе межличностных и организационных коммуникаций также можно представить в виде схемы.

Затрудняют коммуникации также предвзятые представления людей, отвергающие новые идеи в силу их новизны, кажущейся с первого взгляда сомнительной или в силу устойчивого мнения, порожденного определенными условиями (стереотипы).

В результате искажается восприятие сообщения, замедляется и искажается процесс обратной связи, снижается результативность данного сообщения.

**Коммуникационный процесс** - это процесс обмена информацией между двумя или более людьми. Его цель - обеспечить передачу и понимание информации, являющейся предметом обмена. Если взаимное понимание не достигается, то коммуникация не состоялась, из чего следует, что обе стороны играют в ней активную роль.

**Коммуникационный процесс** – это взаимодействие совокупности элементов.

Существует четыре базовых элемента коммуникационного процесса:

1. *Отправитель* - лицо, генерирующее идею или собирающее информацию и передающее ее;
2. *Сообщение* - непосредственно информация;
3. *Канал* - средство передачи информации (устная передача, совещания, телефонные переговоры, письменная передача, служебные записки, отчеты, электронная почта, компьютерные сети);
4. *Получатель (адресат)* - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует её.

Коммуникационный процесс обмена информацией включает взаимосвязанные этапы:

1. Зарождение идеи или отбор информации;
2. Выбор канала передачи информации;
3. Передача сообщения;
4. Интерпретация сообщения.

Например, генеральный директор торговой фирмы решил обсудить с менеджерами магазинов вопрос о состоянии и улучшении качества торгового обслуживания населения на совещании. В данном случае:

- генеральный директор - отправитель, у которого зародилась идея;
- информация о состоянии и улучшении качества торговли – сообщение;
- совещание - это канал информации;
- получатели - менеджеры магазинов, которые интерпретируют сообщение и при помощи этого же совещания дают обратную связь генеральному директору.

При организации коммуникационных сетей на предприятии необходимо учитывать специфику различных типов и каналов коммуникаций на каждом из этапов коммуникационного процесса.

Формирование коммуникационных процессов, а также выбор средств и каналов коммуникаций осуществляются на предприятии после проектирования его организационной структуры в соответствии с выбранной сферой деятельности, принятой производственной программой и структурой менеджмента. Коммуникационные решения, содержащие регламент коммуникационных процедур, должны устанавливаться для каждого иерархического уровня менеджмента и доводиться до конкретного должностного лица.

### **Информация в коммуникационном процессе:**

**Информация** – предмет труда в процессе управления; является средством коммуникации между людьми.

Информация, используемая для коммуникационного управления, подразделяется на:

- *базовую*, формируемую независимо от данной управленческой задачи;
- *текущую*, регулярную или разовую, специально собираемую для данной управленческой задачи.

Текущая информация, в свою очередь, подразделяется на:

- *документированную*, фиксируемую в документах (счетах, учетных, бухгалтерских и других документах);
- *недокументированную* (телефонные разговоры, совещания, межличностные контакты, сплетни и т. д.)

По аспектам коммуникационного управления информация классифицируется на *экономическую, организационную, социальную, техническую*. Развитие информационных потребностей организаций существенно видоизменило требования к информационному обеспечению коммуникационных процессов.

Коммуникация считается успешной, если получатель информации понимает ее содержание адекватно тому смыслу, который в нее вложил отправитель.

Эффективность коммуникаций различна. Данные зарубежных исследований показывают, что результативность горизонтальных связей достигает 90 %, вертикальных - 20-25 %, (т. е. такое количество исходящей от дирекции информации доходит до рабочих и правильно понимается ими). Другими словами, исполнители способны реализовать свои функции, располагая лишь пятой частью предназначенной им информации.

Недостаточную эффективность вертикальных как восходящих, так и нисходящих коммуникаций подтверждают данные о том, что ближайший начальник рабочих (бригадир), покидая кабинет первого руководителя предприятия, выносит только 30% информации, а управляющий цехом - около 40%. Коммуникации снизу вверх ещё более неэффективны, так как до начальства доходит не более 10% информации. Это убедительно свидетельствует о существующих неиспользованных резервах в организации коммуникаций, возможностях их качественного улучшения.

Успех коммуникационных процессов органически связан с нормами этического поведения, как со стороны получателя, так и со стороны отправителя информации.

Также особую роль в эффективности коммуникаций играет построение сообщений. Необходимо соблюдать при построении сообщения такую последовательность: от внимания к интересу, от интереса к основным положениям, от них — к возражениям и вопросам, далее к заключению и призыву к действию.

Чтобы избежать ситуации быть непонятым собеседником, следует стремиться к простоте сообщения, использовать словарный состав повседневной речи даже при общении с образованным и проницательным человеком. Одновременно надо учитывать, что доверие к себе можно подорвать, если привести только один ложный или искаженный факт из ста, хотя 99 могут соответствовать действительности.

Российские менеджеры выделяют десять заповедей успешной коммуникации.

1. Перед коммуникацией четко определите идеи, вкладываемые в послание.
2. Проанализируйте истинную цель каждой коммуникации.
3. Проанализируйте всё физическое и человеческое окружение при любой коммуникации.
4. Проконсультируйтесь с другими при планировании коммуникации.
5. Обратите самое пристальное внимание на интонацию и основное содержание сообщения.
6. Воспользуйтесь возможностями, когда они представляются, включить в сообщение нечто полезное и ценное для его получателя.
7. Постоянно держите в поле зрения то, как срабатывает коммуникация.
8. Устанавливайте коммуникацию не только на сегодня, но и на завтра.
9. Добивайтесь, чтобы дела установки не противоречили словам.
10. Учитесь умению слушать другого.

Следует отметить, что неудовлетворительное состояние внутриорганизационных коммуникаций чревато серьезными последствиями, в частности, психологического характера и для администрации, и для рядовых работников. Опыт выдающихся менеджеров, практика функционирования преуспевающих компаний свидетельствует о том, что эффективное управление невозможно без отлаженных коммуникаций. Принятие решений, инновационная политика, создание благоприятного психологического климата, стимулирование людей – всё это требует детальной информации.

Протестировать эффективность коммуникаций можно при помощи опроса случайной выборки работников. Другой способ узнать об идеях, предположениях людей – фокус-группы. Трудность такой оценки состоит в самих задачах наблюдения – необходимо зафиксировать и измерить изменения в поведении сотрудников. Например, определить, больше или меньше усилий люди стали прилагать для выполнения работы и что изменилось в их восприятии компании за выбранный промежуток времени.

## **5.4 Системный подход**

### **5.4.1 Вопросы к занятию**

1. Понятие и виды систем: биологические, технологические, социальные признаки выделения подсистем.
2. Сущность системного подхода и системного анализа в управлении.
3. Система управления как объект исследования.

### **5.4.2. Литература.**

1. Баранов В.В. Исследование систем управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Баранов В.В., Зайцев А.В., Соколов С.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68036.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Батурин В.К. Общая теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент»/ Батурин В.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 487 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71030.html>.— ЭБС «IPRbooks».

### **5.4.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:**

1. Системный подход — направление методологии научного познания, в основе которого лежит рассмотрение объекта как системы: целостного комплекса взаимосвязанных элементов (И. В. Блауберг, В. Н. Садовский, Э. Г. Юдин); совокупности взаимодействующих объектов (Л. фон Берталанфи); совокупности сущностей и отношений (Холл А. Д., Фейджин Р. И., поздний Берталанфи)

Говоря о системном подходе, можно говорить о некотором способе организации наших действий, таком, который охватывает любой род деятельности, выявляя закономерности и взаимосвязи с целью их более эффективного использования. При этом системный подход является не столько методом решения задач, сколько методом постановки задач. Как говорится, «Правильно заданный вопрос — половина ответа». Это качественно более высокий, нежели просто предметный, способ познания.

### **Основные принципы системного подхода**

Целостность, позволяющая рассматривать одновременно систему как единое целое и в то же время как подсистему для вышестоящих уровней.

Иерархичность строения, то есть наличие множества (по крайней мере, двух) элементов, расположенных на основе подчинения элементов низшего уровня элементам высшего уровня. Реализация этого принципа хорошо видна на примере любой конкретной организации. Как известно, любая организация представляет собой взаимодействие двух подсистем: управляющей и управляемой. Одна подчиняется другой.

Структуризация, позволяющая анализировать элементы системы и их взаимосвязи в рамках конкретной организационной структуры. Как правило, процесс функционирования системы обусловлен не столько свойствами её отдельных элементов, сколько свойствами самой структуры.

Множественность, позволяющая использовать множество кибернетических, экономических и математических моделей для описания отдельных элементов и системы в целом.

Системность, свойство объекта обладать всеми признаками системы.

### **Особенности системного подхода**

Системный подход — это подход, при котором любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь. Это наиболее сложный подход. Системный подход представляет собой форму приложения теории познания и диалектики к исследованию процессов, происходящих в природе, обществе, мышлении. Его сущность состоит в реализации требований общей теории систем, согласно которой каждый объект в процессе его исследования должен рассматриваться как большая и сложная система и одновременно как элемент более общей системы.

Развёрнутое определение системного подхода включает также обязательность изучения и практического использования следующих **восьми его аспектов**:

- системно-элементного или системно-комплексного, состоящего в выявлении элементов, составляющих данную систему. Во всех социальных системах можно обнаружить вещные компоненты (средства производства и предметы потребления), процессы (экономические, социальные, политические, духовные и т. д.) и идеи, научно-осознанные интересы людей и их общностей;

- системно-структурного, заключающегося в выяснении внутренних связей и зависимостей между элементами данной системы и позволяющего получить представление о внутренней организации (строении) исследуемой системы;

- системно-функционального, предполагающего выявление функций, для выполнения которых созданы и существуют соответствующие системы;

- системно-целевого, означающего необходимость научного определения целей и подцелей системы, их взаимной увязки между собой;

- системно-ресурсного, заключающегося в тщательном выявлении ресурсов, требующихся для функционирования системы, для решения системой той или иной проблемы;

- системно-интеграционного, состоящего в определении совокупности качественных свойств системы, обеспечивающих её целостность и особенность;

- системно-коммуникационного, означающего необходимость выявления внешних связей данной системы с другими, то есть её связей с окружающей средой;

- системно-исторического, позволяющего выяснить условия во времени возникновения исследуемой системы, пройденные ею этапы, современное состояние, а также возможные перспективы развития.

Практически все современные науки построены по системному принципу. Важным аспектом системного подхода является выработка нового принципа его использования — создание нового, единого и более оптимального подхода (общей методологии) к познанию, для применения его к любому познаваемому материалу, с гарантированной целью получить наиболее полное и целостное представление об этом материале.

## 5.5 Проектирование организационных систем

### 5.5.1 Вопросы к занятию

1. Сущность, цели и значение организационного проектирования.
2. Задачи организационного проектирования.
3. Исследование и проектирование организационных структур управления.
4. Этапы организационного проектирования и его.

### 5.5.2. Литература.

1. Баранов В.В. Исследование систем управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Баранов В.В., Зайцев А.В., Соколов С.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68036.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Батурин В.К. Общая теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент»/ Батурин В.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 487 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71030.html>.— ЭБС «IPRbooks».

5.5.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

#### 1. Формирование организационных структур

*Проектирование организационной системы* представляет собой процесс создания прообраза будущей организации. Оно должно включать в себя не только описание организации на начальный момент ее существования, но и прогноз ее дальнейшего развития. Особое место в этом процессе отводится **формированию организационной структуры**.

**Организационная структура управления** – понятие многостороннее.

Оно включает: систему целей и их распределение между различными звеньями; состав подразделений, которые связаны определенными отношениями; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации; коммуникации, потоки информации и документооборот, людей и их группы, вступающие во взаимоотношения для решения общих задач.

Многосторонность организационного механизма требует использования научных методов и принципов формирования структур, системного подхода;

программно-целевого управления; организационного моделирования.

**Системный подход к проектированию** организационных структур базируется на соблюдении следующих *принципов*:

- корректная формулировка целей и подцелей проектируемой организации с учетом их актуальности, новизны и возможности практической реализации;
- постановка всех управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется невыполнимой;



– обоснованное распределение к этим задачам функций, прав и ответственности по вертикали управления – от генерального директора предприятия до исполнителей;

– выявление всех необходимых связей и отношений по горизонтали управления, с целью координации деятельности всех функциональных звеньев и вспомогательных служб в рамках выполнения общих текущих задач и реализации перспективных производственных программ;

– ограниченное сочетание вертикали и горизонтали управления путем нахождения оптимального для данных условий соотношения централизации и децентрализации управления;

– соблюдение правил композиции и декомпозиции, сформулированных в законе единства анализа и синтеза.

Особое значение при проектировании организационной системы имеет влияние внешней среды на построение организации и система связей элементов структуры с элементами внешней среды. Исследование влияния внешней среды на функционирование организации должно осуществляться в опред. последовательности.

*Последовательное исследование влияния внешней среды:*

Выявление и описание элементов внешней среды ->

-> Установление взаимосвязей с элементами внешней среды ->

->Определение динамики развития элементов внешней среды (изменения, определенность, обратная связь) ->

Оценка влияния внешней среды на организацию ->

Проектирование каждого элемента организационной структуры с учетом внешней среды, в которой данный элемент будет функционировать->

- Формирование механизма управления, обеспечивающего своевременную и адекватную реакцию организации на изменение во внешней среде.

Одним из *главных недостатков* применявшихся методик проектирования организационных структур управления являлась их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, а не их результатов. В условиях рыночных отношений состав и содержание функций управления меняются. Поэтому *важным условием при проектировании организационной структуры являются цели и взаимосвязи различных звеньев системы управления.*

Системный подход, придавая значение функциям управления и нормативам численности как части общего процесса формирования организационно-управленческой структуры, прежде всего предполагает исходное определение системы целей организации, которые и обуславливают структуру задач и содержание функций аппарата управления, т. е. организационную структуру управления.

*Каждая цель отражает одну из объективно необходимых сторон функционирования и развития организационной системы.*

Последовательность перехода от целей организации к ее структуре показана:

Пирамида, сверху вниз по порядку:

1. Цели организации
2. Стратегич. Концепция
3. Стратегия (КАК организация собир. добиться успеха): возможности, опасности, сильные и слабые стороны(SWOT),бизнес-планы
4. Организационная модель
5. Организац. стр-ра управления
6. Оценка эффективности построения организац. стр-ры.

## **2. Этапы и методы проектирования организационных систем**

Процесс формирования организационных структур включает следующие действия: формирование целей и задач; определение состава и места подразделений; определение

ресурсного обеспечения подразделений (численность работающих, материальные, финансовые и т. д. ресурсы); разработка регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

*Выполнение всех вышеперечисленных действий можно осуществить по трем крупным этапам:*

1. Формирование общей структурной схемы аппарата управления.

2. Разработка состава основных подразделений и связей между ними.

3. Регламентация организационной структуры.

1. Формирование общей структурной схемы определяет главные характеристики организации; направления, по которым должно осуществляться детальное проектирование как организационной структуры, так и внутриорганизационного экономического механизма, способов переработки информации, кадрового обеспечения.

На этой стадии определяют:

- цели производственно-хозяйственной системы и ее проблемы, подлежащие решению;

- общую спецификацию функциональных и программно-целевых подсистем, обеспечивающих их достижение;

- число уровней в системе управления;

- степень централизации и децентрализации полномочий и ответственности на каждом уровне управления;

- основные формы взаимоотношений данной организации с внешней средой;

- требования к экономическому механизму, формам обработки информации, кадровому обеспечению организационной системы.

2. Разработка состава основных подразделений и связей между ними.

Этот этап предусматривает реализацию организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и по самостоятельным (базовым) подразделениям аппарата управления; распределение конкретных задач между ними; построение внутриорганизационных связей.

3. Регламентация организационной структуры предполагает определение количественных характеристик аппарата управления; перечень процедур управленческой деятельности; определение состава внутренних элементов базовых подразделений (отделов, бюро, групп, должностей); определение проектной численности подразделений, трудоемкости основных видов работ, квалификационный состав исполнителей, распределение задач и работ между конкретными исполнителями, установление ответственности за их выполнение, разработки процедур выполнения управленческих работ в подразделениях, разработку порядка взаимодействия подразделений при выполнении работ, расчет затрат на управление, расчет эффективности аппарата управления в условиях проектируемой организационной системы.

Совокупность документов, разработанных на всех стадиях проектирования, вместе с пояснительной запиской составляет **проект организационной структуры управления**.

Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих **методов**:

1. *Метод аналогий.*

2. *Экспертно-аналитический метод.*

3. *Структуризация целей.*

4. *Организационное моделирование.*

1. **Метод аналогий** состоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными организационными характеристиками по отношению к проектируемой организации (целями, технологией, спецификой, размерами и т. д.). К методу аналогии относится разработка типовых структур управления, а также определение границ и условий их применения.

2. **Экспертно-аналитический метод** состоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов, с привлечением руководителей, что позволяет выявлять специфические особенности проблем и «узкие места» в работе аппарата управления. Данный метод является наиболее гибким и всеохватывающим, применяется в сочетании с другими методами и имеет многообразные формы реализации.

Одной из форм реализации этого метода является «диагностический анализ», основанный на следующих принципах: построение организационной структуры исходя из системы целей; отделение стратегических и координационных функций от оперативного управления; сочетание функционального и программно-целевого управления и др.

Особое место среди экспертных методов занимает разработка графических и табличных описаний организационных структур и процессов управления, отражающих рекомендации по их наилучшей организации.

3. **Метод структуризации целей** предусматривает выработку системы целей и подцелей организации, включая их количественную и качественную формулировку и последующий анализ организационных структур с позиций их соответствия системе целей. При использовании этого метода выполняются следующие этапы:

- разработка системы («дерева») целей, которая является структурной основой для увязки всех видов организационной деятельности, исходя из конечных результатов;
- экспертный анализ предполагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей;
- составление карт прав и ответственности за достижение целей.

4. **Метод организационного моделирования** представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений (моделей) распределения полномочий и ответственности в организации. Они являются базой для проведения анализа и оценки различных вариантов организационных структур во взаимосвязи их переменных.

## **6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАНЯТИЯМ**

### **6.1 Внутренняя и внешняя среда управления**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

1. Структура среды управления.
2. Внешняя среда управления.
3. Внутренняя среда управления.
4. Управленческие технологии оценки среды.

### **6.2 Основы кадровой политики и управления персоналом**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

1. Понятие и основные аспекты кадровой политики.
2. Принципы и методы работы с кадрами.
3. Активизация человеческого ресурса.
4. Сущность, этапы, цели и задачи кадрового планирования.
5. Изучение и оценка персонала.

6. Специфические требования к государственному аппарату и его работникам.
7. Набор, отбор и прием персонала.
8. Методы стимулирования персонала.
9. Система и процесс управления персоналом.
10. Состояние и основные направления совершенствования работы кадровых служб.

### **6.3 Коммуникации в процессе управления**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

1. Сущность коммуникационного процесса.
2. Элементы процесса коммуникации.
3. Этапы коммуникаций.
4. Основные виды коммуникаций.
5. Модели социальной коммуникации.
6. Барьеры в межличностных коммуникациях и пути их преодоления.
7. Организационные коммуникации.
8. Барьеры в организационных коммуникациях и пути их преодоления.
9. Культура делового общения.

### **6.4 Системный подход**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

1. Понятие и виды систем: биологические, технологические, социальные признаки выделения подсистем.
2. Сущность системного подхода и системного анализа в управлении.
3. Система управления как объект исследования.

### **6.5 Проектирование организационных систем**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

1. Сущность, цели и значение организационного проектирования.
2. Задачи организационного проектирования.
3. Исследование и проектирование организационных структур управления.
4. Этапы организационного проектирования и его.