

**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 21.03.02 – Землеустройство и кадастры

Профиль образовательной программы Землеустройство

Форма обучения заочная

СОДЕРЖАНИЕ

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

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>Теоретические основы управления и его современное состояние</i>				2	2
2	Модульная единица 2 <i>Внутренняя и внешняя среда управления</i>				4	4
3	Модульная единица 3 <i>Стратегическое управление</i>				2	2
4	Модульная единица 4 <i>Основы кадровой политики и управления персоналом</i>				4	4
5	Модульная единица 5 <i>Эффективность управления</i>				2	2
6	Модульная единица 6 <i>Менеджер</i>				2	2
7	Модульная единица 7 <i>Коммуникации в процессе управления</i>				4	4
8	Модульная единица 8 <i>Управление нововведениями</i>				2	2
9	Модульная единица 9 <i>Системный подход</i>				4	4
10	Модульная единица 10 <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 Теоретические основы управления и его современное состояние

5.1.1 Вопросы к занятию

1. Понятие и сущность управления.
2. Принципы управления.
3. Основные функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль.
4. Методы управления.
5. Процесс и система управления
6. Проблемы управления в условиях перехода к рыночным отношениям и глобализации общественных процессов.

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. Управление - это процесс целенаправленного воздействия на систему для достижения поставленных целей.

Теория управления – понятийный аппарат, методы и приемы, позволяющие вырабатывать и реализовывать оптимальные управленческие решения.

Ключевые понятия теории управления – объект и субъект управления – соответственно то, чем управляют и то, кто управляет. Взаимодействие объекта и субъекта управления составляет сущность процесса управления и осуществляется посредством принятия и выполнения управленческих решений.

Важная составляющая при взаимодействии объекта и субъекта управления – наличие обратной связи. Обратная связь - в управлении - любой механизм, обеспечивающий получение данных о результатах, которые могут быть использованы руководителями для корректировки отклонений от намеченного плана.

Процесс управления - совокупная и непрерывная последовательность целенаправленных воздействий управленческого аппарата на объект управления для достижения целей управления.

Сущность процесса управления раскрывается в его функциях:

- прогнозирование и планирование;
- мотивация;
- реализация;
- координация;
- контроль;

Современное состояние теории управления – это системный подход к управлению, т. е. подход, учитывающий всю сложность и динамичность элементов и процессов, возникающих в социально-экономических системах на современном этапе развития.

2. Прогнозирование и планирование в системе управления.

Прогнозирование – начальная стадия процесса управления.

Перед тем как приступить к разработке управленческого решения необходимо оценить текущую ситуацию. Для социально-экономических систем этот анализ заключается в анализе внешней и внутренней среды организации.

Анализ внешней среды – анализ открывающихся возможностей и потенциальных рисков, возникающих в окружении организации вследствие изменений в экономической, политической, социальной, культурной сферах общества.

Анализ внутренней среды – это, прежде всего, анализ доступности ресурсов (материальных, трудовых и финансовых) – строительного материала процесса управления.

Планирование – процесс составления планов компании на определенный период.

План – последовательность действий для достижения целей компании. Основная задача планирования – достижение оптимальной конфигурации ресурсов и направлений их использования для достижения целей компании.

Планирование в организации имеет три уровня:

- стратегическое;
- текущее;
- оперативное;

Процесс планирования не единичный, а итерационная процедура, позволяющая в ходе реализации управленческого решения посредством осуществления контроля вносить коррективы в планы реализации решения в случае отклонений целевых параметров в случае непредвиденных изменений во внешней или внутренней среде.

3. Основные элементы процесса управления.

Процесс управления – совокупная и непрерывная последовательность целенаправленных воздействий управленческого аппарата на объект управления для достижения целей управления.

Ключевые понятия теории управления – объект и субъект управления – соответственно то, чем управляют и то, кто управляет. Взаимодействие объекта и субъекта управления составляет сущность процесса управления и осуществляется посредством принятия и выполнения управленческих решений.

Важная составляющая при взаимодействии объекта и субъекта управления – наличие обратной связи. Обратная связь – в управлении – любой механизм, обеспечивающий получение данных о результатах, которые могут быть использованы руководителями для корректировки отклонений от намеченного плана.

Еще одно ключевое понятие процесса управления – цели – конкретные конечные состояния организации, которые служат критериями успешности процесса управления. Процесс управления успешен, если в процессе управления были достигнуты поставленные цели. В противном случае – процесс считается неуспешным. Если в ходе процесса управления цели были достигнуты с минимально возможными в данной ситуации ресурсами – такой процесс можно считать оптимальным.

5.2 Внутренняя и внешняя среда управления

5.2.1 Вопросы к занятию

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

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. 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, макроэко., 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 большинстве 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).

5.3 Стратегическое управление

5.3.1 Вопросы к занятию

1. Понятие и содержание стратегического управления.
2. Отличие стратегического управления от оперативного.
3. Уровни разработки управленческой стратегии.
4. Виды стратегий.
5. Стратегическое планирование.
6. Оценка и анализ внешней среды в стратегическом управлении.
7. Формирование стратегических целей управляемой системы.
8. Использование метода «сценариев будущего» в стратегическом управлении.
9. Анализ стратегических альтернатив, стадии и факторы выбора стратегии.
10. Управление реализацией стратегии.

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. Батулин В.К. Общая теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент»/ Батулин 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:

Необходимость стратегического управления в российских условиях объясняется следующими причинами. Во-первых, за последние годы радикально изменилась среда, в которой действуют отечественные организации. Неустойчивое экономическое положение многих организаций связано с отсутствием у большинства руководителей глубоких экономических знаний, управленческих навыков и опыта работы в условиях конкуренции, необходимостью приспособления организаций к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

Во-вторых, уход от централизованного планирования, приватизация и весь ход экономических преобразований в России требуют от руководителей умения предвидения, формулирования стратегии, определения достоинств и конкурентных преимуществ, ликвидации стратегических угроз и опасностей, т.е. использования всех инструментов стратегического управления.

В-третьих, применение идей и принципов стратегического управления, необходимость изменений в системе управления актуальны не только для крупных компаний, с которыми было связано появление стратегического управления, но и для средних и даже малых по размеру предприятий.

Стратегическое управление — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, гибко реагирует на вызов со стороны внешнего окружения, проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, ориентируясь в своей деятельности на потребности покупателей, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Говоря иначе, стратегическое управление — это процесс, охватывающий действия руководителей организации по разработке, реализации и корректировке стратегии.

Основными принципами стратегического управления как вида управленческой деятельности являются: долгосрочность оцениваемых перспектив и принимаемых решений; направленность управленческих воздействий на изменение потенциала объекта управления (производства продукции, услуг, технологии, персонала и др.) и создание возможностей более эффективной реализации данного потенциала; первоочередной учет при разработке и принятии управленческих решений состояния и возможных изменений внешней для организации среды; альтернативность выбора управленческих решений в зависимости от состояния внутренней и внешней среды организации; осуществление постоянного контроля за состоянием и динамикой внешней среды и своевременного внесения изменений в управленческие решения.

Процесс стратегического управления включает пять взаимосвязанных этапов. Они логически вытекают (или следуют) один из другого. При этом существует устойчивая обратная связь и обратное влияние каждого этапа на все остальные.

Анализ внешней и внутренней среды считают обычно исходным этапом стратегического управления, так как он служит базой как для определения миссии и целей организации, так и для выработки стратегии поведения в окружающей конкурентной среде, позволяющей осуществить миссию и достичь целей. Задача анализа среды любой организации состоит в том, чтобы дать ее руководству полное представление о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития и о внешней среде, направлениях ее развития и о месте, занимаемом в ней данной организацией. При этом и

внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются в процессе стратегического управления в первую очередь для того, чтобы вскрыть те возможности и угрозы, которые организация должна учитывать при определении своих целей и способов их достижения.

Внешняя среда организации включает макроокружение и непосредственное окружение. Анализ макроокружения проводится на основе изучения влияния на организацию таких факторов, как состояние экономики, правовое регулирование и управление, политические процессы, природная среда и ресурсы, социальная и культурная составляющие общества, научно-технический и технологический уровень развития общества и т.п.

Анализ непосредственного окружения связан с изучением тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. Это поставщики, покупатели, конкуренты, рынок рабочей силы. Организация может существенно влиять на характер и содержание взаимодействия с непосредственным окружением, активно формировать дополнительные возможности и предотвращать появление угроз ее дальнейшему существованию.

Анализ внутренней среды показывает тот потенциал и те внутренние возможности, на которые может рассчитывать организация для проведения успешной конкурентной борьбы, для достижения поставленных целей и реализации своей миссии, а также в случае необходимости их корректировки. Кроме того, внутренняя среда обеспечивает возможность нормального существования персоналу организации, предоставляя ему работу, участие в управлении, в прибылях и капитале, разрабатывая меры социальной защиты и т.п.

Анализ внутренней среды проводится по следующим направлениям: персонал организации, его потенциал, квалификация, интересы и др.; организация управления; производство, включая все этапы его общего цикла — от исследований и разработок до оперативного планирования; либо другая основная деятельность организации; финансы организации; маркетинг; организационная культура и др.

Изучение среды организации, проводимое в условиях стратегического управления, позволяет:

- при анализе внешней среды — выявить возможности, которые открываются перед организацией и которые она должна использовать для укрепления своих позиций на рынке, или угрозы для ее деятельности, т.е. вскрыть нежелательные обстоятельства, которые могут ухудшить рыночную ситуацию;
- при анализе внутренней среды — определить сильные стороны организации, ее преимущества, которые необходимо использовать для реализации возможностей (т.е. это та база, на которую опирается организация в конкурентной борьбе и которую необходимо укреплять), и слабые стороны, ухудшающие состояние организации, которые необходимо нейтрализовать, исправить, избавиться от них.

Для анализа среды в стратегическом управлении используются различные методы: СВОТ-анализ, матрица возможностей, матрица угроз, анализ цепочки ценностей, анализ издержек, составление профиля среды и др.

Определение миссии организации и стратегических целей для ее выполнения является вторым этапом процесса стратегического управления. Миссия — это четкая формулировка предназначения организации, утверждение того, для чего и по какой причине она существует.

В миссии должны быть отражены следующие аспекты: сфера деятельности организации, т.е. какой продукт предлагается покупателям или клиентам, на каком рынке она работает и реализует свой продукт; целевые ориентиры организации, отражающие, к чему она стремится, решение каких задач является определяющим в ее деятельности в перспективе; ценности или принципы, которые являются основополагающими в деятельности организации; какие технологии в области производства и управления

использует организация, в чем ее сила и возможности успешного осуществления деятельности в долгосрочной перспективе; имидж, которым обладает организация.

Стратегические цели конкретизируют миссию организации, представляя ее в форме, доступной для управления процессом их реализации. Цель — это желательное конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность. Установление целей — это руководство к действию: каких результатов и когда необходимо достичь и кто за это отвечает.

Важность установления целей организации состоит в том, что цели являются исходной точкой для разработки планов деятельности, системы мотивирования персонала) оценки результатов их труда, контроля и оценки деятельности подразделений и организации в целом.

Формулирование и выбор стратегии — следующий этап процесса стратегического управления. Он представляет собой определение основного направления, характера движения, путь, следуя которым организация сможет достичь поставленных целей.

На определение стратегии организации оказывают влияние разнообразные факторы, состав, содержание и значимость которых изменяется во времени. В связи с этим руководителю при определении и выборе стратегии необходимо оценивать всю совокупность внешних и внутренних факторов.

Выбор стратегии из нескольких стратегических альтернатив означает ориентацию на такую стратегию, которая обладает преимуществами перед другими, является наиболее пригодной для достижения целей организации. В качестве критериев при оценке достоинств одной стратегии по сравнению с другой могут выступать:

- критерий степени соответствия ситуации в организации с точки зрения внешних и внутренних факторов и ее собственных возможностей и устремлений. В противном случае стратегия будет сомнительной и малоуспешной;
- критерий преимущества в конкурентной борьбе, о чем может свидетельствовать наращивание, улучшение конкурентных преимуществ организации за счет мощной и эффективной стратегии. Конкурентные преимущества — это те конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая организация должна обеспечивать или стремиться к этому, чтобы быть конкурентоспособной и добиться успеха. Как правило, каждая организация может иметь несколько (не более трех-четырех) конкурентных преимуществ, относящихся к разным элементам или сферам ее внутренней среды: технологии, маркетингу, реализации продукции и т.д. Например, конкурентные преимущества, относящиеся к профессиональным навыкам персонала, таковы: степень овладения (знание) определенной технологией; компетентность в области дизайна; способность (умение) создавать эффективную рекламу; ноу-хау в области контроля качества; способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство и др.;
- критерий интенсивности работы, свидетельствующий о том, что стратегия, повышая интенсивность работы организации, способствует достижению наиболее значимых параметров —росту прибыльности, росту долгосрочной деловой активности и росту конкурентоспособности организации. Определение миссии, установление целей и выбор стратегии представляют собой управленческие решения, принимаемые высшим руководством организации для выбора основных направлений ее развития. Как любое управленческое решение, они содержат не только указания, в каком направлении должна двигаться организация, но и конкретные задания с указанием долго-и краткосрочных целей, затрат и результатов, необходимых ресурсов, что находит свое отражение в стратегическом плане. Стратегический план — это документ, содержащий цель организации, направления ее развития, долгосрочные и краткосрочные задачи. По мере движения от миссии к плану растет конкретность, детальность, количественная определенность и скорость изменения (пересмотра) целевых решений.

На следующем этапе процесса стратегического управления — реализации стратегии — осуществляется комплекс действий, направленных на повышение деловой активности в финансовой, организационной и других сферах, на усиление мотивации персонала, развитие корпоративной культуры и внутренней структуры организации в целях достижения намеченных результатов.

Этап оценки и контроля реализуемой стратегии связан с постоянным появлением новых обстоятельств, изменением факторов внешней и внутренней среды, воздействующих на организацию, что приводит к необходимости корректировки выбранной стратегии. При этом могут быть уточнены цели, переориентирована деятельность организации, изменены ее политика, бюджет, структура, технология производства и управления, направления работы с персоналом, пересмотрены системы оплаты труда и т.п. Управленческие решения, принятые по этим и другим вопросам, должны улучшить стратегию организации, обеспечить ее конкурентоспособность.

5.4 Основы кадровой политики и управления персоналом

5.4.1 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.

5.4.2. 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. 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.

5.5 Эффективность управления

5.5.1 Вопросы к занятию

1. Сущность, критерии и показатели эффективности управления.
2. Затраты на управление.
3. Оценка эффективности управления как необходимое условие рационального управленческого процесса.
4. Качество жизни граждан как основная цель общественного развития и главный критерий эффективности социального управления.
5. Подходы к эффективному управлению.
6. Философские ориентации эффективного управления.

7. Критерии эффективности деятельности управленческих органов и должностных лиц.
8. Проблемы эффективности российской модели управления.

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:

Эффективность менеджмента - сложное и многообразное понятие, смысл которого заключается в том, что весь процесс управления, начиная с постановки цели и заканчивая конечным результатом деятельности, должен производиться с наименьшими издержками или с наибольшей результативностью

Понятие эффективности управления во многом совпадает с понятием эффективности производственной деятельности организации. Однако управление производством имеет свои специфические экономические характеристики. В качестве главного критерия результативности управления выступает уровень эффективности управляемого объекта. Проблема эффективности управления — составная часть экономики управления, которая включает рассмотрение:

- управленческого потенциала, т. е. совокупности всех ресурсов, которыми располагает и которые использует система управления. Управленческий потенциал выступает в материальной и интеллектуальной формах;
- затрат и расходов на управление, которые определяются содержанием, организацией, технологией и объемом работ по реализации соответствующих функций управления;
- характера управленческого труда;
- эффективности управления, т. е. эффективности действий людей в процессе деятельности организации, в процессе реализации интересов, в достижении определенных целей. Эффективность — это результативность функционирования системы и процесса управления как взаимодействия управляемой и управляющей систем, т. е. интегрированный результат взаимодействия компонентов управления. Эффективность показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели, достигает запланированных результатов. Эффективность управления проявляется в эффективности производства, составляет часть эффективности производства. Результаты действия, соотнесенные с целью и затратами, — это и есть содержание эффективности как управленческой категории.

На эффективность деятельности менеджера влияет ряд факторов: потенциал сотрудника, его способность выполнять определенную работу; средства производства; социальные аспекты деятельности персонала и коллектива в целом; культура организации. Все эти факторы действуют совместно, в интеграционном единстве.

Таким образом, эффективность управления — один из основных показателей совершенствования управления, определяемый сопоставлением результатов управления и ресурсов, затраченных на их достижение. Оценить эффективность управления можно путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление. Но такая упрощенная оценка не всегда корректна, так как:

- 1) результат управления не всегда заключается в прибыли;

2) такая оценка приводит к непосредственному и опосредованному результату, который скрывает роль управления в его достижении. Прибыль часто выступает как опосредованный результат;

3) результат управления может быть не только экономическим, но и социальным, социально-экономическим;

4) затраты на управление не всегда можно достаточно четко выделить.

Эффективное управление соответствует цели и стратегии организации. Если управленческая деятельность полностью или частично решает поставленную задачу, воплощается в ожидаемом результате, причем обеспечивает его достижение на основе оптимального использования имеющихся ресурсов, то она считается эффективной. В первом случае речь идет о внешней эффективности, во втором -- о внутренней. Внешняя эффективность иначе называется выгодностью, а внутренняя -- экономичностью, показывающей цену, которую пришлось заплатить за полученный результат (для этого он соотносится с величиной затрат). Чем результат в большей степени превышает затраты, тем экономичнее деятельность. Об эффективности управления можно также говорить, как о потенциальной или реальной. Потенциальная эффективность оценивается предварительно, реальная же определяется степенью достижения самих целей, полученными на практике результатами. Поскольку в управлении применяются разные методы, правомерно оценивать также и их эффективность.

Зависимость уровня общей эффективности организации от того или иного уровня обеих ее составляющих можно условно представить следующим образом: $\mathcal{E} = \mathcal{E}_1 * \mathcal{E}_2$, где \mathcal{E} -- уровень общей эффективности;

\mathcal{E}_1 -- уровень внешней эффективности (степень использования рыночных возможностей);

\mathcal{E}_2 -- уровень внутренней эффективности (степень использования внутренних возможностей).

Говоря об общей эффективности как о комбинации двух ее составляющих \mathcal{E}_1 и \mathcal{E}_2 , мы тем самым подчеркиваем ее двойственную природу. Очевидно, что высокий уровень составляющей \mathcal{E}_1 обеспечивает повышение эффективности \mathcal{E} в целом. Отсюда вывод: для получения организацией максимально высоких результатов необходимо наиболее полно реализовать ее рыночные возможности и достаточно обеспечить максимально высокий уровень ее внутренней эффективности. Производство товаров, заведомо не имеющих спроса на рынке, делает бессмысленными всякие усилия по повышению эффективности этого производства. С другой стороны, производство пользующегося спросом товара при низком уровне его эффективности (высокие производственные затраты, высокая себестоимость) приведет в конце концов к снижению спроса на него и уменьшению доли рынка. И в том, и в другом случае уровень общей эффективности остается значительно ниже максимально возможного. Согласно формуле общей эффективности ясно, что все усилия руководителя по увеличению сбыта продукции в целях достижения предприятием успеха всегда будут сводиться на нет, если его усилия на административном поприще, в свою очередь, не приведут к обеспечению высокой внутренней эффективности организации. Итак, эффективность менеджмента обеспечивается за счет деятельности по оптимизации затрат и увеличения результативности по всем направлениям менеджмента:

- в управлении трудовыми ресурсами;
- в управлении производством или при создании операционной системы;
- при определении методов и структур управления.

Управление эффективностью деятельности (английские термины CRM, BPM, EPM)- это набор управленческих процессов (планирования, организации выполнения, контроля и анализа), которые позволяют бизнесу определить стратегические цели и затем оценивать и управлять деятельностью по достижению поставленных целей при оптимальном использовании имеющихся ресурсов. Это система управления, построенная на принципах управления стоимостью бизнеса.

Управление эффективностью деятельности охватывает весь спектр задач в области стратегического, финансового, маркетингового и операционного управления компанией и включает в себя применение таких управленческих технологий, как моделирование стратегии, карты сбалансированных показателей, процессно-ориентированное планирование и функционально-стоимостной анализ, бюджетирование и бизнес-моделирование, консолидированная управленческая отчетность и анализ, мониторинг ключевых показателей деятельности (key performance indicators), связанных со стратегией.

Управление эффективностью деятельности включает три основные виды деятельности (во всех без исключения областях управления):

1. постановка целей
2. анализ значений показателей, характеризующих достижение организацией поставленных целей, и
3. управляющие воздействия менеджеров по результатам анализа, направленные на улучшение будущей деятельности организации по достижению поставленных целей.

Используя методы управления эффективностью, собственники стремятся донести стратегию до всех уровней организации, трансформировать стратегию в действия и метрики, измеряющие эти действия, и использовать анализ для поиска причинно-следственных связей, которые, будучи осмысленными, помогают в принятии обоснованных решений.

Возрастание роли управления в условиях рыночной экономики в результате получения организацией экономической свободы и полной ответственности за свои результаты ведет к вовлечению в сферу управления дополнительных ресурсов (трудовых, финансовых, материальных). Для собственника предприятия важно не только расходование ресурсов для управления, но и то, насколько управление дает стратегические преимущества предприятию на рынке, усиливает его конкурентоспособность, поддерживает общественную значимость предприятия. В условиях конкуренции руководители должны заботиться о производительности и эффективности.

5.6 Менеджер

5.6.1 Вопросы к занятию

1. Задачи, функции и роли менеджеров.
2. Типы руководителей.
3. Требования к руководителям.
4. Руководитель и лидер. Черты эффективного лидерства.
5. Теории лидерства.

5.6.2. 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».

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

Менеджер – это лицо, занимающее пост. дол-ть, наделенное полномочиями и обладающее ответ-тью в области принятия решения в пределах своей компетенции.

Спецификой труда м-ра явл. конечный рез-т его деят-ти- принятое решение. Содержанием труда м-ра явл. орг-ция реал-ции принятых решений.

Вертик. разделение труда в м-те предполагает выделение трех иерархич. уровней в управлении, кот. и определяют содержание труда м-ра на том или ином уровне. М-ры высшего ур. специализируются на управл. орг-ции в целом, осуществл. стратегич. управл. орг-цией. М-ры средн. ур. осуществл. распорядит м-т в орг-ции, координируют работу м-ров нижнего ур., принимают решения в соотве-тствии с содержанием задач внутр. среды. М-ры нижнего ур. осуществл. операти-вный м-т, решая конкретные задачи, возглавляемого ими субъекта.

Горизонт. разд. труда в м-те позволяет выделить линейных и функцион. рук-телей. Лин. рук. – м-ры, осуществл. координацию деят-ти подразделений в соответствии с целями и задачами своего иерархич. уровня. Уровень лин. рук. определ. положением возглавляемого им подразделения в иерархич. структуре орг-ции. Функц. рук. – это м-р, возглавл. отделы или службы в иерархич. структуре орг., обеспечивающие возм-ть принятия решений лин. рук-телями. Уровень функц. спец-та определ. иерархич. уровнем лин. рук. подразделения, работу кот. он обеспечивает.

В рыночн. экономике выделяют три вида м-ров: 1.предприниматель – основн. фигура рын. оотношений, инновационная деят-ть кот. связана с пост. материальным риском при орг. нового предприятия, разработки новой идеи, нов. продукта и т.п., предлагаемых обществу в условиях неопред-ти рынка; 2.бизнесмен – субъект рын. отнош., деловая активность кот. связана с наличием капитала и направлена на решение задач, связан. с осущ. операций обмена, услуг между существ. рыночными структурами; 3.коммерсант – самост. эк. субъект рын. отношений, специализ-ийся на существ. в условиях рынка отношениях видах посреднич. деят-ти, удовл. потр-ти общества и конкретной личности.

Задачи: -определение перспективных и текущих целей и задач, планирование; -распределение ф-ций, заданий, установление норм, создание необходимых условий и мотивация работников по эффект. реш. задач; -установление и поддержание коммуникац. сети; -контроль, оценка и анализ деят-ти группы в целом и каждого подчинен. в отдельности; -изучение подчиненного персонала, повышение его профессион. уровня; -проведение собраний, совещаний, участие в колллегальной форме; -деловое общение, переговоры, беседы с подчин. м-рами, заказчиками; -работа с док-тами; -самомен-т (анализ личных рез-тов. установление личных ценностей, безусловное планиров. личн. деят-ти, развитие организ. и коммуникативн. способностей).

1.Межличностные роли: 1)Образец для подражания- символ.глава, в обяз-ти кот. входит выполнение обычных обяз-ей правового или соц. хар-ра (хар-р деят-ти - церемониалы, действия, обязываемые положением); 2)Лидер- ответ-ый за мотивацию и активизи-зацию подчиненных, ответст. за набор, подготовку работников и связ. с этим обяз-ти (факт. все управл. действия с участием подчиненных); 3)Интегратор – обеспечивает работу самораз-вив. сети внешних контактов и источников инф-ии, кот. предоставляют инф-ию и оказывают услуги (переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешним орг-иями и лицами).

2. Информационные роли: 4)Собиратель инф-ии - разыскивает и получает разнообраз-ную инф-ию (в осн. текущую) спец. хар-ра, которую, понимая орг-ию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешн. и внутр. инф-ии, поступ. в орг-ию (обработка всей почты, осущ.контактов, связ. преимущ. с получение инф-ии (период. издания, ознаком. поездки); 5)Распределение инф-ии – передает инф-цию, полученную из внешних источников или от других подчин., членам орг-ии, часть этой инф-ии носит чисто факт. хар-р, другая требует интерпретации отд. фактов для формирования взглядов орг-ии (рассылка почты по орг-ям с целью получения инф-ии, вербальные контакты для передачи инф-ии подчиненным; 6)Представитель – передает инф-ию для внешних контактов орг-ии относ. планов,

политики, действий, результатов работы орг-ии, действует как эксперт по вопросам данной отрасли (участие в заседаниях, обращение через почту).

3. Роли, связанные с принятием решений: 7)Предприниматель – изыскивает возможности внутри самой орг-ии и за ее пределами, разрабатывает и запускает проекты по совершению, приносящие изменения, контролирует разработку опред. проектов (участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации, включ. планирование или разработку проектов усоверш. деят-ти); 8)М-р кризисных ситуаций – отвечает за корректировочные действия, когда орг-ия оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений (обсуждение стратег. и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы); 9)Распределитель ресурсов -ответст. за распределение всевозм. ресурсов орг-ии, что факт. сводится к принятию или одобрению всех знач. решений орг-ии (составление графиков, запросы полномочий, всякие действия, связ. с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных); 10)Ведущий переговоры – ответств. за представительство орг-ии на всех значит. и важных переговорах.

5.7 Коммуникации в процессе управления

5.7.1 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.

5.7.2. 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».

5.7.3. 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.

5.8 Управление нововведениями

5.8.1 Вопросы к занятию

1. Сущность, этапы и направленность нововведений в организациях.
2. Организационные формы инновационной деятельности.
3. Методы государственного стимулирования инноваций.
4. Система показателей эффективности инновационной деятельности.

5.8.2. 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».

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

1. Нововведения в организации – это:
 1. Инновация – это процесс рождения новых идей и осуществление их на практике.
 2. Новые изделия означают появление новых или улучшенных товаров или услуг, более удовлетворяющих спрос потребителей.

3. Новые методы производства означают появление новых и усовершенствованных способов работы.

Несомненно, руководство должно осознавать большую вероятность сопротивления изменениям и нововведениям и принять меры по его предотвращению. Так, желательно, чтобы изменения были запланированными. Реализация программного планирования изменения культуры организации предполагает привлечение специалистов, сопротивляющихся процессу изменений, к участию в специально созданных рабочих группах.

Стадии запланированных изменений: 1. Размораживание – это стадия подготовки организации к изменениям. 2. Изменение – это стадия, на которой совершаются конкретные действия, ведущие к переменам. 3. Повторное замораживание – это стадия, на которой происходит закрепление и стабилизация изменений.

Стратегии запланированных изменений:

1. Стратегия силы принуждения для создания изменений использует власть, вознаграждения и наказания.

2. Стратегия рационального убеждения для создания изменений использует факты, специальные знания и рациональную аргументацию.

3. Стратегия разделения власти при внедрении изменений используют методы соучастия и делает акцент на общих ценностях.

Другие методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление:

- передача информации — открытое обсуждение идей и мероприятий поможет сотрудникам заблаговременно убедиться в необходимости перемен. Можно использовать различные методы передачи информации—индивидуальные беседы, выступления перед группой, меморандумы и доклады и др.;
- привлечение подчиненных к принятию решений. Это дает возможность сотрудникам, которые могут оказывать сопротивление, свободно выразить свое отношение к этим новшества, потенциальным проблемам и переменам;
- облегчение и поддержка — средства, с помощью которых сотрудники легче вписываются в новую обстановку. Например, руководитель может оказать эмоциональную поддержку, т.е. внимательно выслушивать сотрудников или давать им какое-то время для отдыха после напряженного периода. Возможно, появится необходимость в дополнительной профессиональной подготовке для повышения квалификации сотрудников, чтобы они могли выполнять новые требования;
- переговоры для обеспечения одобрения новшеств. Подразумевается, что согласие сопротивляющихся «покупают» с помощью материальных стимулов. Например, руководство может предложить профсоюзу более высокую оплату труда или даст обязательство не увольнять рабочих; или руководителю предлагают более интересную работу, если он признает необходимость перемен. Реализация данного подхода требует относительно больших затрат времени, но результат стоит того, поскольку пользователи приходят к осознанию необходимости преобразований и, как правило, переходят на сторону реформаторов. Участие персонала в изменениях позволяет менеджменту оперативно идентифицировать возможные проблемы, осознать различия в восприятии перемен;
- кооптация — предоставление лицу, которое может оказать или оказывает сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и в их осуществлении. Например, рабочий или группа сотрудников, которые скептически настроены по отношению к грядущим новшества, могут быть введены в состав комиссии, которая анализирует применяемую технологию и определяет, какие машины должны быть закуплены;

- маневрирование с целью уменьшить сопротивление переменам — выборочное использование информации или составление четкого графика деятельности и мероприятий с целью оказания желаемого воздействия на подчиненных;
- принуждение — направленное на принятие персоналом изменений применение менеджментом формальной власти, когда противников перемен ставят перед выбором между преобразованиями и лишением части вознаграждения или работы. К принуждению следует прибегать в критических ситуациях, когда от достижения результата зависит сама судьба организации;
- поддержка высшего руководства — свидетельствует о том, что преобразования имеют для организации большое значение. Такая поддержка особенно необходима в тех случаях, когда изменения затрагивают несколько подразделений или когда их внедрение предполагает перераспределение ресурсных потоков. Без поддержки высшего руководства может наступить «случайное» замедление преобразований в силу противоречивости исходящих от руководства сигналов.

Перечислим некоторые практические приемы преодоления сопротивления в организации.

- 1) проанализируйте ситуацию и определите причины возможного сопротивления;
- 2) заранее объясните людям цели перемен и их последствия для коллектива и по возможности лично для каждого сотрудника;
- 3) налажьте «обратную связь»: дайте возможность подчиненным выразить несогласие с предлагаемыми реформами. Подобная «обратная связь» уже сама по себе уменьшает сопротивление новому. Кроме того, она иногда дает возможность вскрыть истинные причины недовольства;
- 4) учитывайте привычки, традиции группы. Нужно заранее обдумать, не вызовут ли предполагаемые вами нововведения нарушения сложившегося распорядка и работы группы, перераспределения обязанностей и нарушения взаимозаменяемости членов группы; изменения существующего расписания перерывов на обед; нарушения графика очередности и сроков отпусков, перевода сотрудников в другие группы, менее приемлемые для них (например, пожилого сотрудника в отдел, где работает одна молодежь);
- 5) заранее продумайте, как объяснить людям суть и необходимость реформ, ответить на их многочисленные вопросы. Не следует забывать, что в разъяснениях нуждаются не только рядовые сотрудники, но и руководители среднего звена;
- 6) создайте в коллективе доверительную обстановку. Как правило, недоверие вызывается неполной или неточной информацией; люди начинают черпать сведения из слухов. Чтобы добиться доверия подчиненных, нужно прежде всего говорить правду — лучше плохие новости, чем отсутствие новостей: люди чувствуют себя сильнее и спокойнее, потому что, по крайней мере, знают, что им надо делать;
- 7) откажитесь от категоричности своих решений. Прежде всего точно определите проблему. Строго соблюдайте график работ и следите, чтобы его соблюдали другие. Нет ничего хуже, если вы заставите людей в срочном порядке переучиваться для работы на новом оборудовании, а когда они сдадут зачеты, окажется что новая техника еще не доставлена. Дайте людям возможность почувствовать, что они сами пришли к правильному решению;
- 8) инициатор реформ должен иметь влияние и авторитет в коллективе: подумайте, достаточно ли вы авторитетны, чтобы предложить планируемые изменения;
- 9) предлагая перемены, руководитель должен быть сам убежден в их целесообразности;
- 10) постарайтесь предварительно привлечь в сторонники делаемых перемен неформального лидера коллектива;
- 11) подкрепите свои предложения ссылкой на положительные примеры и на авторитетные мнения.

Решающую роль в инициировании и осуществлении перемен играют руководители, ибо они несут ответственность за разработку стратегии изменений и планирование мероприятий по их осуществлению.

Огромная роль в процессе осуществления изменений принадлежит руководителям-преобразователям, т.е. менеджерам, иницирующим направленные на укрепление и развитие позиции организации стратегические перемены. Именно они формулируют видение и «показывают товар лицом», помогают работникам увидеть картину в целом, стремятся к созданию непрерывно обучающейся организации и сотрудников, подготовке их к решению сложных задач.

Исходя из перечисленных функций руководителя-преобразователя, можно назвать следующие важные качества, которыми он должен обладать:

1. Творческое видение. Руководители-преобразователи создают и пропагандируют свое видение организации, т.е. выраженный в определенной форме долгосрочный имидж компании, или представление о том, чем компания может и должна стать. Видение заставляет сотрудников отвлечься от сиюминутных проблем, принимать более активное участие в деятельности организации, формировать общие убеждения и ценности, являющиеся базисом для изменения организационной культуры.

2. Наличие коммуникативной харизмы. Трансформационному лидеру необходимо убедить работников в том, что предлагаемое видение будущего компании реально достижимо, и мотивировать их для претворения будущего в настоящее. Харизма — одна из характеристик лидерства, способность руководителя повлиять на работников, побудить их к постоянным желаемым для руководителя действиям. Харизматические лидеры берут на себя риск преобразований, демонстрируя высокую степень компетентности и обоснованную уверенность в себе, выражают ожидания высоких показателей работы и используют побуждающие символы и язык, чтобы вдохновить других работников. Обычно такие руководители внимательны к каждому сотруднику, направляют их на выполнение определенных действий. Работники относятся к таким лидерам с большим уважением и доверием, склонны выражать эмоциональную приверженность их видению. Но харизматическим лидерам (как и всем менеджерам) необходимо осознавать эмоциональную уязвимость работников в ходе преобразований и предпринимать действия, направленные на уменьшение страха сотрудников, одновременно стимулируя их к осуществлению изменений.

3. Умение осуществлять стимулирующее обучение. Важнейшая задача преобразований (и руководителей) — развитие потенциальных способностей сотрудников к творческому восприятию, обучению на опыте изменений. Данный процесс получил известность как двойная петля обучения: полученная при осуществлении изменения информация (первый цикл) позволяет более эффективно управлять будущими трансформациями (второй цикл). Предполагается, что такого рода обучение развивает у сотрудников навыки прогнозирования, предотвращения нежелательных ситуаций, преодоление собственных парадигм. Данный процесс существенно отличается от единичной петли обучения, когда работники разрешают текущие проблемы, приспосабливаясь к навязанным им сверху переменам.

Рассмотрим модель процесса успешного управления организационными изменениями, состоящую из нескольких этапов и разработанную Л. Грейнером.

Этап 1. Давление и побуждение. Руководство должно осознать необходимость изменений.

Этап 2. Посредничество и переориентация внимания. Хотя руководство и может почувствовать необходимость перемен, оно может не суметь сделать точный анализ проблем и провести изменения должным образом. Возможно, возникнет необходимость в посреднических услугах внешнего консультанта, способного объективно оценить ситуацию. Можно привлечь в качестве посредников и своих сотрудников, но при условии, что они могут считаться беспристрастными и выразить мнение, которое вряд ли обрадует

высшее руководство. В любом случае, чтобы это посредничество было эффективным, оно должно вылиться в изменение ориентации, а это подразумевает восприятие новых точек зрения.

Этап 3. Диагностика и осознание. Руководство собирает соответствующую информацию, определяет истинные причины возникновения проблем, которые требуют изменения существующего положения. Этот процесс начинается наверху, а затем постепенно спускается к нижнему уровню организационной иерархии. Если руководство пытается получить информацию от более низких уровней иерархии, оно рискует построить свои решения на неадекватной или неправильной информации. Определение области проблемы ведет к осознанию конкретных проблем.

Этап 4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению. После признания существования проблемы руководство ищет способ исправления ситуации. В большинстве случаев руководство должно заручиться согласием тех, кто отвечает за выполнение работы. По убеждению Грейнера, всегда имеется искушение, особенно для структур власти, применить старые решения к новым проблемам. Таким образом, возникает необходимость четвертого этапа — отыскания новых и уникальных решений, которые были бы поддержаны всей структурой власти.

Этап 5. Эксперимент и выявление. Организация редко берет на себя риск сразу проводить крупные изменения одним махом. Она скорее начнет проводить испытания планируемых изменений, выявлять скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах. С помощью контроля руководство определяет, в какой степени планируемые изменения помогают исправить неудовлетворительное положение вещей, как их воспринимают и как можно улучшить их осуществление. Руководство, например, может обнаружить, что некоторые люди нуждаются в дополнительных полномочиях или дополнительной подготовке; что нужно создать комитет, который следил бы за выполнением программы; что одна из групп оказывает сильное сопротивление нововведениям. Путем эксперимента и выявления отрицательных последствий руководство сможет скорректировать свои планы, чтобы добиться более высокой эффективности.

Этап 6. Подкрепление и согласие. На последнем этапе необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли изменения, убеждая их, что изменение выгодно как организации, так и им лично. Возможные способы подкрепить согласие на новшества — похвала, продвижение по службе, повышение оплаты труда за более высокую производительность, разрешение принять участие в обсуждении процесса внедрения новшеств, проблем, поправок, которые должны быть внесены, и т.д.

Участие в организационном развитии, т.е. участие организации, подразделения или производственной группы в различных плановых мероприятиях во время реализации программы организационного развития, предусматривает совершенствование функционирования организации, предоставляя ее членам возможность с большей эффективностью управлять культурой группы и организации. Эти мероприятия могут планироваться с помощью консультанта или предлагаться самими членами организации, получившими определенную подготовку в этой области или принимавшими ранее участие в программах организационного развития. Приведем некоторые виды участия в организационном развитии:

- диагностические меры — сбор информации о состоянии организации или ее подразделений при помощи интервью, анкет, совещаний, наблюдений, ознакомления с документами организации и иных методов;
- меры по использованию результатов обследования — передача информации, полученной в результате диагностических мер, членам организации и разработка планов действий на основе этой информации;
- меры по обучению и повышению квалификации — предназначены для повышения возможностей и уровня знаний членов коллектива. Эти меры могут относиться к

техническим и исполнительским вопросам или к межличностным и социальным проблемам;

- меры по изменению технотрактуры или структуры — предназначены для усовершенствования организационной структуры или процедур выполнения заданий;
- консультирование по групповым процессам — предназначено для того, чтобы помочь членам организации более точно воспринимать и оценивать события в их организации и действовать соответствующим образом. Основное внимание уделяется коммуникации, роли лидера и членам группы, решению проблем и принятию решений, групповым нормам и развитию группы, лидерству и полномочиям, сотрудничеству и конкуренции между группами. Значение придается также диагностике и развитию квалификации, необходимой, чтобы эффективно управлять этими процессами;
- меры по формированию групп — предназначены для повышения эффективности рабочих групп;
- меры по межгрупповому взаимодействию — предназначены для повышения эффективности взаимодействия между взаимозависимыми рабочими группами.

5.9 Системный подход

5.9.1 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.

5.9.2. 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».

5.9.3. 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.

5.10 Проектирование организационных систем

5.10.1 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.

5.10.2. 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».

5.10.3. 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-плане
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 Теоретические основы управления и его современное состояние

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

1. Понятие и сущность управления.
2. Принципы управления.
3. Основные функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль.
4. Методы управления.
5. Процесс и система управления
6. Проблемы управления в условиях перехода к рыночным отношениям и глобализации общественных процессов.

6.2 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.

6.3 Стратегическое управление

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

1. Понятие и содержание стратегического управления.
2. Отличие стратегического управления от оперативного.
3. Уровни разработки управленческой стратегии.
4. Виды стратегий.
5. Стратегическое планирование.
6. Оценка и анализ внешней среды в стратегическом управлении.
7. Формирование стратегических целей управляемой системы.
8. Использование метода «сценариев будущего» в стратегическом управлении.
9. Анализ стратегических альтернатив, стадии и факторы выбора стратегии.
10. Управление реализацией стратегии.

6.4 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.

6.5 Эффективность управления

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

1. Сущность, критерии и показатели эффективности управления.
2. Затраты на управление.
3. Оценка эффективности управления как необходимое условие рационального управленческого процесса.
4. Качество жизни граждан как основная цель общественного развития и главный критерий эффективности социального управления.
5. Подходы к эффективному управлению.
6. Философские ориентации эффективного управления.
7. Критерии эффективности деятельности управленческих органов и должностных лиц.
8. Проблемы эффективности российской модели управления.

6.6 Менеджер

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

1. Задачи, функции и роли менеджеров.

2. Типы руководителей.
3. Требования к руководителям.
4. Руководитель и лидер. Черты эффективного лидерства.
5. Теории лидерства.

6.7 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.

6.8 Управление нововведениями

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

1. Сущность, этапы и направленность нововведений в организациях.
2. Организационные формы инновационной деятельности.
3. Методы государственного стимулирования инноваций.
4. Система показателей эффективности инновационной деятельности.

6.9 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.

6.10 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.