

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

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (по РУП 16,15,14г.)**

**Б1.В.05 Актуальные проблемы менеджмента**

**Направление подготовки 38.04.01 Экономика**

**Профиль образовательной программы Учет, анализ и аудит**

**Квалификация (степень) выпускника магистр**

**Форма обучения заочная**

## СОДЕРЖАНИЕ

### 1. Конспект лекций

**1.1 Лекция № 1 Методологические проблемы менеджмента. Актуальные проблемы совершенствования управления в организациях**

**1.2 Лекция № 2 Актуальные проблемы совершенствования управления в организациях**

**1.3 Лекция № 2 Проблемы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений**

**1.4 Лекция № 3 Руководство и лидерство в системе менеджмента решений**

**1.5 Лекция № 3-4 Роль коммуникаций в управлении**

**1.6 Лекция № 4 Проблемы менеджмента персонала в системе управления организацией**

### 2. Методические указания по проведению практических занятий

**2.1 Практическое занятие № ПЗ-1 Методологические проблемы менеджмента. Актуальные проблемы совершенствования управления в организации**

**2.2 Практическое занятие № ПЗ-2 Проблемы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений**

**2.3 Практическое занятие № ПЗ-3 Руководство и лидерство в системе менеджмента**

**2.4 Практическое занятие № ПЗ-4 Роль коммуникаций в управлении. Проблемы менеджмента персонала в системе управления организацией**

## 1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

### 1. 1 Лекция № 1 (1 час)

**Тема: «Методологические проблемы менеджмента.**

#### **1.1.1 Вопросы лекции:**

1. Содержание понятия «менеджмент» и «управление». Менеджмент как самостоятельная область знаний, сочетающая в себе теорию, практику и искусство управления.
2. Этапы и школы в истории менеджмента.
3. История формирования и развития менеджмента.

#### **1.1.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Содержание понятия «менеджмент» и «управление». Менеджмент как самостоятельная область знаний, сочетающая в себе теорию, практику и искусство управления.**

Менеджмент — это управление организацией, хозяйствующей в условиях рынка. Понятия «менеджмент» и «управление организацией» чаще всего используются как идентичные, взаимозаменяемые. Это отражается в определениях данных понятий в фундаментальных работах отечественных и зарубежных авторов, где раскрывается их содержание. 2. Управление есть всеобщая человеческая деятельность, а менеджмент — его специфическая область, включающая деятельность профессионалов, специалистов по обеспечению успешной деятельности организаций. 3. В менеджменте как системе выделим три грани:

- менеджмент — воздействие субъекта на объект управления;
- менеджмент — воздействие на объект с четко определенной целью или это механизм достижения цели;
- менеджмент — руководство таким специфическим объектом управления, как люди, поэтому необходимо знание и учет не только объективных, но и субъективных факторов управления. В менеджменте как процессе выделим следующие наиболее существенные грани:
  - менеджмент — выполнение определенной совокупности специфических видов деятельности, называемых «управленческие функции» (планирования, организации, мотивации, контроля);
  - менеджмент - процесс принятия и реализации управленческих решений;
  - менеджмент — процесс переработки и выработки информации и процесс коммуникаций, связывающий воедино все составляющие системы управления. 4. Предмет менеджмента как науки управления охватывает исследование законов и закономерностей жизнедеятельности организаций и отношений между работниками в процессе управления.

Слово «менеджер» имеет несколько значений:

- наемный профессиональный управляющий;
- специалист по управлению производством;
- предприниматель в профессиональном спорте. 6. Необходимость управленческой деятельности определяется наличием организаций, в которых люди совместно работают для достижения общих целей. 7. Для того чтобы организация могла

добраться успеха, цели и задачи ее подразделений должны быть скоординированы посредством вертикального и горизонтального разделения труда. Успешность деятельности организации зависит от умения выжить, результативности, эффективности и производительности, которые определяются уровнем менеджмента. Развитие менеджмента, приспособление его к конкретной обстановке на сегодня является одним из главных рычагов улучшения результатов деятельности фирм, организаций, предприятий.

## **2. Этапы и школы в истории менеджмента**

Методы менеджмента — это совокупность правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации. Методы менеджмента позволяют снизить интуитивный характер управления, внести упорядоченность, обоснованность и эффективную организацию в построение и функционирование систем управления на предприятии. Среди локальных методов менеджмента используются как общие методы и приемы (например, экспертизы, генерирования идей, оценки управленческих решений), применяемые во всех сферах деятельности (производстве, торговле, образовании и пр.), так и специальные, отражающие специфику определенной сферы (инновационный, финансовый, персональный менеджмент и пр.). 13. Сущность системного подхода к изучению теории менеджмента состоит в рассмотрении объекта исследования и практической деятельности в единстве его внешних и внутренних связей. 14. Кроме системного подхода в науке менеджмента используются подходы: комплексный, интеграционный, маркетинговый, функциональный, динамический, воспроизводственный, процессный, нормативный, количественный (математический), административный, поведенческий, ситуационный, эмпирический, затратный, сбытовой, производственный, статический, инновационный и др. 15. Новые взгляды на менеджмент в радикально меняющейся экономической среде сформировались в 70 — 80-е гг. Со гласно новой управленческой парадигме (системе взглядов на менеджмент), сформулированной американским экономистом Питером Друкером, к базовым принципам менеджмента относят: ситуационность, системность, социальную направлен-

## **3. История формирования и развития менеджмента**

Существует две различные точки зрения на значение науки менеджмента и специального управленческого образования для подготовки кадров менеджеров. Первая точка зрения, характерная для США и Европы, отводит управленческому образованию очень важную роль. Здесь считают науку менеджмента основополагающей для формирования специалистов по управлению людьми. Вторая точка зрения сложилась в Японии, где крупные фирмы сами подготавливают руководителей, т. е. происходит обучение опытом. В России отсутствуют квалифицированные менеджеры, способные подготовить себе смену. Поэтому, несмотря на близость нашей бывшей советской системы японскому образцу, наиболее вероятна и реализуется первая точка зрения.

Единую методологическую основу разнообразных форм менеджмента создает его общая теория, содержащая категории и понятия, принципы и методы, систему функций и задач менеджмента, не зависящую от отраслевой специфики деятельности организации.

Экономическая наука, формируя мировоззрение руководителей и исполнителей в производственном процессе, выступает методологической основой менеджмента.

Достигнутый уровень теории управления позволил ряду ученых прийти к определению предмета менеджмента как науки, исследующей законы и закономерности жизнедеятельности организаций и отношения работников в процессе управления.

## 1. 1 Лекция № 1,2 (2 часа)

**Тема: «Актуальные проблемы совершенствования управления в организациях»**

### 1.1.1 Вопросы лекции:

1. Основные элементы организации: цели, задачи, структура, технология, люди. Внутренняя и внешняя среда организации.
2. Понятие структуры управления. Уровни управления и подразделения. Иерархия организаций.
3. Понятия потребности социально-экономической среды, цели, функций, организационных систем.

### 1.1.2 Краткое содержание вопросов:

#### **1. Основные элементы организации: цели, задачи, структура, технология, люди. Внутренняя и внешняя среда организации.**

1. организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. 2. Организации преобразуют ресурсы для достижения конечных результатов. 3. Организации должны взаимодействовать с внешней средой для того, чтобы получать ресурсы и находить потребителей для своей продукции. Зависимость от внешней среды, которая постоянно меняется и находится вне влияния менеджера, является основной причиной того, почему в управлении нет абсолютных правил. 4. Все организации осуществляют горизонтальное разделение труда, разбивая всю работу на составные части. В крупных организациях при таком разделении создаются подразделения. 5. Управление необходимо для координации деятельности всех подразделений и решения задач организации. 6. Вертикальное разделение труда, создание уровней управления используются для дифференциации и координации управленческой работы.

Традиционно выделяются три уровня управления. 7. Чтобы быть успешной, т. е. добиться своей цели, организация должна выжить благодаря результативности и эффективности. 8. Внутренние переменные — это части самой организации, ситуационные факторы внутри нее, это состав и взаимосвязи сложной системы. Основные внутренние переменные организации, по определению американского теоретика управления Майкла Х. Мескона, — это цели, структура, задачи, технология и люди. Разнообразные внутренние переменные, выделяемые разными авторами, можно сгруппировать по отношению к общим характеристикам (наличие общих целей, преобразование ресурсов, зависимость организации от внешней среды, разделение труда, образование подразделений, необходимость и наличие управляющего органа), по отношению к основным параметрам системы (вход, выход, преобразование), а также разделить на объективные и субъективные. Наиболее известными моделями внутренней среды организации являются «Алмаз» американского исследователя Гарольда Ливитта (1965 г) и модель 7-S консалтинговой компании «МакКинси» (1982 г). 9. Цели —

конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. От ориентации, определяемой целями, зависят все последующие решения руководства. 10. Все организации, за исключением самых маленьких, раз делены на горизонтальные специализированные подразделения и вертикальные уровни управления. Структура организации - это логическая взаимосвязь уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. 11. Сфера контроля, т. е. число людей, подчиняющихся не непосредственно данному руководителю, является важной составляющей структуры. Размеры сферы контроля определяют, при прочих равных условиях, число уровней управления в структуре. 12. Задача — это работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом в определенный срок. Задачи можно классифицировать как работу с предметами, людьми и информацией. Специализация задач через технологию положительно отражается на производительности труда в организации. 13. Технология — средство, с помощью которого ресурсы производства преобразуются в конечный результат. Влияние этой переменной на управление определяется четырьмя крупными переменными в технологии: промышленной революцией, стандартизацией и механизацией, применением конвейерных линий и компьютеризацией. 14. Люди представляют собой центральный фактор в любой системе управления. Руководство достигает целей организации через людей. Руководители занимаются вопросами поведения людей как отдельных личностей, как групп (коллективов) и как лидеров. 15. Индивидуальное поведение, которое имеет наиболее важное значение для руководителя, зависит от способностей, восприятия, потребностей, отношений и ожиданий личности. Окружающая обстановка, созданная руководством, часто оказывает большое влияние на поведение работника и, следовательно, должна формироваться так, чтобы способствовать достижению целей организации..

2. Синтезирующим подходом к выделению факторов внутренней среды является использование двухуровневой системы внутренних переменных: • ресурсов (объективных — финансовая, информационная, технико-технологическая, организационная системы, в том числе структура организации; субъективных — способности персонала, стиль управления); • процессов (объективных — стратегии, задачи, технологии; субъективных —ственные отношения, коммуникации); • результатов (объективных — миссия, цели; субъективных — социальные ценности, культура организации, ее имидж). 17. В теории развития организаций выделяют четыре модели, отражающие эволюцию концепций, определяющих сущность самих организаций, роль и доминирующие **функции** менеджеров, а также критерии, применяемые для оценки эффективности их деятельности. К таким моделям относятся: механистическая модель организации (ее также называют «модель рациональной бюрократии»); модель организации как коллектива, сформированного по принципу разделения труда; модель сложной иерархической системы; модель общественной организации, в деятельности которой заинтересованы различные группы как внутри, так и вне ее фасции. 18. Под влиянием изменений, происходящих в мировой и отечественной экономике, появляются новые формы организаций и их интеграции: сетевые организации; многомерные организации; круговые организации; интеллектуальные организации; финансово-промышленные группы; предпринимательские союзы; виртуальные корпорации. Организационная культура — это выдержавшая испытание временем совокупность ценностей, символов, убеждений, образцов, фадий и норм поведения, разделяемых коллективом организации, оказывающих заметное

влияние на поведение как отдельных индивидов, так и групп людей, работающих на предприятии.

Имидж организации — ее репутация, доброе имя, образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности под воздействием результатов деятельности, успехов или неуспехов организации. Основу имиджа составляют: существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала; официальная атрибутика — название организации, эмблема, товарный знак. Сегодня имидж представляется одной из важнейших характеристик организации, фактором доверия к ней и ее товару, следовательно, является условием ее процветания. Цель создания имиджа состоит не вобретении организации ей известности, а в обеспечении положительного отношения к ней. Его основа — надежность, порядочность, гибкость, культура и социальная ответственность. 21. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан выявлять существенные факторы внешней среды и предлагать подходящие способы реагирования на внешние воздействия. Это необходимо, потому что организация — открытая система, зависящая от взаимного обмена вводимыми ресурсами и результатами деятельности с внешним миром. 22. Внешняя среда организации — совокупность элементов, которые существенным образом влияют на организацию, но не подвластны ее руководству 23. Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, непосредственно влияющие на деятельность организации. Эти элементы относятся к среде прямого воздействия. 24. Среда косвенного воздействия включает такие значимые элементы, как состояние экономики, политическая обстановка, развитие науки и техники, социокультурные факторы. 25. Состояние внешней среды характеризуется вязкостью среды, взаимосвязанностью, сложностью, подвижностью, неопределенностью и др. 26. Под вязкостью среды понимается количественная мера усилий, необходимых для целенаправленного перемещения, концентрации и освоения в производстве единицы материальных, финансовых и информационно-технологических ресурсов.. Степень взаимосвязанности факторов — воздействие изменения одного фактора на изменения других факторов. 28. Сложность среды организации определяется числом и разнообразием внешних факторов, на которые необходимо реагировать. 29. Подвижность среды характеризуется скоростью, с которой в среде происходят изменения. 30. Неопределенность среды зависит от имеющегося по конкретному фактору количества информации и уверенности в достоверности этой информации. 31. Организации должны быть в состоянии эффективно реагировать и приспособливаться к изменениям внешнего окружения, чтобы обеспечить выживание и достижение поставленных целей. Для этого необходимо постоянно оценивать и анализировать состояние внешней среды, используя при определении наиболее значимых элементов внешней среды метод «5 x 5», предложенный М. Х. Месконом, «шкалу нестабильности внешней среды» Игоря Ансоффа, приемы PEST-анализа, конкурентный анализ американского теоретика управления Майкла Портера и др. Для анализа ситуаций, приведенных далее, нужно четко представлять составляющие внутренней и внешней среды, в связи с чем в практикуме приводятся основные теоретические положения по этим вопросам. Подходы к выделению параметров внутренней среды организаций. По определению М. Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, основные внутренние переменные организации — это цели, структура, задачи, технология и люди. Цели — конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе [76, с. 89]. У организации могут быть

разнообразные цели. Так, чтобы получить прибыль, бизнесмены и менеджеры организаций должны сформулировать цели в таких областях, как объемы продаж (доля рынка), разработка новой продукции, цены на нее, качество услуг, подготовка и отбор персонала. Некоммерческие организации также имеют разнообразные цели, но, вероятно, больше внимания будут уделять социальной ответственности. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства. Подразделения организации имеют свои конкретные цели, которые должны вносить свой вклад в достижение цели всей организации и не противоречить друг другу. 62 Всесторонне обоснованная цель (цели) служит исходным началом и организующим фактором принятия решения. Целью может быть намеченное задание или условие, послужившее причиной принятия решения. Цель определяет направление. Если известно, в каком направлении нужно идти, то путь на много облегчается. Через установление целей можно вовсе ставить на события. Цель должна быть конкретной, объективной, реальной, предполагать действия, иметь соответствующее измерение. Цели подразделяются на краткосрочные, промежуточные, долгосрочные (по очереди достижения), большие и малые (по критерию затрат ресурсов), конкурирующие, независимые и до полнительные. Классификация целей позволяет устанавливать приоритеты, одним целям отдавать предпочтение, другие — отложить. В зависимости от изменения условий, возможностей, достигнутых результатов цели могут оставаться теми же, корректироваться или меняться. Новые цели появляются также в результате анализа информации, решений предыдущих лет, т. е. на основе заключений, выводов. Рассматриваются новые варианты: ведут ли они быстрее к достижению цели, что для этого действительно требуется. Если требования новых вариантов высоки и в ближайшее время не могут быть удовлетворены, то устанавливаются краткосрочные, но достижимые цели. К достижению больших и сложных целей идут постепенно, начиная с тех, которые имеют наибольший приоритет. При этом фиксируют достижение промежуточных целей.

## **2. Понятие структуры управления. Уровни управления и подразделения. Иерархия организаций.**

Структура управления организации — логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Как отмечалось ранее, характерной чертой организации является разделение труда. Структура управления организации закрепляет горизонтальное и вертикальное разделение труда в ней. Как конкретно осуществить разделение труда в организации? Этот вопрос относится к существенным управленческим решениям. Выбор подразделений определяет структуру организации и, следовательно, возможности ее успешной деятельности. Вертикальное разделение труда создает иерархию управленческих уровней в организации. 63 Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Число лиц, подчиненных одному руководителю, называется сферой контроля. Чем больше сфера контроля, тем меньше (при прочих равных условиях) уровней управления создается в организации, и наоборот. Сфера контроля в организации часто варьирует в значительной степени как по уровням управления, так и по подразделениям. Идеальной сферы контроля не существует. Ее приемлемые значения колеблются от 2 — 3 до 50 человек и более. Как важнейшая организационная характеристика структура представляет собой совокупность связей и отношений, сложившихся в системе между ее элементами, а также совокупность тойчивых

системообразующих связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, со- подчиненность и пропорциональность между составляющими ее элементами. Структура находится в тесной взаимосвязи с составом системы, определяется им, и сама, в свою очередь, в значительной степени его определяет. Задача — предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена установленным способом в за ранее оговоренные сроки [76, с. 92]. На основе решения руководства о структуре каждая должность предполагает исполнение ряда задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Задачи организации традиционно делятся на три категории по видам работ: работа с людьми; работа с предметами; работа с информацией. Изменения, происходящие в характере и содержании задач, были тесно связаны с эволюцией специализации. Как отмечал шотландский экономист Адам Смит в своем знаменитом приведении о производстве булавок, когда работу делят между специалистами вместо того, чтобы поручить ее выполнение одному человеку, потенциальная выгода огромна. Предприниматели быстро поняли, что специализация задач повышает прибыль, потому что происходят рост производительности труда и снижение затрат на производство. В настоящее время технологические нововведения и системное сочетание техники и специализации труда сделали специализацию задач углубленной и сложной, позволяющей существенно повысить производительность. Однако дальнейшее развитие специализации наталкивается на монотонность и повышенную утомляемость работников, выполняющих одну и ту же работу.

### **3. Понятия потребности социально-экономической среды, цели, функций, организационных систем.**

Технология — четвертая важная внутренняя переменная. Большинство людей рассматривает технологию как нечто, связанное с изобретениями, машинами, например полупроводниками и компьютерами. Однако технология — более широкое понятие. По определению известного на Западе американского социолога Чарльза Перроу, технология — средство преобразования сырья (будь то труд, информация или материалы) в конечные продукты или услуги. Технология, применяемая в организации, зависит от типа производства: единичного, серийного, массового. Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования ресурсов, поступающих на входе, в форму, получаемую на выходе. Влияние этой переменной на управление в значительной мере определялось четырьмя крупными переворотами в технологии: промышленной революцией; становлением и механизацией; применением конвейерных сборочных линий; компьютеризацией. В единичном производстве выпускаются отдельные образцы изделий или их партии, объемы которых невелики; их выпуск повторяется через неопределенный промежуток времени. Единичное производство характеризуется большим удельным весом неповторяющихся операций. Серийное производство представляет собой выпуск партий изделий через определенные промежутки времени. Однородные операции в таком производстве повторяются. Массовое производство характеризуется выпуском небольшой номенклатуры изделий, постоянной достаточно длительное время. Такой тип производства имеет большой удельный вес однородных, повторяющихся операций. В массовом производстве широко распространены механизация и автоматизация производства, конвейерный способ сборки. Влияние на технологию оказывает также индивидуализация производства — благодаря гибким технологиям даже в массовом производстве учитываются требования индивидуального заказчика к качеству изделия. Примером может

служить производство автомобилей с учетом пожелания заказчика по цвету кузова, обивке салона, автоматизации короба передач и т. п. 65 Люди — пятая внутренняя переменная организаций. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без их сотрудничества. Руководство достигает целей организации через других людей. Следовательно, люди являются центральным фактором в любой системе управления. Если руководство — отдельные менеджеры — не признают, что каждый работник представляет собой личность с ее неповторимыми переживаниями и запросами, способность организации достичь поставленных целей невелика. Существуют три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение отдельных людей; поведение людей в группах; характер поведения руководителя как лидера, его влияние на поведение отдельных людей и групп. Понимание и успешное управление человеческой переменной — трудный процесс. Поведение человека в обществе и на работе — следствие сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и факторов внешней среды. Особенно важными индивидуальными характеристиками служат способности человека, его потребности, ожидания, восприятие и социальные установки.

### **1. 1 Лекция № 2 (1 час)**

**Тема: «Проблемы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений»**

#### **1.1.1 Вопросы лекции:**

1. Характеристика проблемы, определение цели и постановка задач
2. Поиск вариантов решения. Оптимизация принятия решений
3. Роль информации в принятии управленческих решений

#### **1.1.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Характеристика проблемы, определение цели и постановка задач**

Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие — как процесс, ведущий к появлению этого продукта. В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит достаточно формализованный характер, так как решение касается не только одной личности, но чаще подразделения или организации в целом. Принятие решений в организации характеризуется как:

- сознательная и целенаправленная деятельность человека;
- поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;
- процесс взаимодействия членов организации;
- выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
- часть общего процесса управления;
- неизбежная часть ежедневной работы менеджера;
- важная часть для выполнения всех других функций управления.

2. Управленческое решение — развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.

##### **2. Поиск вариантов решения. Оптимизация принятия решений**

Любой орган управления не свободен в выборе решения. Принятое решение не означает победу, так как оно тщательно изучается политическими группировками по интересам, средствами массовой информации, которые способны существенно 157 влиять и создавать общественное мнение вокруг принятого решения. Поэтому при принятии решения нужно предвидеть последствия возможностей его отмены. Одни решения могут быть отменены без существенного ущерба, другие — наоборот. Отменяется решение в связи с переориентацией направлений деятельности или некачественной их подготовкой. Управленческое решение есть план разрешения, ликвидации проблемы. 4. В принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность, что определяет выделение интуитивных, основанных на суждении (опыте), и рациональных решений. 5. По степени регламентации, т.е. насколько жестко установлены сроки и условия действия подчиненных, различают решения регламентирующие, ориентирующие и рекомендующие. Регламентирующие решения, исключая самостоятельность, полностью направляют деятельность подчиненных. От подчиненных требуется лишь безусловная исполнительность.

2. Ориентирующие решения однозначно определяют лишь основные моменты деятельности, в решении второстепенных вопросов допускается проявление самостоятельности подчиненных. Рекомендующие решения контурно обозначают возможности деятельности подчиненных, предоставляя широкий выбор конкретных путей и проявления инициативы. 6. Эффективным считается решение, удовлетворяющее ряд требований. Оно должно:

- исходить из достижимых целей;
- для его исполнения должны иметься реальные ресурсы и время;
- предусматривать механизм реализации, т.е. возможности для организации, стимуляции, контроля процесса реализации решений;
- быть устойчивым в смысле эффективности по отношению к возможным ошибкам при определении исходных данных;
- готовиться, приниматься и выполняться в реальном масштабе времени тех процессов, которыми управляют, с учетом возможных скоростей развития нештатных, аварийных ситуаций.
- быть реализуемым, т.е. не содержать положений, которые сорвут исполнение в результате порождаемых им конфликтов;
- быть гибким, предусматривать изменение цели и (или) алгоритма его достижения при изменении внешних или внутренних условий;
- предусматривать возможность верификации и контроля исполнения.

7. В зависимости от сферы разработки и реализации управленческого решения могут использоваться разные формы. К формам разработки относятся: указ, закон, приказ, распоряжение, указание, акт, протокол, инструкция, договор, соглашение, план, контракт, оферта, акцепт, положение, правила, модель. Формы реализации включают: предписание, убеждение, разъяснение, принуждение, наставление, сообщение, деловую беседу, личный пример, обучение, совет, деловые игры (тренинги), совещания, заседания, отчет.

### **3. Роль информации в принятии управленческих решений**

Важное значение в принятии управленческих решений имеет информация, определяющая качество управленческих решений.

Качество управленческих решений — совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение и получение определенного эффекта. В составе свойств управленческих решений выделяются: обоснованность, своевременность, эффективность, непротиворечивость, конкретность, простота, полномочность и др. Успешное решение проблемы во многом зависит от соблюдения принципов, среди которых немаловажным является то, что технология разработки должна включать использование количественных и качественных методов подготовки решений, таких, как методы моделирования, системного анализа, исследования операций,

инверсии, аналогии, «мозговой атаки», морфологический анализ и др. 10. В отечественной литературе приводятся классификации методов, которые используются при разработке решений. В соответствии с одной из этих классификаций совокупность методов делится на три группы:

- интуитивные методы, применение которых становится возможным благодаря накопленному руководителем опыту и знаниям в конкретной области деятельности. Это позволяет принимать решения без аргументированных доказательств, на основе внутреннего чутья;
- методы «здравого смысла», т. е. построенные на логических суждениях, последовательных доказательствах, которые опираются на практический опыт;
- методы научно-технического подхода. Они предполагают выбор оптимального решения из вариантов, рассчитанных путем использования значительных информационных массивов, что неизбежно связано с применением современных электронно-вычислительных средств.

К оценке эффективности решений подходят с позиции того, что практика — критерий истины. С этим, с одной стороны, трудно не согласиться, хотя, с другой стороны, научно обоснованные проекты решений могут по разным причинам игнорироваться на практике. Это явление, к сожалению, не столь редкое в хозяйственной жизни. Например, утверждалось мнение, что в ограниченном применении моделирования как метода разработки решений проявляется страх пользователей, так как порой урою венея методов моделирования превосходит уровень знаний лиц, принимающих решение. Очевидно, с течением времени сложность практического использования экономико-математических методов утратит свою значимость, чему способствует широкая компьютеризация сферы управления. В состав качественных показателей эффективности разработки управленческих решений могут быть включены:

- своевременность представления проекта решения;
- степень научной обоснованности решений (использование научных методов разработки, современных подходов) и др.

## 1. 1 Лекция № 3 (1 час)

**Тема: «Руководство, власть и лидерство в системе менеджмента»**

### 1.1.1 Вопросы лекции:

1. Основные теории лидерства.
2. Функции и обязанности руководителя. Качества руководителя.
3. Лидерство и властные отношения в системе менеджмента.

### 1.1.2 Краткое содержание вопросов:

#### 1. Основные теории лидерства.

В теории управления организацией изучается процесс функционирования малых групп, представляющих собой немногочисленную по составу общность, члены которой объединены совместной социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении. 2. Основные причины вступления людей в малые группы можно представить в виде трех блоков: организационно-производственные, материальные и социально-психологические. 3. Малая группа выступает объектом изучения разных областей человеческого познания. При этом менеджмент, учитывая психологические и социальные факторы развития личности и ФУПы, разрабатывает принципы и методы управления ими с целью повышения

эффективности организационной деятельности. 4. Формирование и функционирование формальных и не формальных фупп в организации представляют собой динамичный процесс. 5. Первыми экспериментами, которые продемонстрировали, что организация является социальной системой, были хоторнские исследования Э. Мэйо. Они доказали, что помимо экономических потребностей у работников есть и социальные потребности, удовлетворение которых ведет к взаимодействию отдельных личностей в фуппах. 199 6. в организациях функционирует два основных типа групп: • формальные группы, которые создаются по воле руководства и существуют в рамках официальной организации; • неформальные фуппы, возникающие стихийно на основе социальных взаимоотношений между людьми и являющиеся спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности. 7. Каждая группа в организации отличается совокупностью присущих только ей характеристик, среди которых выделяют: размер и композицию фуппы; статусно-ролевое расположение членов фуппы; каналы коммуникаций; фупповые нормы; уровень сплоченности и конформизма; социально-психологический климат. 8. Основными видами формальных фупп в организации служат комитеты, рабочие фуппы, руководящие фуппы. Они отличаются между собой кругом решаемых проблем и составом участников. 9. Если в организации удается сформировать команду единомышленников, то она будет иметь более высокие результаты в деятельности, чем другие фуппы. Эта эффективность основывается на возникновении синергетического эффекта. 10. К числу возможных негативных характеристик неформальных фупп относят: возможность формирования противоречивых с организацией целей; ограничение интенсивности и результативности деятельности; сопротивление изменениям; конформизм; негативные социальные нормы; жесткий социальный контроль. Преимущества неформальных фупп: облегчение нагрузки на менеджмент; позитивные социальные нормы; улучшение коммуникаций; снижение конфликтности. 11. Чтобы устранить негативное и усилить позитивное влияние неформальных групп, руководству целесообразно: • признать их существование; • учитывать мнение неформальных лидеров и членов группы; • привлекать неформальные фуппы к принятию решений; • формировать эффективную систему формальных коммуникаций. 12. Взаимовлияние личности и фуппы может носить как по ложительный, так и официальный характер. Руководителю следует учитывать, что изменения, порождаемые этим взаимовлиянием, могут превращаться в личностные черты или фупповые нормы. 200 13. Одним из важных аспектов функционирования организаций является межгрупповое взаимодействие. Для формирования позитивных отношений между группами в организации руководителю целесообразно увеличивать количество межгрупповых контактов и обмен работниками.

К основным факторам повышения эффективности деятельности фупп относятся: наличие сильного лидера; оптимальный размер группы; рациональная социальная структура; четкая формулировка целей группы и ее членов; уровень конформизма; благоприятный социально-психологический климат. 15. Проблема эффективного управления социальной организацией связана с комплексом устойчивого сочетания форм и методов действий формального руководителя, проявляющихся в виде конкретного стиля управления. 16. Процесс поиска эффективного стиля управления в крупных масштабах и на систематической основе начал осуществляться в начале XX в. и продолжается в наши дни, формируя несколько направлений научных исследований: личностный, поведенческий, ситуационный и современный комплексный подходы. 17. Анализ результатов исследований по каждому из научных подходов к стилю управления показывает, что эффективность

уп равленческого стиля руководителя имеет ситуационный характер и его результативность зависит от умения руководителя правиль но оценить ситуацию и выбрать оптимальные управленческие воздействия. 18. Поиск новых методов выхода из глубокого экономическо го кризиса вызывает необходимость анализа и применения форм управления, основанных на использовании потенциала работни ков предприятия, подтвердивших свою эффективность в практи ке отечественного и зарубежного менеджмента и предлагаемых в виде концепции соучастного управления. 19. Стиль управления руководителя является «мягкой» пере менной, и его эффективность оценивается системой показателей, включающей экономические показатели конечной деятельности производственной системы, показатели функционирования внут ренних процессов в организации и показатели, характеризующие социальные процессы в производственном коллективе. 20. Для того чтобы иметь возможность влиять на подчинен ных, руководителю необходимо обладать властью.

Основные формы власти — это закон, компетенция, при нуждение, вознаграждение, референтность, информация и ре сурсы. Кроме того, руководитель может оказывать влияние че рез убеждение и вовлечение сотрудников в процесс принятия решения. 22. Руководителю целесообразно поддерживать баланс власти в организации с целью повышения эффективности ее функционирования. 23. Каждая форма власти имеет свои преимущества и недос татки. Исходя из этого эффективность той или иной формы влас ти зависит от умения руководителя правильно оценить домини рующую потребность подчиненного и ситуацию, через которые он будет оказывать влияние на трудовые усилия работников. 24. Анализ различных форм власти и влияния позволяет раз делить все источники власти в организации на две группы: лич ностные и организационные. 25. Между различными формами власти существуют взаимо зависимость и взаимодополняемость. При этом оптимальной выступает ситуация, когда у руководителя должностная власть подкрепляется личной. 26. По мере увеличения интеллектуального уровня работни ков организации происходит уменьшение разрыва между способ ностями руководителей и подчиненных, поэтому современным менеджерам целесообразно развивать навыки влияния через убеждение и вовлечение сотрудников в управление. 27. Влияние харизматической личности заключается в том, что подчинение ей формируется на уровне подсознания испол нителя, что выполнение распоряжений сделает его похожим на руководителя. Поэтому менеджер должен анализировать свое по ведение с точки зрения этических норм. Научные основы исследования групп. В жизни людей существует большое количество разнообразных общности. Объектом изучения теории менеджмента служат микрогруппы, или «малые фуппы», которые в совокупности образуют организацию. Необходимость изучения вопросов фупповой динамики в менеджменте обусловлена тем влиянием, которое оказывают группы на организацию и достижение ею поставленных целей. Понимание того, что социальные факторы и фупповая динами ка как их выражение имеют большое значение для роста производительности труда, пришло не сразу. Толчком к изучению этих 202 процессов послужили хоторнские эксперименты Э. Мэйо. Хоторнский эксперимент позволил сделать много научных открытий, но его основное влияние на теорию управления заключалось в том, что он представил доказательства необходимости учета социальных взаимоотношений между сотрудниками. Эксперимент доказал, что помимо экономических потребностей у рабочих есть и социальные потребности, удовлетворение которых ведет к взаимодействию

отдельных личностей в формальных и неформальных фуниках. Научным результатом хоторнских исследований стало предложенное Э. Мэйо понятие «социальный человек» в противоположность находившемуся в центре внимания ранних теорий менеджмента понятию «экономический человек». Основываясь на классификации российского ученого Р. С. Немова [81], можно утверждать, что в организации функционируют различные фуники, виды которых следующие: условные (номинальные) и реальные (действительные), последние делятся на экспериментальные и естественные, которые, в свою очередь, включают формальные и неформальные, делящиеся на слаборазвитые и высокоразвитые. Выделяют следующие характеристики малой группы. Композиция — характеристика, отражающая индивидуальный состав группы. Состав может быть однородный, т. е. люди похожи друг на друга, тогда композиция будет гомогенной. Если же в группу входят индивидуально очень различные люди, то композиция будет гетерогенна. Позиция члена группы — понятие, обозначающее официальное положение человека в какой-то подсистеме отношений. Статус — реальное положение человека в системе внутригрупповых отношений, степень авторитетности для остальных участников. Внутренняя установка человека — личное субъективное восприятие им своего собственного статуса, то, как он оценивает свой авторитет и степень влияния на остальных. Статус человека и его личное восприятие не всегда совпадают. Размер — количественный состав группы. Формальные группы. Такие группы создаются и существуют в рамках официальных организаций, конкретной деятельности. В них строго распределены позиции и роли членов группы на основе системы подчинения, называемой «структурой власти». Цели 203 формальных групп задаются извне на основе задач, стоящих перед организацией. В любой организации функционирует большое количество формальных фуников, которые могут создаваться по воле руководителей или по инициативе подчиненных, с целью выполнения задач организаций. Теория и практика менеджмента предлагают разнообразные виды формальных групп: 1) рабочая (целевая) группа — фуника внутри предприятия, члены которой работают над одним заданием, задачей, проектом. Целевые группы могут быть специальные и постоянные. Эти фуники представляют собой отдельные взаимосвязанные производственные элементы, образующие организацию как систему. При этом важным является то, что задачи каждой из рабочих групп должны быть взаимосвязаны с задачами других структурных подразделений и организации в целом; 2) руководящая группа (командная фуника) — фуника управления, состоящая из руководителя и его непосредственных подчиненных, руководителей отдельных подразделений, отделов, бригад; 3) комитет — фуника людей внутри организации, которой delegation предоставлены полномочия для выполнения какого-либо задания. В состав комитетов входят как руководители разных уровней управления, так и рядовые сотрудники. Иногда комитеты называются «комиссии» или «советы». Выделяют два типа комитетов: • постоянный комитет, создаваемый как постоянно действующая фуника, с целью осуществления конкретной задачи, чаще всего стратегической; • специальный комитет, формируемый для выполнения отдельной временной задачи. Формальные фуники всех видов могут создаваться в любых организациях: правительственные, религиозные, коммерческие учреждения. Они реализуют вспомогательные, совещательные, координационные, информационные функции и могут наделяться правом принятия окончательного решения. Например, Совет безопасности является постоянным комитетом, выполняющим координационные функции и имеющим право принимать решения, а Госсовет РФ — комитет с консультационно-совеща

тельными функциями. На наш взгляд, эффективность деятельности советов и ко миссий значительно повысится, если будут четко определены их права и обязанности, а также регламентировано время на процесс принятия и реализацию решения. Прибегать к групповой форме принятия решений исследователи менеджмента советуют, когда группа может выполнить эту работу лучше, чем один руководитель. Ученые приводят ситуации, когда управление с помощью групп может быть предпочтительнее:

- в случае если проблема требует большого опыта в какой-то определенной области, то необходима консультативная помощь специалистов для принятия решения;
- когда предлагаемое решение является непопулярным, то ис пользование групп будет способствовать ослаблению недовольства и сопротивления сотрудников организации;
- в случае если нецелесообразно сосредоточивать власть в руках одного руководителя, использование комитетов поможет распределить полномочия между несколькими лицами. Процесс формирования команды. Деятельность организации во многом определяется эффективностью функционирования формальных групп. Именно поэтому руководители современных предприятий стремятся к формированию команды единомышленников. Сегодня необходимость такой «команды» служит не прихотью менеджера, а требованием времени. Под командой понимается общность сотрудников организации или структурного подразделения, работающих как единое целое, проявляющих при этом максимум ответственности и инициативности. Категории «команда» и «группа» имеют несколько разное значение. Если группа — это некоторая общность людей в организации, то команда — это всегда эффективная группа индивидов. К основным характеристикам команды относят наличие общей цели и высокую степень участия членов в разработке новых идей. Исследователи отмечают специфические различия между группами и командами:

- в группе существует один ярко выраженный лидер; в команде лидерство разделено между ее членами;
- в группе доминирует личная ответственность; в команде личная ответственность дополняется коллективной;
- в группе производятся продукты индивидуальной деятельности; в команде — продукты коллективной деятельности;
- группа обсуждает, решает и делегирует; команда обсуждает, принимает решение и выполняет его. Любая команда представляет собой группу, но не всякой группе присущ командный дух. При этом сформировавшаяся в организации команда будет иметь более высокие результаты, чем другие группы, за счет того, что каждый член команды стремится к достижению общей цели, четко выполняет свои обязанности, взаимодействует с другими членами для координации совместной деятельности и рассматривает себя как часть целого. На основе этого в команде возникает синергетический эффект. Суть этого эффекта состоит в том, что результат совместных усилий членов команды оказывается больше суммы отдельных результатов ее членов, если бы они работали порознь. Этот эффект обеспечивается тем, что в командах по сравнению с группами более ярко выражены такие характеристики, как однаковые ценности, внутренние взаимосвязи, преданность, со гласованность, доверие, сотрудничество, значимость групповых процессов. В реальных организациях команды могут возникать спонтанно на основе элементов корпоративной культуры, а могут быть сформированы менеджером в процессе создания формальных групп. При этом следует учитывать, что современная

команда не обязательно должна работать в одном помещении. Члены команды могут работать индивидуально и общаться с помощью электронных средств. Эффективная командная деятельность предполагает учет национальных особенностей при построении команды, а также уровень зрелости подчиненных. Особенности неформальных групп. Существенную роль в динамике поведения сотрудников играют неформальные группы. Они возникают стихийно на основе социальных взаимоотношений между людьми. Отличие функционирования неформальных групп в организации заключается в том, что у них отсутствуют официально предписанные цели и отношения. Однако формальные и неформальные группы неразделимы и существуют параллельно. В каждой неформальной группе формируются определенные нормы поведения, происходит распределение ролей и складывается структура межличностных отношений. 206 Исследователи выделяют различные классификации ролей в организации. На наш взгляд, целесообразно характеризовать три типа неформальных ролей сотрудников: творческие, коммуникационные и поведенческие. Творческие роли: генератор идей выдвигает принципиальные идеи. Он определяет ключевые проблемы, предлагает возможные решения, выбирает пути и средства реализации идей; кипилятор идей доводит идеи до прикладных решений, имеет способность соединения разных идей, разрабатывает технологии использования идей на практике; эрудит (носитель идей) много вопросов изучает, читает, поэту обладает большими энциклопедическими сведениями по широкому кругу проблем; эксперт может оценить целесообразность идеи, дать правильный совет по ходу обсуждения; энтузиаст личным примером и обаянием заражает группу вे рой в успех общего дела, побуждает других работать добросовестно; критик подвергает критическому анализу работу группы, дает критическую и часто негативную оценку выдвигаемым идеям; организатор увязывает в процессе работы деятельность отдельных членов группы с учетом достижения конечной цели. Коммуникационные роли: лидер представляет собой человека, обладающего высоким личным и профессиональным авторитетом в группе, оказывает влияние на поведение группы в целом и отдельных ее членов; делопроизводитель выполняет важную рутинную работу по фиксации идей, справок, мнений; связной объединяет на неформальной личностной основе членов группы, иногда конфликтующих между собой; обеспечивает внешние взаимосвязи группы; «сторож» распределяет и контролирует потоки информации, оценивает важность или второстепенность сообщений, доводит их до лидера; координатор осуществляет увязку действий отдельных членов группы с точки зрения достижения конечной цели в контакте с лидером; проводник обеспечивает связь группы с внешней средой. Это человек, хорошо знающий географию и историю района, структуру организации. 207 Поведенческие роли: оптимист всегда уверен в успехе общего дела, находит пути выхода из кризисных ситуаций, заражает своим позитивным поведением членов группы; нигилист всегда не уверен в успехе общего дела, имеет критическую точку зрения, чаще всего отличную от общепринятой; конформист следует общепринятым нормам поведения, пасивно соглашается с решением группы, представляя «молчаливое большинство»; догматик упорно держится известных норм, до последнего защищает свое мнение, не соглашаясь с рациональным решением группы; комментатор фиксирует и комментирует события, происходящие в жизни людей, в мире, на работе, в спорте и в быту; кляузник собирает и способствует распространению слухов, часто непроверенных, ложных. Он во всем видит личную обиду, готов писать жалобы во все инстанции. Любая неформальная группа имеет определенную структуру,

систему межличностных отношений, согласно которой каждый работник получает свой социометрический статус в организации. Процесс развития неформальных групп и причины, по которым люди в них вступают, способствуют образованию в фупах как позитивных, так и негативных характеристик, влияющих на эффективность деятельности организации в целом. К числу негативных характеристик неформальных групп от носят: • противоречивые цели; • оффаническое интенсивности и результата; • конформизм; • сопротивление изменениям; • негативные социальные нормы; • жесткий социальный контроль; • оппозицию неформального лидера (фупы) формальному руководителю (фуппе). Преимуществами функционирования неформальных фупов являются: • повышение эффективности деятельности системы в целом; • облегчение нагрузки на менеджмент; • обеспечение безопасного выхода эмоций работников; • улучшение коммуникаций; 208 • позитивные социальные нормы (коллективизм, творчество, взаимопомощь) и разумный социальный контроль. Поскольку существование неформальных групп в организации неизбежно, а влияние их велико, менеджменту не стоит бороться с ними, а лучше использовать их преимущества для достижения целей организации. Современные ученые считают, что пользу неформальной группы обеспечит формальной организации при осуществлении следующих действий: 1) признать существование неформальной группы и осознать, что ее уничтожение снизит эффективность формальной организации; 2) выслушивать мнение членов и лидеров неформальных групп, поощрять тех, кто способствует достижению целей организации; 3) прогнозировать возможное отрицательное воздействие из менений в организации на неформальную группу; 4) привлекать членов и лидеров неформальной фупы к процессу принятия решений с целью ослабления сопротивления переменам; 5) формировать эффективную систему коммуникаций, пропагандируя распространению слухов [76].

## **2. Функции и обязанности руководителя. Качества руководителя.**

Стиль руководства и элементы, его определяющие. В качестве наиболее общего и точного определения понятия «стиль управления», на наш взгляд, может служить следующее: стиль управления — это устойчивая система средств, методов и форм взаимодействия руководителя с коллективом предприятия, направляемая на выполнение миссии организации и определяемая объективными и субъективными факторами протекания управленческого процесса. В сфере управления существуют разнообразные определения стиля управления. Американская школа управления рассматривает стиль как обобщенный вид поведения руководителя в отношениях с сотрудниками в процессе достижения поставленных целей [76]. Немецкая школа рассматривает стиль руководства как основную часть деятельности менеджера, считая, что стиль формируется от взаимовлияния трех факторов: структуры личности руководителя, компетентности сотрудников и ситуации [15]. 209 Следовательно, стиль управления проявляется в том, как руководитель говорит, слушает подчиненных, организует принятие и реализацию решений, свое рабочее время и труд производственного коллектива. Важность выбора эффективного стиля руководства основана на роли менеджера в системе управления предприятием. Стиль управления менеджера — это не личное дело руководителя в связи с тем, что он влияет на деятельность всей системы, так как представляет собой форму реализации экономических и социально-психологических отношений в процессе руководства коллективом. Поэтому стиль руководства характеризуется как социальное явление в силу отражения в нем убеждений

менеджера и предопределения результатов деятельности системы. Кроме того, стиль руководителя постоянно анализируется, оценивается и воспринимается подчиненными и формирует определенную систему отношений на всех уровнях иерархии. Анализ теоретических и практических исследований позволяет выявить основные элементы, формирующие тот или иной стиль управления руководителя: • распределение полномочий; • установление ответственности; • характер процесса принятия управленческих решений; • используемые методы руководства; • осуществление контроля за деятельностью подчиненных; • отношение к самостоятельности и инициативности подчиненных; • уровень сотрудничества и доверия между руководством и подчиненными; • отношение к нововведениям; • заинтересованность в образовательном и профессиональном росте подчиненных [6], [43], [87]. Изучение действий руководителя с целью определения эффективного стиля управления началось еще в древности. В крупных масштабах и на систематической основе исследования по выявлению эффективного стиля управления начались в 30—40 гг. XX в. и были представлены несколькими направлениями, которые сформировались в четыре научных подхода: личностный, поведенческий, ситуационный, комплексный.

### **3. Лидерство и властные отношения в системе менеджмента**

**Влияние и власть руководителя.** Под влиянием понимается процесс, при котором одна из сторон стремится изменить поведение, отношение и восприятие других сторон. Методы влияния могут быть различны. Один человек может влиять на другого даже с помощью одних лишь идей. Конкретные средства, с помощью которых один человек может влиять на другого, в организации разнообразны: от просьбы, высказанной шепотом, до угрозы увольнения. Способность руководителя влиять на подчиненных может определяться как личностными качествами менеджера, так и ситуационными факторами, а также объемом властных полномочий руководителя.

Власть — это возможность влиять на поведение других. Понятие власти может относиться к индивиду, группе, организации. Определение власти как организационного процесса подразумевает, что: а) власть — это потенциал, имеющийся у ее пользователя; б) между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость; в) тот, к кому применяют власть, имеет некоторую свободу действий. Власть должна осуществляться, а не использоваться. Если подчиненный работает по правилам, то у руководителя нет необходимости применять имеющуюся у него власть. Власть — это категория управления, определяющая взаимозависимость между участниками организационного процесса. Чем больше один человек или группа зависят от других, тем больше власть у последних. Вместе с тем эта зависимость основана на вариантах в поведении, имеющихся у одних, и важности, придаваемой ими этим вариантам, находящимся под контролем других. Но это не означает, что обладание властью дает возможность на взыскать свою волю другим, не учитывая их интересы, желания, потребности и способности. Влияние и власть определяются способностями руководителя и зависят от способностей исполнителя, а также от ситуации, в которой осуществляется управление. Исходя из этого можно утверждать, что подчиненные также обладают властью по отношению к руководителю в таких вопросах, как получение необходимой информации для принятия решения; выполнение заданий к определенному сроку; формирование неформальных контактов в организации; взаимовлияние членов социальной группы. Власть

может принимать разные формы. Мы разделяем мнение Дж. Френча, Б. Рэйвена, К. Хейлса, которые предлагают следующие формы власти [76]: 1. Законная власть предоставляется индивиду в рамках его официальной должности в организации. При этом исполнитель воспринимает как должное то, что руководитель имеет право отдавать приказания. Поэтому законную власть часто называют «традиционная власть». Традиционная власть является основой бесперебойного функционирования организации и формирует готовность подчиненных по традиции признавать авторитет — за конную власть руководителя. При этом сотрудники получают ощущение чувства принадлежности к социальной группе. 2. Экспертная власть основана на признании окружающими наличия у индивида недоступных им специальных знаний. Сегодня, когда производственная и хозяйственная жизнь чрезвычайно усложнилась, такая власть приобретает все большее распространение, так как активизирует использование руководителем своего образования, опыта, таланта, усилий и навыков. Однако экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Иногда при решении конкретных проблем становится очевидным, что кто-то из членов группы обладает большим объемом знаний, поэтому для решения проблем руководство может перейти к этому сотруднику. 3. Власть, основанная на принуждении, заключается в том, что исполнитель выполняет указания влияющего под страхом наказания, которое может принимать различные формы: выговор, по наказанию в должности, увольнение, физическое насилие, сверх жесткий контроль, штрафы и др. Этот вид власти не является достаточно эффективным, так как ограничивает инициативу, творчество, самостоятельность подчиненных. Организации, где страх используется очень часто, возможно не смогут долго существовать в условиях частного предпринимательства. 4. Власть, основанная на вознаграждении, проявляется в тех случаях, когда исполнитель уверен, что его действия будут оценены определенным вознаграждением (увеличение заработной платы, повышение в должности, социальные выплаты и др.), и поэтому выполняет просьбы или указания. Это наиболее распространенная форма власти, которая достаточно эффективна и используется для подкрепления права на власть. 5. Эталонная (референтная) власть связана с личными качествами или способностями влияющего, которые воспринимаются исполнителями как привлекательные и представляются им примером для подражания.. В противоположность безличному влиянию традиции референтное влияние — целиком личное, поэтому его называют «характером». Воздействие харизматического руководителя основано на том, что он может добиться от своих последователей деятельности, превосходящей ожидания, а также преданности ему и организации.

## 1. 1 Лекция № 3,4 (2 часа)

**Тема: «Роль коммуникаций в управлении»**

### 1.1.1 Вопросы лекции:

1. Коммуникация в организации. Значение коммуникации в организации, схема коммуникационного процесса. Эффект коммуникации.
2. Конфликты в системе управления и их виды. Виды конфликтов. Объект-субъект конфликта. Функции конфликта. Конфликт как процесс.
3. Стратегии преодоления конфликта.

### 1.1.2 Краткое содержание вопросов:

#### 1. Коммуникация в организации. Значение коммуникации в организации, схема коммуникационного процесса. Эффект коммуникации.

1. Значение коммуникаций определяется их влиянием на эффективность и результативность деятельности организаций. 2. Именно коммуникации служат средством включения орга низации во внешнюю среду, обеспечивают ей необходимый уровень взаимодействия с окружающими социально-экономическими системами. 3. Коммуникации в организациях представляют собой сложные, динамичные и воспроизводящиеся явления, которые могут рассматриваться как действия, взаимодействия и процессы. 4. Коммуникационный процесс состоит из ряда этапов, значение роли и содержания которых позволяет эффективно им управлять. 5. Коммуникативный поток может двигаться в горизонтальном и вертикальном направлениях, которые подразделяются на нисходящее и восходящее. 6. Межличностные коммуникации предполагают прямой межличностный обмен информацией. 7. Коммуникационный стиль понимается как способ построения коммуникаций, поведения, отношений с другими людьми. Существует много различных стилей, используемых людьми в межличностных коммуникациях, так же как и много подходит к определению этих стилей. Знание стилей помогает представить то, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем. 8. Из всех видов коммуникаций межличностные сталкиваются с самым большим количеством барьеров, препятствующих эффективному восприятию информации получателем. Выделяют три типа барьеров: личностные, физические и семантические. 9. Исходя из масштабов организационные коммуникации делятся на две большие группы: коммуникации между организацией и ее средой; коммуникации между уровнями управления и подразделениями. Взаимодействие в организации может быть прямым и косвенным. 10. Совокупность каналов, с помощью которых взаимодействуют субъекты управления, образует его коммуникационную структуру. Последняя может быть глобальной, когда охватывает организацию в целом, и локальной, если относится только к одной ее части, например подразделению. 11. К числу наиболее распространенных форм организационных коммуникаций относятся: • устная форма передачи информации; • письменная форма передачи информации; • электронная форма передачи информации. 12. Определенную роль играют также коммуникации с неформальными группами. Часто мнения, складывающиеся в неформальных группах и поступающие к руководителям по неформальным каналам, дают возможность принимать более правильные решения или предупреждать конфликтные ситуации. 13. В современной концепции менеджмента предполагается, что намного полезней для организации не разрушать неформальные коммуникационные сети, а понять и использовать эти каналы для усиления официальной организационной коммуникации. 14. Коммуникационный менеджмент обобщенно определяется как профессиональная деятельность, направленная на достижение эффективной коммуникации как внутри организации, так и между организацией и ее внешней средой.

2. Коммуникационная политика включает определение целей коммуникации, путей их достижения, содержание распространяемой на различные аудитории информации, планирование обратной связи. 16. К коммуникационным потребностям организации могут быть отнесены как потребности в информации (новых сведениях, уменьшающих неопределенность знаний относительно какого-либо объекта), так и собственно коммуникационные потребности, т.е. потребности в общении или сплочении вокруг организации ее общественности, а также

потребность в эффективной обратной связи. 17. Реализация коммуникационной политики требует разработки коммуникационной стратегии, формируемой для обеспечения корпоративной общеорганизационной миссии. 18. Организация коммуникаций — главная сфера успешной деятельности предприятия. Эффективно работают те руководители, которые умеют создавать коммуникативное пространство. 19. Коммуникативная сеть представляет собой определенное соединение участников коммуникации с помощью информационных потоков. Такой подход рассматривает коммуникационные отношения между субъектами, как отношения, построенные со ответственно на потоках посланий или сигналов. Причем здесь не имеет значения, удалось ли передать смысл послания, однако коммуникативная сеть может увеличить или сократить время разрыва между посланием и полученным значением. 20. Структуры коммуникативных сетей могут быть различными. Наиболее распространенными являются следующие: цепочная, звездная, иерархическая, многосвязная, веерная, круговая. Наиболее общим и обязательным для ознакомления с сущностью обсуждаемых проблем является понятийный аппарат, поэтому далее расмотрим понятие, значение и классификацию коммуникаций. Почти невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководители для достижения определенной цели, требует эффективного обмена информацией, т. е. коммуникаций. Коммуникации играют роль, обеспечивающую жизнь каждой организации. Если вдруг перекрыть потоки сообщений в организации, то она прекратит свое существование. Для нормальной эффективной организации труда, для управления совместной координированной деятельностью большое значение имеет все, связанное с приемом, переработкой и передачей информации. Здесь необходима синхронизация — правильное и точное понимание передаваемого, чтобы последующие действия были также целенаправленны и эффективны. Многое поэтому зависит от организации, построения коммуникативной 182 структуры, коммуникативной связи в социальной группе, организации, учреждении, фирме. Процессы коммуникации, в которых участвуют руководители и работники аппарата управления, являются жизненно важными связующими звеньями между руководителем и его подчиненными, руководителями одного уровня, внешним окружением. Коммуникации позволяют руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать решения о выборе лучшего курса действий для достижения поставленных целей. Они включают взаимодействие между людьми. Коммуникации служат необходимым инструментом для координации деятельности по вертикали и горизонтали управления, позволяют получать необходимую информацию. Цель коммуникации заключается в достижении от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения. При отсутствии коммуникаций работники не имеют информации о том, что делают коллеги, менеджмент не получает первичных данных, а руководители и лидеры не в состоянии отдавать указания. Следовательно, невозможными оказываются координация различных видов деятельности и сотрудничество работников. Существующие представления о коммуникативных процессах в организации построены на следующей трактовке коммуникаций. Коммуникация (единовременный акт) — процесс передачи сообщения от источника к получателю с целью изменить поведение последнего. Коммуникации (коммуникационный процесс) — обмен информацией между сторонами. Основной целью коммуникационного процесса служит обеспечение понимания информации, поступающей к потребителю посредством обмена, общения. Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией. Поэтому коммуникации и называют связующими процессами. Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает и то, что

передается, и то, как это «что» передается. Для того чтобы коммуникация состоялась, необходимо, как минимум, наличие двух людей. По характеру восприятия информации коммуникации делятся на прямые или целевые (цель сообщения заложена в его тексте), косвенные (информация заложена скорее «между строк») и смешанные. 183 По взаимодействующим сторонам коммуникации можно классифицировать таким образом: организационные коммуникации: внешние (коммуникации организации с внешней средой), внутренние (между подразделениями и уровнями управления), горизонтальные (между подразделениями одного уровня управления), вертикальные (между уровнями управления), по нисходящей линии (от руководителя к исполнителю), по восходящей линии (от исполнителя к руководителю); межличностные коммуникации: формальные, неформальные. Коммуникации обеспечивают реализацию основных функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля. Эффективные коммуникации способствуют повышению показателей деятельности организации и уровня удовлетворенности работников трудом, формированию чувства сопричастности к работе организации. Одна из главных сфер возникновения проблем в организации — неэффективные коммуникации. Если люди не смогут обменяться информацией, они не смогут работать вместе и достичь общих целей. Значит, эффективные коммуникации являются условием успешной работы любой организации. Соответственно эффективность управления персоналом пропорциональна эффективности коммуникационных процессов в организации. Коммуникации важны для руководителей по следующим причинам: • руководители тратят большую часть своего времени на коммуникации (поданным экспертов, около 75 — 95% времени), по этому они заинтересованы в улучшении данного вида деятельности; • коммуникации необходимы для эффективного управления, хорошо наложенные коммуникации способствуют организационной эффективности; • мастерство коммуникации необходимо также для выражения действенности авторитета и воли руководителя

3. Осуществление коммуникаций в организации или в группе приводит к выполнению следующих функций коммуникации, из которых ни одна не имеет приоритета над другой:

- информативной функции — передаче истинных или ложных сведений, играющей определенную роль в процессе принятия решений, так как позволяет предоставлять необходимую информацию для принятия решений, для идентификации и оценки возможных вариантов решений;
- мотивационной функции — побуждению работников к исполнению и улучшению работы путем управления их поведением, убеждения, внушения, просьб, приказов и т. д.;
- контрольной функции — отслеживанию поведения работников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности;
- экспрессивной функции — способствованию эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему и удовлетворение социальных потребностей.

## **2. Конфликты в системе управления и их виды. Виды конфликтов. Объект-субъект конфликта. Функции конфликта. Конфликт как процесс.**

Таким образом, коммуникации отражают не только процесс передачи и получения информации, но также ее восприятие, понимание и усвоение. Из всех видов

коммуникаций межличностные сталкиваются с самым большим количеством барьеров, препятствующих эффективному восприятию информации получателем.

При декодировании сообщения возможно действие помех, ограничивающих понимание информации и возникающих либо в окружающей среде, либо в сфере эмоций человека. Выделяют три типа барьеров: личностные, физические и семантические. Личностные барьеры — это коммуникативные помехи, порождаемые человеческими эмоциями; системами ценностей; неумением слушать собеседника; различиями в образовании, поле, race, социально-экономическом статусе, потребностях, интересах, накопленном опыте; психологическая несовместимость людей, участвующих в коммуникации. Если барьеры непреодолимы, то информация получателем либо полностью отвергается, либо исказяется. Физические барьеры — это коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций. Окружающая обстановка, шумы, невербальные средства коммуникаций способны препятствовать или, наоборот, содействовать восприятию, пониманию и усвоению передаваемой информации. В не вербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов (жесты, движение, позы, выражение лица, взгляды, улыбки, интонация, модуляция голоса, плавность речи, время, пространственное расположение и т.д.). Исследования показали, что 55% информации воспринимается через жесты, позы и выражение лица, 38% — через интонации и модуляции голосом и только 7% — через слова. Практически невербальная информация подавляет вербальную, и важнее не что говорится, а как говорится. Соответственно значение и влияние невербальной коммуникации огромны. Обычно начальник отдела в кабинете сидел за столом, а собеседник располагался с другой стороны на некотором расстоянии, что создавало психологическую дистанцию между собеседниками и четко подчеркивало старшинство при взаимодействии. Затем после перестановки в кабинете посетителям предлагалось садиться рядом с начальником за специальным столом для совместного просмотра документов, что создавало равенство сторон и большую восприимчивость.

### **3. Стратегии преодоления конфликта**

Методы управления конфликтами позволяют преодолеть физические барьеры. Отправитель стремится так изменить окружающую обстановку, чтобы повлиять на чувства и поведение получающей телей, поэтому экологические методы позволяют преобразовать физические барьеры в позитивные факторы коммуникаций. Исследование коммуникаций в пространстве называют проксемикой (взаимодействие человека и окружающей среды). Установление межличностной дистанции влияет на результат коммуникации. Так, публичное расстояние превышает 3,5 м, социальная дистанция — 1 — 3,5 м, личностная дистанция — до 1 м, интимная дистанция — от 15 см до 50 см [73]. Семантические барьеры — различные значения, приписываемые разными людьми одним и тем же символам. Символы многозначны, и при выборе одного из них может возникнуть непонимание. Используемые в коммуникациях ограничения сужают возможность интерпретации и понимания сообщений и привносят субъективность в толкование и оценку информации. Сложность в передаче сообщений русский писатель, философ и публицист А. И. Герцен описывает так: «Люди думают, что достаточно доказать истину, как математическую теорему, чтобы ее приняли; что достаточно самому верить, чтобы другие поверили. Выходит совсем иное: один говорит одно, а другие слушают и понимают другое, от того, что их развития разные» [45]. Семантика приводит к ограниченной базе используемых в коммуникациях

символов. Практически все {коммуникации осуществляются посредством символов, декодирование которых и субъективная интерпретация могут привести к эмоциональным барьерам, блокирующими межличностное общение. Особенно сложные проблемы могут возникнуть при построении коммуникаций между представителями разных культур. Обе стороны должны не только знать буквальные значения слов используемого языка, но и интерпретировать их в контексте использования (интонации, фомкость, сопровождающие жесты). Различие культур В маркетинговой практике «Дженерал Моторс» был случай полного провала новой модели автомобиля на рынке, единственной причиной которого было отсутствие коммуникационной политики по отношению к культурным различиям. Выпущенная новая модель на латиноамериканский рынок была названа специально для латиноамериканцев «Чеви Нова». Однако модель не внедрилась на рынке. Последующее исследование рынка показало, что слово «нова» по-испански означает «она не едет» [45].

### **1. 1 Лекция № 4 (1 час)**

**Тема: «Проблемы менеджмента персонала в системе управления организацией»**

#### **1.1.1 Вопросы лекции:**

1. Сущность кадрового менеджмента. Концепция и принципы управления персоналом. Кадровая политика: содержание, этапы и условия разработки.
2. Содержание работы с персоналом. Методы изучения, оценки и аттестации персонала.
3. Повышение квалификации персонала.

#### **1.1.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Сущность кадрового менеджмента. Концепция и принципы управления персоналом. Кадровая политика: содержание, этапы и условия разработки.**

Эффективность управления представляет собой относительную характеристику результативности деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), при чем эти показатели бывают как количественными, так и качественными. 2. Важной количественной характеристикой эффективности служит производительность. Производительность — это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе. Производительность отражает комплексную результативность использования всех видов ресурсов (труда, капитала, технологии, информации). 3. Основными понятиями эффективности управления являются: эффективность труда работников аппарата управления; эффективность процесса управления (функций, коммуникаций, выработки и реализации управленческого решения); эффективность системы управления (с учетом иерархии управления); эффективность механизма управления (структурно-функционального, финансового, производственного, маркетингового, социального и др.). 4. В экономической теории различают два вида эффективности: экономическую и социальную. Экономическая эффективность определяется отношением полученного результата к затратам. Социальная эффективность выражает степень удовлетворения спроса

населения (потребителей, заказчиков) на товары, услуги. 227 5. Количественная оценка эффективности управления во многом затруднена из-за специфических особенностей управляемого лического труда. 6. Один из известных подходов к оценке эффективности управления состоит в использовании понятий «эффективность в широком смысле» и «эффективность в узком смысле». В широком смысле эффективность управления отождествляется с эффективностью функционирования системы в целом. В узком смысле эффективность отражает результативность собственно управляемой деятельности. И в том, и в другом смысле для характеристики эффективности применяются обобщающие пока затели и система частных показателей экономической и социальной эффективности. 7. При всех сложностях оценки эффективности управляемого труда в большей мере разработаны теоретико-методологические и методические приемы оценки эффективности отдельных мероприятий, чем управления в целом. Так, известны методы оценки эффективности внедрения новой техники, автоматизированных систем управления и др. 8. Наиболее типичным для определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления выступает начисление годового экономического эффекта, полученного от их реализации, и сравнение его с затратами на эти мероприятия. Обоснование экономической эффективности совершенствования управления деятельностью предприятий должно дополняться оценкой их социальной эффективности. 9. Методика расчета экономического эффекта зависит от того, какие проводятся мероприятия и к какой подсистеме системы менеджмента они относятся — «входу», «процессу преобразования» или «результату». 10. Эффективность инвестиций рассчитывается по показателям, сведенным в систему. К ним относятся: • показатели коммерческой (финансовой) эффективности, отражающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников; • показатели бюджетной эффективности, отражающие финансовые последствия для федерального, регионального и местного бюджетов; • показатели экономической эффективности, учитывающие затраты и результаты. 228 и. Улучшение показателей эффективности деятельности фирмы возможно в результате разработки и реализации организационно-технических мероприятий, комплексно отражающих факторы эффективности, которые можно объединить в две группы: • мероприятия по росту результата деятельности организаций; • мероприятия по более экономическому использованию ресурсов (ресурсосбережению, снижению затрат фирмы).

## **2. Содержание работы с персоналом. Методы изучения, оценки и аттестации персонала.**

Для определения эффективности управления необходимы конкретные подходы и методики, поэтому их основы изложены далее. Показатели эффективности управления и подходы к их определению. Для оценки экономической эффективности управления в широком смысле используются обобщающие показатели. До недавнего времени для характеристики экономической эффективности системы управления на государственном уровне среди других использовался обобщающий показатель — национальный доход (вновь созданная стоимость) за конкретный период времени, на уровне отрасли — показатель производительности труда, на уровне предприятия — прибыль. Частных показателей экономической эффективности управления в широком смысле (организации в целом) очень много (более 60). Среди них: рентабельность, оборачиваемость, окупаемость капиталовложений, фондоемкость, фондоотдача, производительность труда, соотношение роста заработной платы и производительности труда и т. д. Обобщающими показателями социальной

эффективности в широком смысле могут быть: • степень выполнения заказов потребителей; • доля объема продаж фирмы на рынке и др. Частными показателями социальной эффективности являются: • своевременность выполнения заказа; • полнота выполнения заказа; • оказание дополнительных услуг; • послепродажный сервис и др. Экономическую эффективность управления ( $\mathcal{E}_u$ ) в узком смысле характеризуют следующие показатели: 229 обобщающий показатель  $\mathcal{E}_u = D/Z$ , где  $D$  — доходы предприятия;  $Z$  — затраты на содержание аппарата управления; частные показатели: • доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат предприятия, • доля численности управленческих работников в общей численности работающих на предприятии, • норма управляемости (фактическая численность работающих на одного работника аппарата управления) и др. К частным показателям, характеризующим эффективность труда в сфере управления, также относятся: • снижение трудоемкости обработки управленческой информации; • сокращение управленческого персонала; • сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счет улучшения организации труда, механизации и автоматизации трудоемких операций в сфере управления. Обобщающими показателями социальной эффективности в узком смысле являются: доля решений, принятых по предложению работников трудового коллектива; количество работников, привлеченных к разработке управленческого решения, и др. К частным показателям социальной эффективности относятся: степень технической оснащенности управленческого труда, текучесть работников аппарата управления, квалификационный уровень кадров и т. п. Остановимся более подробно на вариантах определения обобщающего показателя экономической эффективности управленческого труда. Классический метод определения экономической эффективности включает отношение экономических результатов труда к затратам труда. Поскольку прямая оценка результатов труда в управлении ограничена, используется косвенная оценка, включая определение удельного вклада работников в итоговые показатели деятельности аппарата управления, реализуемые в коучных результатах деятельности управляемого объекта. 230 Показатель для сравнительной оценки эффективности управления отражает следующее соотношение: где  $\mathcal{E}_u$  — эффективность управления;  $R_u$  — результативность управления;  $Y_j$  — удельные управленческие затраты. В качестве первой составляющей показателя эффективности результативности управления можно рекомендовать два показателя: рост (прирост) производительности труда и соотношение темпов прироста производительности труда и фондооруженности. При сравнении систем управления преимущество отдается системе с более высоким показателем эффективности. Определенный интерес представляет подход к показателю эффективности коллективного управленческого труда ( $\mathcal{E}$ ), являющийся модификацией приведенного ранее основного метода:  $3_{\text{об}} + \Phi^{\text{об}} + E - \Phi^{\text{об}}$  где  $V_{\text{об}} = \text{объем конечной продукции, руб.}$ ;  $Z_{\text{об}} = \text{затраты на оплату работников, руб.}$ ;  $F_{\text{об}} = \text{текущие затраты на оборотные фонды, руб.}$ ;  $F_{\text{ос}} = \text{стоимость основных промышленно-производственных фондов, руб.}$ ;  $E = \text{коэффициент эффективности производственных фондов}$  (может использоваться нормативный). Возможны косвенные методы оценки эффективности изменений в системе управления. Один из них — балльный — предложен на основе анализа метода Феликса-Риггса. Для отслеживания направления развития предприятие должно держать под контролем ряд факторов. Степень приближения к планируемому состоянию по каждому параметру и будет степенью достижения той или иной цели. Рассматриваемый подход позволяет получить суммарный итоговый индекс путем взвешивания отдельных показателей при помощи экспертных оценок. Состав таких показателей определяется тоже экспертизой, исходя из условий конкретного предприятия. 231

Процедура реализуется в виде матрицы целей и состоит из ряда шагов: 1) выделяются параметры (производственные критерии), которые в наибольшей степени определяют состояние предприятия. Для каждого критерия выбирается показатель ( $L_i$ ), наилучшим образом характеризующий данный параметр; 2) однажды достигнутый по каждому критерию результат принимается за исходный уровень и предполагается, что по десятибалльной шкале этому результату соответствует 3 очка; 3) определяется предельный результат, который может быть достигнут по данному параметру, и ему присваивается 10 очков; 4) так как допускается возможность ухудшения ситуации по отдельным критериям, то добавляются их значения, которым может быть приписано 0 очков; 5) прописываются значения производственных критериев, которым соответствуют очки 1—2, 4—9. В результате шагов 2) - 5) формируется шкала возможных положений предприятия по каждому из выбранных критериев; 6) каждому из принятых производственных критериев экспертным путем присваиваются веса значимости ( $W^i$ ), в сумме равные 100. Затем определяется ряд А — фактические значения ис следуемого периода, выясняется, сколько очков ( $O_i^t$ ) соответствует каждому фактическому значению по шкале результатов. Эти очки формируют ряд В; 7) перемножение ряда В на веса дает ряд С, состоящий из оценок ( $Q_{kj}$ ): Сумма значений оценок формирует индекс ( $/$ ), который сравнивается с предшествующим значением ( $/Q$ ):  $\cdot 1 \cdot' (= 1 \text{ где } Q_i^t)$  — значение оценки  $i$ -го критерия производства в момент времени  $t$ ; где  $Q^{\infty}$  — значение оценки  $i$ -го критерия производства в базисный момент времени. 232 Если состояние объектов управления на предприятии задано графиком «Показатель состояния», отражающим степень достижения целей объектов по их элементам: ресурсы — процесс производства — продукт, тогда производственные критерии, выбранные в составе контролируемых параметров в методике оценки эффективности управления, могут рассматриваться как функция от изменения величин показателей состояния:  $K_j = f(A_p)$ ,  $i = 1, \dots, g$ ;  $j = 1, \dots, p$ , где  $K_j$  — производственный критерий;  $h_{pj}$  — изменение величины показателей состояния;  $/$  — индекс показателя состояния;  $g$  — количество анализируемых показателей состояния;  $j$  — индекс критерия производства;  $p$  — количество контролируемых критериев производства. Если согласно методике Феликса-Риггса текущее значение  $i$ -го критерия производства можно отобразить его оценкой  $Q_i^t$ , то величину эффективности управления (прирост эффективности от совершенствования функций управления) можно определить как разницу между суммарными значениями оценок, составляющими индекс  $/$ , (на момент времени  $t$  после внедрения мероприятий по совершенствованию управления) и индексом  $/Q$  (на первоначальный момент анализа): где  $E$  — величина эффективности управления. Таким образом, предлагаемый подход к измерению результативности труда управленческих работников (опосредованно, через параметры состояния производства) предполагает формирование системы показателей в зависимости от индивидуальных условий предприятия. Частные методики определения эффективности управления. При всех сложностях оценки эффективности управленческого труда в большей мере разработаны теоретико-методологические и методические приемы оценки эффективности отдельных мероприятий, чем управления в целом. Так, известны методы оценки эффективности внедрения новой техники, автоматизированных систем управления и др. 233 Наиболее типичным для определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления является начисление годового экономического эффекта, полученного от их реализации, и сравнение его с затратами на эти мероприятия. Коэффициент эффективности совершенствования управления где  $\mathcal{E}^t$  — годовой экономический эффект, полученный в результате проведения

мероприятий; Зу — затраты на мероприятия по совершенствованию управления. Годовой экономический эффект может рассчитываться по формуле  $\mathcal{E}^{\wedge} = C - Z_u - E_{\wedge}$ , где С — годовая экономия от мероприятий по совершенствованию управления;  $E_{\wedge}$  — отраслевой нормативный коэффициент эффективности. Для ориентировочной оценки эффективности проводимых мероприятий по совершенствованию управления также используется показатель коэффициента общей эффективности КЭ (близкий по своему смыслу к  $K^{\wedge}$  — коэффициенту эффективности совершенствования управления):  $Z$  где  $D_5$  — общая экономия, получаемая в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления, руб;  $Z$  — общие затраты на совершенствование управления.

### 3. Повышение квалификации персонала.

Обоснование экономической эффективности совершенствования управления деятельностью предприятий должно дополняться оценкой их социальной эффективности. Социальная эффективность определяется отношением показателей, отражающих социальный результат, к затратам, необходимым для его достижения. Социальные результаты проявляются в улучшении условий жизни и быта населения, сохранении и укреплении здоровья человека, облегчении и повышении содержательности его труда. Методика расчета экономического эффекта зависит и от нюансов системного подхода, игнорировать которые недопустимо. При этом методики расчета отличаются во многом в зависимости от того, какой характер носят мероприятия и к какой подсистеме системы менеджмента они относятся: к входу, процессу преобразования или результату. За счет системности и комплексности эти методы приемлемы для обоснования любых организационно-технических мероприятий по совершенствованию входа, процесса и выхода любой системы (подробно об этих методиках см. раздел 9 учебного пособия «Основы теории управления»). Экономическая эффективность от совершенствования научной организации управленческого труда (НОУТ) рассчитывается: на этапе анализа — с целью определения целесообразности перестройки организации труда; на этапе оптимизации — с целью выбора наиболее рационального варианта проектных решений (расчетная эффективность); на этапе функционирования, когда определяется фактическая эффективность. Для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда существует несколько методик. В качестве основных общих показателей экономической эффективности мероприятий в них рассматриваются рост производительности труда и годовой экономический эффект (приведенная экономия). В силу специфики управленческого труда и сложности определения его результатов расчет производительности труда для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организации управленческого труда практически невозможен. Годовой экономический эффект можно рассчитать по формуле  $\mathcal{E}^{\wedge} = (C_i - C_j) \cdot B_2 - E_{\wedge} - Z^{\wedge}a$ , где  $C_i, C_j$  — стоимость единицы работы до и после внедрения мероприятий по НОУТ (трудовые затраты), руб.;  $B_2$  — годовой объем работ после внедрения мероприятий по НОУТ в натуральном выражении;  $E_{\wedge}$  — нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости  $\Gamma_{\wedge}$ );  $a$ , для мероприятий по НОУТ устанавливается равным 0,15;  $T_{\wedge}$  — 6,7 года;  $Z^{\wedge}g$  — единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий, руб. По многим видам управленческого труда трудно выразить объем работы в натуральном выражении. В связи с этим специалисты рекомендуют использовать более укрупненный метод оценки, согласно которому экономическая эффективность мероприятий по НОУТ может быть определена по следующей формуле:  $\mathcal{E} = \mathcal{E}_0 + \mathcal{E}^{\wedge} + \mathcal{E}_{\wedge} - Z$ , где  $\mathcal{E}$  — общая экономия, достигнутая за счет всех

мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.;  $\mathcal{E}^{\wedge}$  — экономия, достигаемая за счет высвобождения численности, руб.;  $5^{\wedge}$  — экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленческих работников в функциональных и производственных службах, руб.;  $\mathcal{E}_{\wedge}$  — экономия, полученная за счет более широкого и рационального использования средств оргтехники, экономии канцелярских и других материалов, руб.; 5 — сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда, руб. Экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию менеджмента позволит повысить его эффективность и стабильность функционирования организации.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ**

**Не предусмотрено РУП**

## **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **3.1 Практическое занятие № 1 (1 час).**

**Тема: «Методологические проблемы менеджмента»**

Задание для работы

1. Управление, менеджмент и его разновидности.
2. История менеджмента: концепции и подходы
3. Новый взгляд на организацию. Сущность «административной теории» Файоля. Теория «бюрократической организации» Вебера.

Типовые тесты (для контроля знаний)

1. Интеллектуальные конфликты основаны:
  - а) на столкновении приблизительно равных по силе, но противоположно направленных нужд, мотивов, интересов и увлечений в одного и того человека;
  - б) на столкновение вооруженных групп людей;
  - в) на борьбе идей в науке, единстве и столкновении таких противоположностей, как истинное и ошибочное;
  - г) на противостоянии добра и зла, обязанностей и совести;
  - д) на противостоянии справедливости и несправедливости.
- 2.. Конфликтная ситуация - это:
  - а) столкновение интересов разных людей с агрессивными действиями;
  - б) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;
  - в) состояние переговоров в ходе конфликта;
  - г) определение стадий конфликта;
  - д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.
3. На какой стадии конфликта появляется явное (визуальное) проявление острых разногласий, достигнутое в процессе конфликта:
  - а) начало;

- б) развитие;
  - в) кульминация;
  - г) окончание;
  - д) . послеконфликтный синдром как психологический опыт.
4. Латентный период конфликта характеризуется такой особенностью:
- а) стороны еще не заявили о своих претензиях друг к другу;
  - б) одна из сторон признает себя побежденной или достигается перемирие;
  - в) публичное выявление антагонизма как для самих сторон конфликта, так и для посторонних наблюдателей;
  - г) крайнее агрессивное недовольство, блокирование стремлений, продолжительное отрицательное эмоциональное переживание, которое дезорганизует сознание и деятельность;
  - д) отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия.

## 2. Краткое описание проводимого занятия

1. Отличие менеджмента и управления.
2. Концепция менеджмента советских экономистов.
3. Понятие организации.
4. Отличия «административной теории» Файоля и теории «бюрократической организации» Вебера.
5. С помощью устного опроса и (или) тестирования оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

## 3.Результаты и выводы

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

### 3.2 Практическое занятие № 1 (1 час).

**Тема: «Актуальные проблемы совершенствования управления в организации»**

Задание для работы

1. Системный подход к управлению.
2. Современная система взглядов на менеджмент
3. Эволюция управленческой мысли в России.

Типовые тесты (для контроля знаний)

1. Социальные связи включают в себя:

- 1) стимулирование по уровням управления;
- 2) ответственность по уровням управления;
- +3) отношения по уровням управления;
- 4) правильных ответов нет.

2. К экономическим связям относятся:

- 1) межличностные отношения;
- +2) льготы;
- 3) прожиточный уровень.
- 4) карьерный рост

3. Столкновение как ступень противоречий означает:

- 1) глобальная цель — единая;
- +2) общая цель — единая;

- 3) средства и методы — сходные;  
 4) все ответы неправильные.

4. Организация может целесообразно влиять на (несколько правильных ответов):  
 +1) факторы внутренней среды;  
 +2) факторы прямого воздействия;  
 3) факторы косвенного воздействия;  
 4) факторы прямого и косвенного воздействия.

## 2. Краткое описание проводимого занятия

1. Эволюция управленческой мысли в России.
2. Развитие теории управления в трудах советских ученых
3. Состояние и проблемы развития управления в современной России.
4. Системный подход к управлению.
5. Ситуационные теории
6. Современная система взглядов на менеджмент
7. С помощью устного опроса и (или) тестирования оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

## 3. Результаты и выводы

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

### 3.3 Практическое занятие № 2 (2 часа).

**Тема: «Проблемы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений»**

#### Задание для работы

1. Характеристика и этапы принятия управленческих решений
2. Оптимизация принятия решений
3. Роль информации в принятии управленческих решений

#### Типовые тесты (для контроля знаний)

1. Необходимость анализа внешней среды организации связана с:  
 1) повышением эффективного использования ресурсов;  
 2) динамичностью внешней среды;  
 3) адаптацией к внешней среде с целью выживания;  
 +4) разработкой стратегии развития, достижения цели
2. Стиль поведения в конфликтной ситуации, характеризующийся активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей – это:  
 а) приспособление, уступчивость;  
 б) уклонение;  
 в) противоборство, конкуренция;  
 г) сотрудничество;  
 д) компромисс.
3. Комплексная оценка работы - это:  
 а) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;

- б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;
- в) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов;
- г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой.
- д) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических опросов.

4. Потенциал специалиста – это:

- а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;
- б) здоровье человека;
- в) способность адаптироваться к новым условиям;
- г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;
- д) способность человека производить продукцию

## 2. Краткое описание проводимого занятия

- 1) Воздействие решений организации на ее информационные системы
  - 2) Влияние свойств организации и среды бизнеса на информационные системы
  - 3) Трансформация организации, порождаемая информационными системами
  - 4) Социально-психологические методы управления.
  - 5) Понятие функций управления.
  - 6) Критерии классификации, характеристика общих и специфических
  - 7) Содержание общих функций управления.
  - 8) Характеристика основных функций управления.
  - 9) Эволюционные формы совершенствования менеджмента
  - 10) Разработка инновационных форм совершенствования менеджмента
  - 11) Прогнозирование развития менеджмента
- 12) С помощью устного опроса и (или) тестирования оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

## 3. Результаты и выводы

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

### 3.4 Практическое занятие № 3 (2 часа).

**Тема: «Руководство и лидерство в системе менеджмента»**

Задание для работы

1. Стиль руководителя.
2. Типы стилей управления.
3. Специфика деятельности менеджера.

#### Типовые тесты (для контроля знаний)

1. Человеческий капитал - это:
  - а) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.

- б) вкладывание средств в средства производства;
- в) нематериальные активы предприятия.
- г) материальные активы предприятия;
- д) это совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат.

2. Функции управления персоналом представляют собой:

- а) комплекс направлений и подходов работы с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;
- б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;
- в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;
- г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;
- д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.

3. Потенциал специалиста – это:

- а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;
- б) здоровье человека;
- в) способность адаптироваться к новым условиям;
- г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;
- д) способность человека производить продукцию

4. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:

- а) переведение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности;
- б) переведение с одной работы на другую без изменения заработной платы или уровня ответственности;
- в) освобождение рабочего;
- г) понижение рабочего в должности;

## 2. Краткое описание проводимого занятия

1. Понятие и содержание управленческого решения.
2. Классификация управленческих решений.
3. Факторы, влияющие на принятие решений
4. Структура и содержание нормативно-справочной информации, текущей оперативной информации
5. Понятие стиля руководства.
6. Формальный руководитель и действенный лидер. Понятие лидерства.
7. Власть, проблемы власти.
8. «Одномерные» и «многомерные» стили управления персоналом.
9. Психологические характеристики коллектива.
10. Параметры эффективного менеджера.
11. Психологическая устойчивость руководителя как основа нормальной обстановки в организации.
12. Характеристика и этапы принятия управленческих решений
13. Оптимизация принятия решений
14. Роль информации в принятии управленческих решений
15. С помощью устного опроса и (или) тестирования оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

## 3. Результаты и выводы

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

### 3.5 Практическое занятие № 4 (1 час).

#### Тема: «Роль коммуникаций в управлении»

##### Задание для работы

1. Коммуникация в организации.
2. Конфликты в системе управления и их виды.
3. Этика деловых отношений

##### Типовые тесты (для контроля знаний)

1. Пример линейной соподчинённости.
    - 1) управляющий – главному экономисту;
    - 2) бригадир овощеводства – главному инженеру;
    - +3) бригадир – управляющему;
    - 4) заведующий складом – главному бухгалтеру
  2. Пример функциональной соподчинённости.
    - +1) управляющий – главному агроному;
    - 2) бухгалтер конторы – главному бухгалтеру;
    - 3) бригадир – управляющему;
    - 4) управляющий – директору
  3. К специальным структурам управления относится:
    - 1) штабная;
    - 2) линейно-функциональная;
    - +3) матричная;
    - 4) функциональная;
    - 5) линейная.
  4. Оптимальная норма управления для управляющих отделений.
    - 1) 1-3 нижестоящих руководителей;
    - +2) 3-5 нижестоящих руководителей;
    - 3) 5-8 нижестоящих руководителей;
    - 4) свыше 15 подчинённых;
    - 5) не устанавливается.
2. Краткое описание проводимого занятия
- 1) Структура и динамика трудовой группы
  - 2) Социально-психологический климат и организационные коммуникации в трудовой группе
  - 3) Групповое принятие решений
  - 4) Понятие социального управления.
  - 5) Отношения власти в системе управления
  - 6) Межкультурное взаимодействие в организации и социальная адаптация.
  - 7) Взаимоотношения в рабочей группе
  - 8) Командообразование и лидерство в трудовой группе
  - 9) Взаимоотношения с подчиненными
  - 10) Организационные коммуникации и коммуникативные барьеры
  - 11) Отношения власти в системе управления
  - 12) Неопределенность в управлении организацией

- 13) Социальная адаптация
- 14) С помощью устного опроса (или) тестирования оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### 3.Результаты и выводы

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

### **3.6 Практическое занятие № 4 (1 час).**

#### **Тема: «Проблемы менеджмента персонала в системе управления организацией»**

Задание для работы

1. Система управления персоналом в социально-организованной среде.
2. Структура и система управления персоналом.
3. Мотивация персонала в рыночных условиях.

#### Типовые тесты (для контроля знаний)

1. В первую очередь в улучшении организации труда нуждаются отрасли растениеводства:
  - 1) ориентированные на массовое производство продукции;
  - +2) использующие низкооплачиваемых рабочих;
  - 3) имеющие прогрессивно мыслящих управляющих;
  - 4) требующие снижения издержек;
  - 5) внедряющие новые производительные машины и технику.
2. Роль специализации труда рабочих в изменении функций менеджеров проявляется в том что:
  - 1) появился дополнительный внеплановый объем работы;
  - 2) возникли новые сложности в управлении организацией;
  - 3) существенно изменилась структура управления организацией;
  - 4) потребовались новые более совершенные способы организации труда;
  - +5) появилась потребность в разработке новых подходов к организации труда рабочих.
3. Г. Таун предложил за интенсивный труд гарантировать участие рабочих в \_\_\_\_\_  
 ОТВЕТ: прибылях  
 ОТВЕТ: прибыли
4. Система заработной платы, предложенная Ф. Тэйлором, отличалась от других тем что:
  - +1) создавала условия для введения новых форм расчета заработной платы;
  - 2) рабочие заранее могли знать и сами рассчитать свою заработную плату;
  - 3) талантливые рабочие могли получать большую заработную плату, чем другие;
  - 4) представляла самый простой путь для извлечения прибыли.

#### 2. Краткое описание проводимого занятия

1. Сущность кадрового менеджмента. Концепция и принципы управления персоналом. Кадровая политика: содержание, этапы и условия разработки.
2. Содержание работы с персоналом.
3. Методы изучения, оценки и аттестации персонала.
4. Повышение квалификации персонала.

5. Информационная система как средство и основа технологии управленческой деятельности.
6. Цели в системе управления. Система целей организации. Эффективность достижения целей.
7. Характеристика функциональной деятельности.
8. Методы управленческой деятельности и принципы их реализации. Менеджмент как наука, практика, искусство.
9. Значение организационной культуры как совокупности технократических и гуманистических начал.
10. Социальная ответственность менеджмента перед человеком и обществом в целом
11. С помощью устного опроса и (или) тестирования оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### 3. Результаты и выводы

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.