

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

**МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**  
**сборник учебно-методических материалов**  
для направления подготовки 42.03.01 - Реклама и связи с общественностью

2020 г

*Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
экономического факультета  
Амурского государственного университета*

*Составитель: Ступникова А.В.*

Менеджмент в профессиональной деятельности: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 42.03.01 – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2020.

© Амурский государственный университет, 2020  
© Кафедра экономики и менеджмента организации, 2020  
© Ступникова А.В., составление

## 1. КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ЛЕКЦИОННОГО МАТЕРИАЛА

### *Лекция 1. Сущность и содержание менеджмента*

«Управление» и «менеджмент». «Управление» представляет собой более широкое, обобщающее понятие по отношению к понятию «менеджмент». Управление как целенаправленная деятельность человека включает в себя упорядочение, регулирование взаимодействия и создание условий для функционирования и развития различных объектов и процессов в природе, обществе и технике. Например, если речь идет о государственных органах любого уровня, то правильнее использовать термин «государственное управление».

Управление - это широкое понятие, используемое в любых организациях и системах — социальных, технических, информационных и др.

Менеджмент – это в первую очередь управление организацией в условиях рынка.

Менеджмент - понятие, характерное преимущественно для коммерческих организаций, ориентированных на получение прибыли, однако в современный период имеющее расширительный характер: оно распространяется и на некоммерческие организации, административную сферу.

Можно выделить следующие отличительные особенности менеджмента как типа управления:

- менеджмент ориентирует фирмы на удовлетворение потребностей рынка;
- основной его субъект - менеджер, который объединяет и координирует работу других людей;
- менеджмент требует постоянного повышения эффективности, стремления к минимизации затрат, связанных с ресурсами, эффективность — основной элемент менеджмента;
- он подразумевает относительную децентрализацию управления и свободу в принятии решений;
- менеджмент ориентирует на разработку стратегических целей и их постоянную корректировку в зависимости от состояния рынка.

В современном его прочтении это понятие было «канонизировано» Фредериком Тейлором в его известной книге 1903 г. «Цеховой менеджмент» (Shop Management). С тех пор за этим словом закрепилось по крайней мере три значения:

- совокупность лиц, занятых управленческим трудом; эти люди, с одной стороны, не владеют бизнесом, а лишь управляют им, с другой ничего не производят лично;
- практика деятельности по управлению компанией;
- научная дисциплина, изучающая организационные, технологические и социальные аспекты управления.

До сих пор не существует единой точки зрения на определение понятия «менеджмент». В настоящее время наиболее распространен взгляд на менеджмент как на процесс планирования, организации, координации, мотивации и контроля, необходимый для достижения целей организации. Эта точка зрения отражает подход к определению понятия «менеджмент» как процесса.

Кроме этого подхода, в определениях часто подчеркивается, что менеджмент — особый самостоятельный вид деятельности человека, который реализуется через выполнение управленческих действий функций управления. Наряду с этим, наиболее часто используются подходы к определению менеджмента как искусства управления; как науки, т.е. совокупности научных знаний и практического опыта; как аппарата управления и группы людей, управляющих организацией.

## Лекция 2. Эволюция менеджмента: этапы и классические научные школы

В качестве важнейших факторов, оказавших влияние на развитие управленческой мысли первой половины XX в., можно назвать появление и развитие крупного бизнеса и, соответственно, рост размеров и усложнение организаций, что предопределило поиск закономерностей и принципов построения организаций и путей оптимизации трудовой деятельности с целью повышения производительности труда, а также достижения в развитии наук о человеке, в первую очередь психологии и социологии, в результате чего управление, образно говоря, «повернулось лицом к личности человека».

Таким образом, можно выделить следующие факторы: отделение управления от собственности; рост крупных организаций; развитие наук о человеке; развитие точных наук; утверждение рыночных отношений.

Соответственно, научные школы в первой половине XX в. были ориентированы:

- на закономерности и принципы построения организаций;
- разделение труда, функций и ответственности;
- человеческие отношения, мотивы и стимулы;
- социальные системы.

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

Основные принципы школы научного управления: рациональная организация труда; разработка формальной структуры организации; определение мер по сотрудничеству управляющего и рабочего, т. е. разграничение исполнительных и управленческих функций.

Основателями школы научного управления являются: Ф. У. Тейлор; Френк и Лилия Гилберт; Генри Гантт.

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

Тейлор разработал и внедрил сложную систему организационных мер: хронометраж; инструктивные карточки; методы переобучения рабочих; плановое бюро; сбор социальной информации.

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

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

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

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

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

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

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

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

Классическая административная школа управления. Представители классической, или административной, школы управления (1920—1950 гг.): Анри Файоль, Джеймс Муним, Линдалл Урвик и др.

Классическая школа управления появляется в начале 1920-х годов, ярким ее представителем является А. Файоль, выделивший функции управления в работе «Общее и промышленное управление» (в 1916 году) 1924г. Он строит научное управление не «снизу», как Тейлор, а «сверху», рассматривая деятельность предприятия с позиции руководителя и с функциональной точки зрения. По его мнению, изначально необходимо определить функции и полномочия каждого руководителя, а уже потом действовать.

Классификация существенных функций любого предприятия по Файолю используется в научных трудах до сих пор, в которой он «все операции, которые только встречаются на предприятии» разделил на 6 групп: технические (производство, обработка); коммерческие (покупка, продажа, обмен); финансовые (привлечение средств и распоряжение ими); страховые (охранные -страхование и охрана имущества и лиц); учетные (бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика); административные (предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль).

Файоль первым высказал мысль о необходимости выделения вопросов организации и управления в самостоятельную теорию, положив начало профессиональному менеджменту. Его теория основана на универсальных принципах менеджмента и представлении о процессе управления как о взаимосвязи функций, основными из которых он считал планирование и организацию.

Принципы организации: Файоль предложил 14 принципов, хотя оставил перечень открытым, сгруппировав их следующим образом:

1) структурные принципы: разделение труда; единство цели и руководства; соотношение централизации и децентрализации; власть и ответственность; цепь;

2) принципы процесса: справедливость; дисциплина; вознаграждение персонала; единство команд; подчинение главному интересу;

3) принципы конечного результата: порядок; стабильность; инициатива; корпоративный дух.

Теория бюрократии. Теория организации, или теория бюрократии, обязана своим рождением одному из пионеров современной социологии, немецкому мыслителю Макс Веберу (1864—1920 гг.), который сформулировал идеальную, с его точки зрения, структуру управления совместной деятельностью людей, которую он назвал бюрократией.

Развивая идею об «идеальном» управлении наиболее эффективным и результативном, М. Вебер считал, что его главным признаком должна быть рациональность - свобода от субъективизма вовлеченных в систему управления людей. По его мнению, исторически процесс рационализации внедрялся постепенно и представлял собой вытеснение исторически устаревших типов действий работников традиционных, аффективных и ценностно-рациональных. Это позволило сформировать рациональную хозяйственную этику, которая сочетается с рациональной бухгалтерией, рациональной

техники, рациональным правом. Опираясь на разработанное им понятие рациональности, М. Вебер выделил два типа капиталистов: иррациональный (архаический, авантюристический, купеческий) и рациональный.

Школа человеческих отношений и поведенческие подходы к управлению. Все научные представители классических школ управления, а также выдающиеся практики менеджмента конца XIX начала XX в., такие как Г. Форд, безусловно, говорили о человеческой составляющей в управлении предприятием, однако на деле отводили ей второстепенную роль по сравнению со структурой, иерархией, специализацией и основными функциями менеджмента, такими как планирование, организация и контроль.

По сути своей, классические школы науки об управлении рассматривали организацию как некое техническое устройство, механизм, при котором менеджеры выполняют функции инженеров, настраивающих его и обеспечивающих его исправное и эффективное функционирование.

В значительной степени эти представления об управленческой деятельности изменились после Хоторнского исследования.

Главный вывод Хоторнского эксперимента заключается в том, что решающим фактором эффективности деятельности работника оказываются не сами по себе условия труда или материальное вознаграждение, а отношение человека к своей работе.

Работы Э. Мэйо и его коллег послужили толчком к исследованиям и практическим разработкам, определившим развитие управленческой науки на десятилетия вперед. Представление о том, что ключом к повышению производительности труда служит удовлетворение разнообразных потребностей работника, стало важнейшим для современного менеджмента. Все в большей степени организации стали рассматриваться как социальные системы, где человек выступает как центральное звено.

Ключевые положения школы человеческих отношений и поведенческих наук:

- коллектив - это особая социальная группа;
- люди - капитал и главный источник эффективного развития организации;
- затраты на человека - активы компании, которые надо правильно использовать;
- межличностные отношения - важнейший фактор роста эффективности и потенциала не только каждого работника, но и организации в целом;
- гармония труда и капитала достигается при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных лиц.

### *Лекция 3. Организация как система и объект управления*

Организация — открытая система. В теории управления условно выделяют два основных типа систем: открытые и закрытые.

Открытая система — система, которая связана с внешней средой, действует во внешней среде и взаимодействует с внешней средой, находясь с ней в постоянном взаимообмене; она зависит от ресурсов, поступающих извне, и ее границы проницаемы для внешней среды.

Закрытая система — система, которая имеет жесткие фиксированные границы и действия которой относительно независимы от окружающей среды.

Основное свойство открытых систем — адаптивность, т.е. способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

В свете данного подхода можно считать, что среду составляют внешние по отношению к целостной системе предметы и процессы, с которыми она так или иначе взаимодействует, изменяя их и изменяясь при этом сама. Выделение внешней среды требует как установления границ системы, так и выделения объектов внешней среды, находящихся с ней во взаимодействии. Под этим углом зрения к самой целостной системе можно отнести только те объекты, которые принимают участие в создании свойств целостного. Остальное — это внешняя среда системы.

Организация как система представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, образующих единое целое. Любая организация — открытая система, поскольку она взаимодействует с внешней средой. Она получает из внешней среды ресурсы в виде сырья, энергии, капитала, рабочей силы, информации и т.п., которые становятся элементами ее внутренней среды. Часть полученных ресурсов с помощью определенных технологий перерабатывается, преобразуется в продукцию и услуги, которые передаются во внешнюю среду.

Таким образом, в любой организации реализуются три ключевых процесса:

- \* получение ресурсов из внешней среды;
- \* производство продукта;
- \* передача произведенного продукта во внешнюю среду.

Существуют разные подходы к выделению критериев, на основании которых можно группировать организации. Организации могут быть хозяйственными и общественными, коммерческими и некоммерческими, бюджетными и небюджетными, часто для классификации организаций используются критерии формы собственности и организационно-правовой формы. Рассмотрим принципы деления, которые чаще всего используются и имеют наибольшую практическую значимость.

Если классифицировать организации по способу образования, то можно говорить о формальных и неформальных организациях:

- формальные организации имеют соответствующий статус, они зарегистрированы в соответствии с действующим в данной стране законодательством и имеют соответствующие их статусу права и обязанности;

- неформальные организации возникают стихийно, в соответствии с волеизъявлениями и интересами их создателей, они не вписаны в формальную общественную структуру и не имеют формальных обязательств и, соответственно, прав; при этом, если неформальная организация, например клуб фанатов спортивной команды, пройдет официальную, определенную законом, регистрацию, она приобретет соответствующий статус и перейдет в разряд формальных организаций.

В зависимости от формы собственности могут быть выделены:

- государственные организации, в которых основным собственником выступает государство;

- частные организации, в которых основным собственником выступает отдельный человек или группа лиц;

- муниципальные организации, в которых основным собственником выступают органы местного самоуправления;

- организации со смешанной формой собственности.

По организационно-правовым формам организации объединяются в группы в соответствии с гражданским законодательством страны.

В зависимости от базовых целей деятельности организации могут быть коммерческими и некоммерческими:

- \* коммерческие организации ставят своей базовой целью получение прибыли;

- \* некоммерческие организации определяют себе базовые цели, не связанные с получением прибыли (благотворительные, политические, религиозные, культурные организации).

Гражданским кодексом РФ предусмотрены организационно-правовые формы (ст. 66—123), в которых может осуществляться деятельность коммерческих и некоммерческих организаций.

К некоммерческим организациям относятся: потребительские кооперативы; общественные и религиозные объединения; фонды; учреждения; В коммерческим организациям относят: хозяйственные товарищества: полное товарищество, товарищество на вере; хозяйственные общества: общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью, — публичное

акционерное общество, непубличное акционерное общество, дочерние и зависимые общества; производственные кооперативы; государственные (муниципальные) унитарные предприятия.

Организации могут быть определены в соответствии со спецификой содержания основного вида деятельности. Перечень видов организаций, выделенных по этому признаку, может быть столь длинен и объем, сколь объем перечень видов деятельности людей — сюда входят образовательные, производственные, торговые, военные организации, организации здравоохранения и культуры и многие другие.

Принадлежность организации к одному или нескольким перечисленным видам сказывается на особенностях поведения и деятельности людей, работающих или принимающих в ней участие.

#### *Лекция 4. Особенности работы менеджера в современной организации*

Люди, занятые в аппарате управления, — это люди, непосредственно осуществляющие процесс управления посредством профессионального выполнения управленческих функций. В современных организациях они называются менеджерами или руководителями.

Менеджер (руководитель) — член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи. С полной ответственностью можно утверждать, что менеджеры являются главными фигурами, ключевыми людьми в организации.

Управленческая работа, по сути своей, очень сильно отличается от неуправленческой. Например, работа начальника цеха имеет гораздо больше общего с работой президента компании, чем с работой людей, которые находятся под его управлением. Характер труда менеджеров вытекает из сущности управления как деятельности, направленной на постановку целей и объединение усилий множества людей для их своевременного и эффективного достижения. Выполняя эти функции, менеджеры непрерывно сталкиваются с проблемами, представляющими собой отклонение фактического состояния организации от заданного или желаемого.

Сама специфика решаемых менеджером задач предопределяет преимущественно умственный, творческий характер управленческого труда, в котором постановка целей, разработка приемов и способов их достижения, а также организация совместной деятельности составляют главный смысл и содержание труда людей, относящихся к управленческому персоналу.

Менеджеры имеют особый предмет труда — информацию, работая с которой они принимают решения, необходимые для изменения состояния управляемого объекта. При этом разнообразие решаемых задач вызывает необходимость в сборе, обработке, передаче и использовании множества самой разнообразной информации, касающейся организации в целом, ее отдельных элементов и подсистем, а также внешней среды.

Чтобы выполнять сложные и ответственные функции по управлению организацией, менеджеры должны иметь специальные знания и уметь использовать их в повседневной работе. Они должны обладать соответствующими профессиональными знаниями и умениями, быть способными работать с людьми и управлять собой, иметь специфические личностные качества, вызывающие доверие со стороны коллег и подчиненных.

Можно выделить следующие требования к личности и профессиональной компетенции менеджеров:

- высокое чувство долга и преданности делу;
- честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;
- уважительное и заботливое отношение к людям в организации, особенно к своим подчиненным;



- способность критически оценивать свою деятельность, умение делать правильные выводы и непрерывно повышать квалификацию — свои знания и умения;
- умение четко выражать свои мысли и убеждать людей;
- понимание природы управленческого труда и процессов менеджмента;
- знание должностных и функциональных обязанностей менеджера, способов достижения целей и повышения эффективности работы организации;
- умение разрабатывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и высокий уровень неопределенности;
- умение использовать современные информационные технологии и средства коммуникации, необходимые в управленческом процессе;
- информированность по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние техники, технологии, научно-исследовательских и конструкторских работ (НИОКР), конкуренция, динамика спроса на продукцию и т.д.;
- владение наукой и искусством управления человеческими ресурсами;
- способность управлять ресурсами организации, планировать и прогнозировать работу предприятия;
- способами повышения эффективности управления;
- знание опыта менеджмента в других организациях и отраслях, а также зарубежного опыта управления;
- умение налаживать внешние связи организации.

Для того чтобы обладать этими качествами, человек должен постоянно учиться, работать над собой, лично и профессионально расти. Только так он сможет выполнять основную функцию менеджера — управление.

#### *Лекция 5. Процесс управления и принятие решений*

Анализ проблемы завершается постановкой основных задач и определением содержания работ, направленных на ее решение. В зависимости от того, как процесс принятия решения воспринимается и интерпретируется на различных уровнях (индивидуальном или организационном), выделяют четыре модели принятия решений. Рациональная модель предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации. В рамках такого подхода требуется всестороннее определение проблемы, изнурительный поиск альтернатив, тщательный подбор данных и их углубленный анализ.

Модель ограниченной рациональности в принятии решений предполагает, что менеджер в своем желании быть рациональным зависит от возможностей познания, привычек и предубеждений. В зависимости от преобладания первого или второго модель может иметь две разновидности: лично ограниченный рациональности, организационно ограниченный рациональности.

Политическая модель организационных решений обычно отражает желание членов организации максимально реализовать в первую очередь свои индивидуальные интересы. Предпочтения устанавливаются еще на раннем этапе процесса, исходя из групповых целей.

Принятие решений в управлении представляет собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда этапов и стадий, начинающийся с формулирования проблемы и заканчивающийся совершением действий, решающих эту проблему.

Первая стадия процесса состоит в признании необходимости решения и включает в себя следующие этапы: признание проблемы; формулирование проблемы; определение критериев успешного решения проблемы. Каждое новое решение в управлении возникает на основе ранее сделанного решения, действия по которому либо завершились, либо отклонились от первоначально выбранного варианта, либо вошли в противоречие с изменениями, происшедшими во внешней среде. Отклонение ситуации от заданного

состояния в процессе принятия решения обнаруживается менеджерами не сразу. На практике это отклонение представляет собой разрыв между целями организации и уровнем их достижения. Быстрота выявления этого расхождения зависит от двух факторов: способности системы управления делать это в режиме саморегулирования, опытности и индивидуальных характеристик менеджера. Раз проблема признана, то следующий этап в рассматриваемом процессе - это интерпретация и формулирование проблемы. Интерпретация проблемы - это придание значения той проблеме, которая признана. Проблема может быть определена как возможность, как кризис или как рутинная проблема. Первый тип проблемы необходимо обнаружить и раскрыть. Вторым и третьим - проявляются сами и требуют вмешательства менеджера. Рутинные или повторяющиеся проблемы относятся к категории структурированных, а возможности и кризис - к неструктурированным. Соответственно для каждого типа проблем будут требоваться решения разного типа: для структурированных - программированные решения, для неструктурированных - непрограммированные.

Определение проблемы предполагает получение ответа на следующие вопросы: 1) что действительно происходит в организации? 2) каковы причины происходящего? 3) что за всем этим стоит? На практике количество проблем, получающих оценку как наиболее важных, обычно превышает возможности менеджера по их решению в рамках имеющегося у него времени. Поиску альтернатив должен предшествовать этап определения критериев успешного решения. Это помогает избежать многих ошибок, проявляющихся позже.

Процессы принятия решений, понимаемые как выбор человеком одной из нескольких альтернатив его дальнейшего поведения, пронизывают всю человеческую жизнь. Большинство решений мы принимаем, не задумываясь, т.к. существует автоматизм поведения, выработанный практикой. Но возможны и ситуации, когда человек испытывает мучительные раздумья. Это случается в ситуациях, когда человек сталкивается либо с новым объектом выбора, либо с новой обстановкой, в которой совершается выбор.

Важнейший вопрос успешного функционирования организации заключается в том, как организация может выявлять свои проблемы и решать их. Каждое решение нацелено на какую-то проблему, а правильное решение – это то, которое максимально обеспечивает цели организации. Тем не менее, определение цели, еще не формулировка проблемы, а без этого нет необходимости в решениях и действиях. Цели, которые часто пытаются достичь, бывают в ряде случаев недостаточно осознанными. Установление неправильных целей означает, следовательно, и решение неправильно сформулированных проблем, что может привести к гораздо большему расточительству ресурсов, чем неэффективное решение правильно сформулированных проблем. В этой связи очень велика роль руководителя. Ведь решение не только процесс, но и один из видов мыслительной деятельности и проявления воли человека.

Методы принятия управленческих решений. Принятие решений является важнейшей функцией управления, успешное осуществление которой обеспечивает достижение организацией ее целей. Из-за неумения качественно и рационально осуществлять этот процесс, из-за отсутствия в организации механизма его осуществления страдает большинство фирм и предприятий, государственных учреждений и органов. Успех организации, в какой бы сфере она ни функционировала, во многом зависит от этого.

Решение - один из необходимых элементов волевого действия человека, предполагает осознание целей, средств их достижения и ожидаемых результатов. Решения могут быть бытовыми, политическими, технологическими, управленческими.

Математические методы обоснования принятия управленческих решений в мировой практике носят название «исследование операций», где под операцией понимают любой вид деятельности человека.

Методы исследования операций делятся на 4 группы: 1) аналитические, где между входом и выходом системы управления устанавливается какая-либо аналитическая зависимость; 2) статистические, где решение принимается на основе сбора, анализа и обработки больших объемов ретроспективной (т.е. прошлой) информации; 3) методы математического программирования (линейное, динамическое и т.д.), необходимость в которых возникает в связи с многочисленностью возможных вариантов функционирования объекта с использованием различных материалов, технологий и средств производства для получения одного и того же результата, когда выбор лучшего варианта осуществляется на основе некоторого критерия, записанного в виде целевой функции многих переменных при наличии набора ограничений на ресурсы; 4) теоретико-игровые методы; применяются для принятия решений в условиях неопределенности, когда внешняя среда не определена или играет против нас. Опыт в решении проблем и принятии решений развивает умение и навыки в суждении и интуиции.

#### *Лекция 6. Коммуникации в системе менеджмента*

Коммуникации между уровнями и подразделениями организации. Термин «коммуникация» происходит от латинского «communis», означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов.

Эффективная межличностная коммуникация в силу ряда причин очень важна для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом) в рамках различных событий. Во-вторых, межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью. Характер взаимозависимости работ и людей в группе или организации будет определять тип более эффективной коммуникационной сети.

Простая взаимозависимость допускает использование централизованных сетей. Сложная взаимозависимость требует «командного» подхода к построению коммуникационных сетей. Однако сложная сеть может и не решить простую задачу.

Углубленное изучение межличностной коммуникации предполагает рассмотрение ее как процесса, состоящего из этапов и стадий. Этап отправления. Кодирование. Этап получения. Раскодирование. Коммуникационная сеть - это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. В данном случае рассматриваются не индивиды как таковые, а коммуникационные отношения между индивидами.

Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами. Коммуникационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания. Однако коммуникационная сеть может влиять на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением. Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в организации. Известно, что сокрытие или централизация информации поддерживают властные отношения.

Элементы и этапы процесса коммуникаций. В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента. 1. Отправитель, лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее. 2. Сообщение, собственно информация, закодированная с помощью символов. 3. Канал, средство передачи информации. 4. Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее. При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача - составить сообщение и использовать канал для его

передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы таковы: 1. Зарождение идеи. 2. Кодирование и выбор канала. 3. Передача. 4. Декодирование.

Межличностные коммуникации. Руководитель от 50 до 90 % своего времени тратит на разговоры, поэтому мы выделяем здесь прямой межличностный обмен информацией.

Рассмотрение межличностных барьеров сосредоточено на 1) восприятии, 2) семантике, 3) обмене невербальной информацией, 4) некачественной обратной связи и 5) плохом слушании.

Рекомендации по повышению эффективности межличностных информационных обменов.

Преграды на пути межличностных коммуникаций: преграды, обусловленные восприятием; семантические барьеры; невербальные преграды; плохая обратная связь; неумение слушать.

Управление коммуникациями в организации: регулирование информационных потоков; управленческие действия; системы обратной связи; системы сбора предложений.

### *Лекция 7. Планирование и стратегическое управление организацией*

Планирование — вид управленческой деятельности, связанный с составлением планов организации в целом, функциональных подсистем, отдельных подразделений, отделов, служб и работников.

Планирование это определение целей деятельности (что должно быть сделано) и способов и сроков их достижения (каким образом и за какое время это должно быть достигнуто). При этом совершенно недостаточно определения только финансовых и операционных целей деятельности организации количество изделий, продажи или уровень прибыли. Набор целей должен быть гораздо шире и перспективнее.

Планирование один из важнейших факторов функционирования и развития организаций в условиях рыночной экономики. Эта деятельность постоянно совершенствуется в соответствии с объективными требованиями усложняющейся внешней среды, производства и реализации товаров, усложнением хозяйственных связей и повышением роли потребителя.

План служит основой организационной деятельности, представляет фирме четкую программу деятельности, эффективную обратную связь, стратегию развития, позволяет обеспечить согласованность в работе всех составных частей организации и взаимосвязи с внешней средой, мотивацию, высокую трудовую активность и мораль работников.

Планирование отвечает на три основных вопроса.

- Где мы (организация) находимся в настоящее время?
- Куда мы хотим двигаться?
- Как мы собираемся сделать это?

Содержание планирования как функции управления компанией состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства (предоставляемых услуг) с учетом материальных источников его обеспечения и потребностей рынка. Сущность планирования проявляется в конкретизации целой развития всей организации и каждого подразделения в отдельности на установленный период времени; установлении задач, способов, сроков и последовательности их выполнения; определении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, назначение планирования как функции управления состоит в стремлении по возможности заранее учесть все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия или, наоборот, несущие угрозу нормальному функционированию и развитию организации. Оно предусматривает разработку комплекса

мероприятий, определяющих последовательность достижения поставленных целей с учетом требования наиболее эффективного использования ресурсов всей организацией и каждым производственным подразделением в отдельности. Поэтому планирование призвано связывать отдельные структурные подразделения, составляющие всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство, маркетинг и сбыт. Эта деятельность опирается на прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов, потенциала и перспектив развития организации.

Планирование как процесс состоит из следующих этапов.

1. Постановка целей.
2. Установление задач, решение которых необходимо для достижения целей.
3. Разработка средств и способов достижения целей.
4. Определение необходимых ресурсов, их источников и способов их распределения.
5. Доведение планов до исполнителей.

Все планы, разрабатываемые в организации, можно классифицировать по двум главным критериям;

- по длительности планового периода:
  - стратегические — ориентированные на длительный период времени, тактические рассчитанные на среднесрочный период,
  - оперативные — связанные с повседневным выполнением задач;
- по уровням организационного планирования, соответствующим структуре организации:
  - разработанные для организации в целом,
  - разработанные для функциональных подсистем организации, разработанные для самостоятельных производственных подразделений (бизнес-единиц организации).

Работа по планированию должна включать определение различных по широте и масштабу целей, от наиболее общих до максимально конкретных.

## *Лекция 8. Организационные структуры управления*

Структура управления и ее элементы. Структура - это одномоментное, многовариантное отображение системы. Многовариантность структур прослеживается в рассмотрении различных структур организации: производственной, квалификационной, управленческой, функциональной и т.д. Структура фиксирует текущее состояние системы. Со временем в системе происходят изменения, поэтому структура будет тоже меняться.

Организация как функция - это процесс создания множества структур предприятия. Организация как процесс создания структур решает вопросы: состава структур; специализации элементов структур; взаимосвязи элементов структур.

Структура - это совокупность компонентов предприятия и связей между ними. При этом структуру системы управления отражает отношения линейных и прочих полномочий и коммуникаций менеджеров и звеньев различных уровней системы управления.

Структура системы управления - организационная форма построения аппарата управления, которая характеризует состав и соподчинённость подразделений управления и должностных лиц, сформированных на основе целей деятельности предприятия. Факторы, влияющие на управленческую структуру. Структура и численность аппарата управления для каждого предприятия зависит от ряда факторов: технических (масштаб производства; сложность продукции, техпроцессов, оборудования; уровень автоматизации производства и управления); организационно-экономических (степень централизации функций, характер связей между различными ступенями и звеньями управления); внешних связей и условий (уровень кооперации, система снабжения и сбыта, климатические и природные условия); организационно-правовых отношений (ООО, АО).

Поэтому нет, и не может быть единой структуры управления для предприятий даже одной и той же отрасли.

Под организационной структурой системы управления понимается состав (перечень) отделов, служб и подразделений в аппарате управления, их системная организация, характер соподчинённости и подотчётности друг другу и высшему руководству предприятия, а также набор координационных и информационных связей, порядок распределения функций управления по различным уровням и подразделениям.

Важнейшим фактором структуры управления для их преобразования является соблюдение нормы управляемости. Излишнее число подчинённых ведёт к росту управленческих обязанностей, затрудняет оперативность и качественный анализ принимаемых решений. Введение нормы управляемости создаёт научную базу для планирования численности, выравнивает напряжённость труда, повышает эффективность управления.

Для определения нормы управляемости применяют опытный и аналитический методы. Опытный метод базируется на аналогии, аналитический - на характере работ и затратах времени. Один из первых способов расчёта нормы управляемости предложил французский математик В. Грейкунас в 1933 г. Он утверждал, что норма управляемости определяется количеством контролируемых взаимоотношений и взаимосвязей в организации между подчинёнными. При двух подчинённых совокупность контролируемых связей равняется 6, при трёх - 18, четырёх - 44, пяти - 110, десяти - 5210 и т. д.

В практической деятельности число подчинённых не является постоянным. Для большинства практических ситуаций на предприятиях норму управляемости определяют следующим образом: 10-12 чел. - для руководителей и их первых заместителей; 7-10 чел. - для руководителей функциональных отделов; 15-20 чел. - для конструкторских и технологических отделов. Появление средств моделирования организационных структур в текущем периоде расширило возможности описания и анализа функций управления предприятия.

С использованием современных информационных технологий стало возможным разрабатывать, как уникальные, так и типовые отраслевые структуры управления, анализировать и видоизменять их.

Централизация и децентрализация управленческих полномочий. Общепризнанными принципами оптимальной структуры управления считают: 1. Единоначалие (один управляющий). 2. Оптимальное распределение обязанностей (каждый отвечает за своё). 3. Оптимальное число уровней. 4. Информационная обеспеченность руководителей. 5. Наличие контроля. 6. Единство первичной информации. 7. Оптимальность информационной нагрузки на персонал. 8. Заинтересованность исполнителей в результате.

Оптимальная структура отличается быстрой реакцией на изменения, высокой производительностью труда и небольшими затратами на свое функционирование.

Департаментализация - деление организации на отдельные блоки (отделы, отделения, бюро). При оптимизации структуры управления необходимо четко сформулировать задачу. Исходной информацией является характеристика объекта управления, материальные и информационные связи объекта, состав задач управления. Преимущества оптимизации структуры управления: быстрая реакция на происходящее; высокая производительность труда; небольшие затраты на функционирование данной структуры.

Для сравнения вариантов структуры управления можно использовать следующие параметры. Критерии, основанные на структуре управления: число уровней управления, количество подразделений, распределение обязанностей и работающих по подразделениям, маршруты движения информации. Критерии, основанные на частных оценочных показателях: расходы на содержание системы управления, напряженность

труда в подразделениях, информационная нагрузка на персонал управления, время обработки информации, время реагирования системы управления на производственные и организационные сбои, время решения задач управления, количество ошибок в управленческих задачах. Интегральные оценочные показатели: могут быть прибыль предприятия или себестоимость продукции.

Типы управленческих структур. Базой для построения структуры управления является организационная структура производства. Бюрократические или иерархические структуры.

Линейная структура - это простейшая система управления с единоначалием на всех уровнях. По линейным связям происходит прямое управление ходом производственного процесса (директор - начальник цеха - мастер), при котором на каждом уровне сосредоточиваются в одних руках все функции управления производством. Линейно-штабная структура - это линейная структура, дополненная специфическими подразделениями по подготовке управленческих решений. Эти подразделения не имеют нижестоящих уровней управления, они не принимают решений. Их задача - делать анализ вариантов и последствий решений для конкретного руководителя, к которому данное «штабное» подразделение прикреплено.

Функциональная структура базируется на подчинённости по областям управленческой деятельности. Фактически у конкретного подразделения оказывается несколько вышестоящих руководителей. Например, у начальника цеха при такой структуре будут руководителями начальники отделов снабжения, сбыта, планирования, оплаты труда и т. д.

Дивизиональная (отделенческая) структура распространена в связи с процессами концентрации, централизации производства, рождением концернов, корпораций. Они стали создавать производственные подразделения (дивизионы), предоставляя им определённую самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности. Структура единого стратегического бизнеса (Strategic Business Units) предусматривает концентрацию в производственных структурах только линейных (производственных) управленческих подразделений, необходимых для обеспечения текущей производственной деятельности (например, поточный производственный процесс).

Смешанные или органические структуры. Адаптивная (гибкая) структура управления создаётся, чтобы организация имела возможность реагировать на изменение внешних условий, внедрять новые технологические решения.

Матричная структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей, с одной стороны, непосредственно руководителю проекта, с другой - руководителю по функциональному профилю. Т. е. руководитель взаимодействует с двумя группами подчинённых: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов.

Программно-целевая структура – это временное построение подчинённости подразделений и отдельных сотрудников, ориентированное на решение конкретной проблемы. В такой структуре регламентируются сроки реализации и состав мероприятий, поставленные цели, ресурсное обеспечение.

Проектно-ориентированная структура формируется при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, модернизация производства, освоение новых технологий, строительство объектов и т. п.

Конгломеративная структура не является установившейся и упорядоченной структурой; она предполагает возможность приобретения всей организацией формы, которая наиболее целесообразна в той или иной конкретной ситуации.

## Лекция 9. Современные теории мотивации

В современном менеджменте существует несколько подходов к определению понятия мотивации, различающихся своими акцептами и степенью детализации. Мотивация представляется в них по-разному:

- как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий;
- совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей;
- процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации;
- деятельность, имеющая целью активизировать трудовой коллектив и каждого работающего в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, сформулированных в планах;
- органическая часть процесса управления, посредством которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом этого поведения выступают эффективные совместные действия, реализующие планы организации.

Теории мотивации. К содержательным теориям мотивации принято относить теорию иерархии (или как часто ее называют «пирамиду») потребностей, разработанную Абрахамом Маслоу, теорию приобретенных потребностей (или теорию стремлений) Дэвида МакКлелланда, теорию двух факторов Фредерика Херцберга (в другом переводе Герцберга) и др. Данные теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. Таким образом, эти теории пытаются дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к определенной деятельности.

Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы XX века, Абрахам Маслоу считал, что люди имеют множество различных потребностей, но эти потребности можно разделить на пять основных категорий. По теории Маслоу потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры.

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида МакКлелланда. Он считал, что три фактора, три главные потребности определяют поведение человека и его устремления: власть, как стремление воздействовать на поведение других людей, повелевать ими; успех, не просто достижение, признанное достижение; причастность к событиям, вовлеченность, востребованность.

Для создания своей двухфакторной мотивационно-гигиенической концепции, американский психолог Фредерик Херцберг провел опросы по степени удовлетворенности работой и факторам, которые способны вызвать эти ощущения. Изучая собранный материал, Херцберг пришел к выводу, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой вызываются различными факторами.

Вторую группу теорий мотивации условно именуют теориями «поля». В них определяется, каким образом среда обитания и организационная культура предприятия («поле») стимулируют трудовую деятельность работника и формируют его мотивационную сферу, т.е. в теориях «поля» изучается сегмент «стимул-цель». Известна «теория Х», согласно которой большинство людей ненавидят работу. Однако профессор Мичиганского университета Д. Мак-Грегор в своей концепции социальных процессов формирования потребностей и на их основе мотивов как функции среды обитания, именуемой «теорией Y», опроверг теорию «Х». Д. Мак-Грегор утверждал, что для большинства людей работать так же естественно, как и отдыхать. Поэтому не следует угрозами и принуждением заставлять людей работать. Наоборот, нужно создать атмосферу, благоприятствующую проявлению человеком своих лучших качеств, включая то, что называют преданностью целям организации. Преданность и заинтересованность



будут проявляться в той степени, в которой работник увидит в реализации общих целей способ удовлетворить свои потребности высшего порядка. Эта теория получила свое развитие в разработанной профессором Калифорнийского университета В. Оучи «теории Z». В ней на основе изучения японского опыта мотивации персонала рекомендуется создать ситуацию отождествления работником себя с нанявшей его фирмой.

Дальнейшее развитие эти теории получили в концепции организационного роста Литвина-Стрингера, разработанной на основе теории Мак-Клелланда. Здесь под «полем» понимается организационная культура, социальная среда обитания индивида, складывающаяся из множества взаимосвязанных факторов и формирующая его отношение к работе, людям, потреблению, творчеству, карьере и т. д. При этом утверждается, что, изменяя параметры «поля», можно оказывать глубокое формирующее воздействие на личность работника и его мотивационную сферу.

В процессуальных теориях анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не отвергают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости, модели Дугласа МакГрегора и отдельно выделяют комплексную модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий, предложенная Виктором Врумом, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Теория справедливости базируется на том факте, что сотрудники сопоставляют полученное ими лично вознаграждение с вознаграждением, полученным другими людьми. Таким образом, если даже сотрудник получил больше, чем ожидал, но при этом размер его вознаграждения оказался меньше вознаграждения его коллеги за ту же по объему и качеству работу, он вместо удовлетворения, будет разочарован.

Модель Портера-Лоулера (комплексная теория мотивации) - Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

#### *Лекция 10. Учет в процессе управления индивидуальных особенностей человека. Группы внутри организации*

Человек составляет основу организации, ее сущность и ее основное богатство. Однако с позиций управления нельзя говорить о человеке вообще, так как все люди разные. Люди ведут себя по-разному, у них различные способности, различное отношение к своему делу, к организации, к своим обязанностям, люди имеют различные потребности, их мотивы к деятельности могут существенно отличаться. Наконец, люди по-разному воспринимают действительность окружающих их людей и самих себя в этом окружении. Все это говорит о том, что управление человеком в организации исключительно сложное, но в то же время исключительно ответственное и важное для судьбы организации дело.

Менеджер должен очень много знать о людях, с которыми он работает, для того, чтобы пытаться успешно управлять ими.

Но проблема управления человеком в организации не сводится только к взаимодействию работника и менеджера. В любой организации человек работает в окружении коллег, товарищей по работе. Он является членом формальных и неформальных групп. И это оказывает на него исключительно большое влияние, либо помогая более полно раскрываться его потенциалу, либо подавляя его способности и желания работать производительно, с полной отдачей. Группы играют очень важную роль в жизни каждого члена организации.

Поэтому необходимо учитывать этот факт в построении работы организации, в управлении кадрами, рассматривая каждого работника как индивида, обладающего набором определенных характеристик, как специалиста, призванного выполнять определенную работу, как члена группы, выполняющего определенную роль в групповом поведении, и как человека, который учится и меняет свое поведение в соответствии с принципами обучения поведению.

В современном менеджменте вопросам учета индивидуальных особенностей при работе с персоналом уделяется огромное внимание. Это связано в первую очередь с тем, что успех организации напрямую зависит от того, насколько успешно она может задействовать весь имеющийся у нее в распоряжении человеческий потенциал. Необходимость изучения индивидуальности человека вызывается также и тем, что люди обычно делают множество неверных заключений о других людях, об их характеристиках, их индивидуальности, потому что при познании они опираются на стереотипы, предубеждения, необоснованные обобщения. Делая неверные выводы об индивидуальности людей, мы создаем основу для вредных конфликтов, скандалов, сплетен, трудностей в коммуникациях и взаимодействии людей. Это все наносит ущерб отдельным людям и организации в целом.

По мнению известного исследователя в области менеджмента Виханского О.С., индивидуальность человека складывается из трех начал:

- во-первых, каждый человек в чем-то идентичен со всеми остальными;
- во-вторых, каждый человек в чем-то одинаков с некоторыми другими индивидами;
- в-третьих, каждый человек в чем-то не похож ни на кого.

В зависимости от того, как сочетаются эти начала, формируется индивидуальность каждого конкретного человека. При этом, как бы ни строилось это сочетание, нужно всегда помнить, что человек одновременно имеет что-то общее с остальными и в то же время не похож на остальных. Каждый человек обладает устойчивым набором черт и характеристик, определяющих его действия и поведение. Эти черты проявляют себя в достаточно длительном промежутке времени. И именно благодаря этому можно зафиксировать и почувствовать индивидуальность человека.

Конкретный человек фиксируется окружением по его индивидуальности. Так как индивидуальность человека обладает определенной устойчивостью, люди узнают друг друга и сохраняют определенное отношение друг к другу. В то же время следует отметить, что под влиянием опыта, общения с другими людьми, воспитания и образования происходит изменение индивидуальности человека, иногда даже очень существенное.

Басанов М.И. рассматривает индивидуальные особенности в ряду других характеристик личности. Основными факторами, характеризующими личность и ее поведение, являются следующие:

- природные свойства индивида, его индивидуально-психологические особенности (это, прежде всего активность и эмоциональность, выражающие себя в темпераменте, характере, способностях);
- система потребностей мотивов, интересов;

- система управления личностью, ее «я-образ» или «я-концепция».

Таким образом, индивидуальные особенности индивида характеризуются такими психологическими характеристиками, как темперамент, характер и способности.

Работа организации будет эффективной, если все ее подразделения - группы будут работать эффективно. Поэтому менеджер должен хорошо представлять законы и закономерности деятельности людей в группе.

Для менеджера важно понимание того, какие потребности человек стремится удовлетворить, становясь членом коллектива. Если в рамках деятельности организации какие-то значимые потребности не удовлетворяются, работники будут стремиться реализовать их, формируя группы и группировки в рамках неформальных отношений, либо найдут то, что им нужно, в другом месте. Так, если менеджмент не сможет создать у работников чувства защищенности, то весьма вероятно создание влиятельных среди работников групп сопротивления — профсоюзов, забастовочных комитетов и т.п., которые вернут им уверенность в безопасности («Вместе мы все сможем»). Если человек в организации не получает уважения и одобрения, то весьма вероятно, что он будет искать его в иной группе, например в группе по интересам. Тогда логично ожидать, что творческий потенциал человека будут использован в другом месте, а не на его основной работе.

Менеджеру следует понимать, что включение в группу существенным образом влияет на поведение человека, модифицируя его, и важно разобраться в особенностях специфики именно группового поведения, а также процессах возможного управленческого влияния на групповую эффективность с целью ее повышения.

### *Лекция 11. Стили руководства, лидерство*

Власть и руководство. Менеджер (руководитель) в силу должностного положения влияет, так или иначе, на поведение подчиненных и поэтому является в определенном смысле лидером, т.е. человеком за которым следуют, который оказывает влияние на поведение подчиненных. Тем не менее, можно выделить две крайние позиции в континууме «Менеджер», в смысле «Администратор», «Инструктор» - «Лидер». Власть - возможность индивида влиять на поведение других людей. Влияние - поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. Власть и влияние - важнейшие инструменты лидерства. Любой руководитель нуждается для осуществления своих функций руководства подчиненными во власти. Тем более необходима власть в ситуациях, когда нужно воздействовать на сотрудников, напрямую руководителю не подчиненных, но деятельность которых связана с выполнением его обязанностей, например, мастеру участка в механическом цехе важно воздействовать на ремонтников не только через их руководителя, но и напрямую. «Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он или не сможет получить ресурсы, необходимые для достижения целей». Для того, чтобы использовать управленческую власть, необходимо знать ее источники.

Подходы к руководству людьми. Стилль руководства - это сочетание методов выработки и реализации управленческих решений. Стилль вырабатывается под влиянием природных качеств человека, опыта практической работы, обучения, самовоспитания. Некоторые черты стилия управления неотделимы от характера, другие приобретаются в ходе трудовой деятельности. Теория «особенностей» базируется на условии, что все удачливые руководители обладают исключительными личными особенностями, которые и позволяют им добиваться успехов. Теория «ситуации» рассматривает управленческие способности человека в увязке со сложившимися условиями. Нестандартная ситуация может заставить человека проявить качества лидера, которые в обычной ситуации являются скрытыми. Руководство может быть определено как желание человека доминировать в той области, где он чувствует себя наиболее уверенно. Дистанционный

руководитель предпочитает не сближаться с подчиненными, стремясь сохранить авторитет и высоту положения. Контактный руководитель строит тесное взаимоотношение, предпочитает эмоциональные контакты. Целеполагающий руководитель предпочитает постановку целей деятельности. Проблемно-ориентированный руководитель выбирает постановку проблем и предоставление свободы при их разрешении. Делегирующий руководитель стремится к передаче своих полномочий подчиненным.

Теории лидерских черт, или теории «великого человека». В 40-е годы XX-го века американский специалист Ральф Стогдил (Ralph Stogdill) предложил, базируясь на многочисленных исторических примерах и образцах, личностную теорию лидерства или, как она стала называться, «теорию великих людей». Основная идея теории великих людей заключается в том, что существует определенный набор качеств и характеристик, которым обладают все великие лидеры. Отсюда вытекает следствие, что, зная этот набор, можно научиться воспитывать в себе эти качества, таким образом, становясь эффективным руководителем - лидером. Стогдил и его последователи предложили набор качеств, включая в него, помимо прочих, такие характеристики, как, например, ораторские способности, внушительная внешность, физическая мощь. Однако даже короткий анализ исторического опыта, в частности описание известных лидеров XIX-го и XX-го веков, свидетельствует, что такого набора качеств не существует. Однако, несмотря на то обстоятельство, что теория великих людей в ее первоначальной категоричной формулировке была отвергнута, некоторые ее положения, в частности, идентификация и классификация личностных характеристик и важность развития недостающих качеств, получили признание и явились предметом дальнейших исследований. В результате удалось выделить три группы качеств, наиболее часто встречающихся у лидеров. Первая группа: качества, характеризующие интеллектуальные способности, в которую включают следующие характеристики, например, рассудительность, ум и логика, проницательность, способность к концептуализации, интуиция и др. Вторая группа: черты характера личности, к которым относят: инициативность, творчество, уверенность в себе, независимость, самостоятельность, настойчивость и упорство и пр. Третья группа: приобретенные умения: умение заручаться поддержкой, умение кооперироваться, умение завоевывать популярность и престиж, такт и дипломатичность, умение брать на себя риск и ответственность, умение убеждать и пр.

Лидер, в соответствии с современной интерпретацией теории великих людей, это человек, в той или иной степени обладающий большинством вышеперечисленных характеристик, но при этом достигающий высочайшего уровня в нескольких из них. Эта комбинация сильных качеств и уровень их развития уникальны для каждого лидера. Еще один важный постулат теории великих людей - выделение приобретенных умений, из которого вытекает возможность совершенствования и целенаправленного развития умений и соответствующее управляемое становление руководителя как лидера.

## *Лекция 12. Управление конфликтами в организации*

Конфликты присущи любой сфере человеческой деятельности. Неизбежны они и в бизнесе. Слово конфликт вошло в нашу жизнь и сознание. Как и у многих понятий в теории управления, у конфликта имеется ряд определений.

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть отдельными лицами или группами лиц.

Организационный конфликт - это противоречие, возникающее между работниками, коллективами организации процессе их совместной трудовой деятельности из-за противоположности (несовпадения) интересов, отсутствия согласия и порой конфронтация в процессе решения каких-либо деловых вопросов.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью и т.п. в результате бытует мнение, что конфликт –

явление всегда нежелательное, что его необходимо по возможности избегать и немедленно разрешать, как только он возникает.

Современный подход основан на том, что даже в организации с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но иногда и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Но конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, большее число альтернатив или проблем, дает дополнительную информацию и т.д. Это делает процесс принятия решений более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти.

Конфликты могут разыгрываться внутри одной личности (психологические), а также между отдельными людьми, группами лиц или подразделениями (социальные).

Социальные конфликты могут возникать между: персоналом (например: рабочими и менеджерами; между менеджерами отдела); группами лиц (например: между менеджерами различных отделов; рабочими и администрацией); структурами (например: между филиалами предприятия; между предприятием и внешней средой (банком, фискальными органами, органами власти, общественными организациями)); разнородными участниками (например, забастовка энергетиков – конфликт работающих с руководством электростанции и Правительством РФ).

По вовлеченности сторон - внутриличностные, конфликты, возникающие в сознании отдельно взятого индивидуума; межличностные, возникающие между двумя индивидуумами; между личностью и группой, возникающие между индивидуумом и группой; межгрупповые, между группами людей, каждая из которых объединена своими интересами.

По формам и формату столкновения: открытые и скрытые; спонтанные и целевые; неизбежные и спровоцированные; иррациональные и рациональные.

Основными причинами возникновения конфликтов являются: распределение ресурсов, взаимозависимость задач, неудовлетворительные коммуникации, различия в целях (противоречивость целей), различие ценностей, различия в манере поведения, «трудные» люди.

Признаки открытой фазы конфликта: обращение, апелляция к «покровителям»; открытая личностная неприязнь, «переход на личности»; публичные ссоры; вербовка сторонников, вовлечение дополнительных участников.

Причины перехода к открытой фазе конфликта: неадекватная реакция руководителя; отсутствие реакции руководителя; представитель как минимум одной стороны – конфликтная личность; глубина конфликта (в основе конфликта совокупность причин).

Разрешение конфликта руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. Знание этих методов поможет руководителю заранее предусмотреть и уменьшить возможность возникновения конфликта.

Существуют четыре структурных метода разрешения конфликта: разъяснение требований к работе; использование координационных и интеграционных механизмов; установление общеорганизационных, комплексных целей; использование системы вознаграждений.

Известны шесть основных межличностных стилей разрешения конфликтов: уклонение; сглаживание; принуждение; форсирование; компромисс и решение проблемы.

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Практические занятия одна из важнейших форм учебного процесса по дисциплине. На практические занятия выносятся узловые, наиболее важные и сложные вопросы, без знания которых ориентироваться в дисциплине невозможно. Поэтому главным условием усвоения курса является тщательная подготовка студента к каждому практическому занятию.

При подготовке к практическим занятиям необходимо своевременно выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какими навыками овладеть. Сведения о тематике занятий, количестве часов, отводимых на каждое занятие, список литературы, а также другие необходимые материалы содержатся в рабочей программе дисциплины.

Регулярное посещение занятий способствует успешному овладению профессиональными знаниями, помогает студентам наилучшим образом организовать время. Для подготовки к практическим занятиям обязательно посещение лекций, на которых рассматривается теоретическое содержание тем дисциплины. Для того, чтобы содержательная информация по дисциплине запоминалась, целесообразно изучать ее поэтапно – по темам и в строгой последовательности, поскольку последующие темы, как правило, опираются на предыдущие. При подготовке к практическим занятиям целесообразно до занятия внимательно 1–2 раза прочитать нужную тему, попытавшись разобраться со всеми теоретико-методическими положениями и примерами.

Основная цель проведения практических занятий заключается в закреплении знаний полученных в ходе прослушивания лекционного материала. Практическое занятие проводится в форме устного опроса студентов по вопросам практических занятий, а также в виде разбора составления документов.

В ходе подготовки к практическому занятию студенту следует внимательно изучить материалы лекции, а затем начать чтение учебной литературы. При работе над рекомендованными источниками и литературой необходимо помнить, что здесь недостаточно ограничиваться лишь беглым ознакомлением или просмотром текста.

Необходимо внимательное чтение учебной литературы. Следует не ограничиваться одним учебником или учебным пособием, а рассмотреть как можно больше материала по интересующей теме.

Обязательным условием подготовки к практическому занятию является изучение примеров заполнения документов.

В ходе самостоятельной работы студенту необходимо отслеживать научные статьи в специализированных изданиях, а также изучать практические материалы, соответствующей каждой теме.

При подготовке к практическим занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в списке литературы. Наиболее трудоемкой, но совершенно необходимой, частью подготовки к практическому занятию является конспектирование. Конспективная форма записи требует не только фиксации наиболее важных положений источника, но и приведения необходимых рассуждений, доказательств. Нередко в конспект включают и собственные замечания, размышления, оставляемые, как правило, на полях. Конспект составляется в следующей последовательности:

а) после ознакомления с определенной темой составляется его план, записывается название источника, указывается автор, место и год издания работы;

б) конспективная запись разделяется на части в соответствии с пунктами плана.

Каждая часть должна содержать изложение какого-либо положения, а также его аргументацию. В ходе работы подчеркивается наиболее существенное, делаются пометки на полях.

Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к практическому занятию:

1. Проработать конспект лекций;
2. Прочитать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемому разделу;
3. Провести конспектирование материала;
4. Ответить на вопросы плана практического занятия;
5. Выполнить домашнее задание;
6. Проработать задания и практические задачи;
7. При затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

Успешное усвоение дисциплины позволит студентам принимать активное участие в проводимых ежегодно научных конференциях, конкурсах научных работ.

*Практическое занятие.* Организация как система и объект управления

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо повторить следующие вопросы: различные подходы к определению понятия «организация»; место и роль социально-экономической организации в обществе; классификация организаций; организация как открытая система.

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте различные подходы к определению понятия «организация».
2. Какую роль играют организации в современном мире?
3. Какие изменения претерпела концепция организации в XX—XXI вв.?
4. Какие факторы внешней среды влияют на изменение социально-экономических организаций?
5. Опишите основные подходы к классификации организаций.
6. Какие организации в первую очередь выступают предметом изучения дисциплины «Менеджмент»?
7. В чем состоит сущность системного подхода в управлении?
8. Какие существуют виды систем?
9. Выделите основные свойства систем.
10. Какие системы можно считать открытыми?
11. Почему современная организация выступает открытой системой?
12. Какие существуют подходы к анализу внутренней среды организации?

13. Охарактеризуйте внешнюю среду организации.
14. Из каких элементов состоит деловая среда организации?
15. По каким критериям можно оценить деловую среду организации?
16. Какие составляющие определяют макроокружение организации?
17. Объясните суть современных подходов к анализу внешней среды организации.

Тестовые задания

1. Организация как социальное явление — это:

- а) группа людей, объединившихся для достижения определенной цели в области производства товаров, услуг, информации и знаний;
- б) большая группа людей, собравшихся для чего-либо в определенное время в каком-то определенном месте;
- в) частный предприниматель с группой наемных работников, ведущий самостоятельную коммерческую деятельность."

2. Признаком организации выступает: а) ее обособленность от внешней среды; б) совокупность определенных параметров состава подразделений, а также их внутренняя структура, задачи;

в) разработка общей организационной структуры;

г) создание условий для упорядочения связей субъектов (департаментов, отделов, подсистем) в рамках организации.

3. Организационная система — это:

а) коллектив сотрудников, выполняющих общую работу в строгом соответствии с полученными от руководителя заданиями;

б) единое образование, состоящее из взаимодействующих между собой элементов (департаментов, отделов, подсистем), предназначенное для целенаправленной деятельности;

в) сложный механизм, состоящий из различных частей и элементов, выполняющий различные функции.

4. Хозяйственные организации представляют собой:

а) группы людей, объединившихся между собой на основе взаимной симпатии и общих экономических интересов;

б) союзы, партии, группы единомышленников, сформированные по интересам;

в) организации, специализирующиеся на производстве товаров, услуг или информации.

5. Отличительная черта системного подхода:

а) установление системообразующих факторов по любой проблеме исследования;

б) применение средств математического моделирования;

в) проведение типологического анализа элементов и их связей;

г) анализ управляющей и управляемой подсистем;

д) определение условий целостности системы, ее элементов и связей между ними.

6. Формирование внутренней среды организационной системы в первую очередь определяется:

а) уровнем развития технологий;

б) формальной структурой организации;

в) целями организации;

г) персоналом;

д) организационной культурой.

7. Согласно модели 7С<sup>Т</sup> компании Маккинзи<sup>Т</sup> интегрирующая характеристика организации — это:

а) стратегия;

б) цели;

в) собственность;

г) совместные ценности;



д) лидерство.

8. Влияние на организацию факторов внутренней среды проявляется в виде:

- а) неопределенности;
- б) сильных сторон;
- в) внешних возможностей;
- г) нестабильности;
- д) слабых сторон;
- е) угроз.

9. Внутренний потенциал организации определяется сочетанием:

- а) неопределенности и нестабильности;
- б) сильных и слабых сторон;
- в) сложности и динамичности;
- г) возможностей и угроз;
- д) слабых сторон и внешних возможностей;
- е) сильных сторон и угроз.

10. К факторам внешней среды организации можно отнести:

- а) трудовые ресурсы организации;
- б) конкурентов;
- в) организационную структуру организации;
- г) руководство организации;
- д) партнеров по бизнесу.

11. К факторам делового (ближнего) окружения компании относятся:

- а) потребители;
- б) социально-культурные факторы;
- в) право;
- г) поставщики;
- д) ресурсы;
- е) контролирующие организации;
- ж) конкуренты.

11. К макросреде (дальнему окружению) компании относятся:

- а) политика;
- б) партнеры по бизнесу;
- в) общественность;
- г) уровень развития технологий;
- д) состояние экономики;
- е) внешние заинтересованные лица;
- ж) физико-географические условия.

12. Влияние на организацию факторов внешней среды проявляется в виде:

- а) неопределенности;
- б) возможностей;
- в) нестабильности;
- г) угроз.

13. Степень неопределенности внешней среды определяется сочетанием:

- а) турбулентности и нестабильности;
- б) сильных и слабых сторон;
- в) сложности и динамичности;
- г) возможностей и угроз.

*Практическое занятие.* Особенности работы менеджера в современной организации

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо изучить следующие вопросы: Характер и особенности управленческого труда. Вертикальное и горизонтальное разделение труда в управлении. Содержание управленческого труда.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем заключаются особенности управленческого труда?
2. В чем заключается вертикальное разделение труда в управлении? Приведите примеры.
3. В чем заключается горизонтальное разделение труда в управлении. Приведите примеры.
4. Что включает в себя управленческий труд?
5. Каковы требования к личности и профессиональной компетенции менеджера?
6. В чем состоит контроль в управлении?

Задание. Опишите качества идеального менеджера. Приведите примеры менеджеров соответствующих этим качествам.

*Практическое занятие. Процесс управления и принятие решений*

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо повторить следующие вопросы: Понятие и основные элементы процесса управления. Управленческое решение. Виды и типы управленческих решений. Типы производственных проблем и методы подготовки управленческих решений. Основные подходы к разработке и принятию управленческих решений. Принятие решений в условиях риска и неопределенности.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем заключается процесс управления?
2. Каковы основные элементы процесса управления?
3. Что такое управленческое решение? Приведите примеры управленческих решений.
4. Перечислите виды управленческих решений.
5. Перечислите типы управленческих решений.
6. Приведите примеры различных типов производственных проблем.

Задание 1. На примере конкретной производственной проблемы разработайте управленческое решение.

Задание 2. Ниже приводится список типичных управленческих решений. Необходимо определить, являются ли они программными или нет.

1. Наем заведующим специалистом в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
7. Определение годового задания для ассистента профессора университета.
8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в сфере его специализации.
9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом университетском учебнике.
10. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

*Практическое занятие. Коммуникации в системе менеджмента*

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо повторить следующие вопросы: Коммуникации между уровнями и подразделениями организации. Элементы и этапы процесса коммуникаций. Межличностные коммуникации. Управление коммуникациями в организации.

Вопросы для обсуждения:

1. Когда целесообразно применение централизованных коммуникативных сетей, а когда децентрализованных?
2. Что подразумевается под статусно-ролевой структурой группы?
3. Чем лидерство отличается от руководства?
4. Обязательно ли руководитель должен являться лидером? Ответ обоснуйте.
5. Что является основным инструментом психологического влияния руководителя на группу?

Задание. Прочитайте пример реально разработанного проекта по формированию внутрикорпоративных коммуникативных связей в организации. Опираясь на данный пример, приведите описание внутрикорпоративных коммуникативных связей любой действующей организации.

#### Центр внутрифирменных коммуникаций "Томск-нефть"

Начальник управления планирования персонала ОАО "Томскнефть" ВНК, расположенного в городе Стрежевой, А. Р. Бахарев так рассказывает о внутрифирменных коммуникациях в компании "Томскнефть":

В компании "Томскнефть" накоплен богатый опыт в этой сфере: отработана и хорошо функционирует система электронного документооборота, внедряется система управления и оценки по ключевым показателям эффективности, проведена большая работа по делегированию полномочий на разных уровнях ответственности.

В силу активного участия ее в делах Томского региона информация о деятельности компании распространяется во всех местных СМИ. В систему корпоративных коммуникаций вовлечен весь персонал предприятия: управляющая компания готовит и рассылает блок информационных сообщений о компании, положении дел в отрасли, достижениях и проблемах, назревших в регионах присутствия компании; издаст корпоративную газету "Нефтяная параллель", создает и показывает корпоративную телепередачу "Вахта", которая транслируется в эфире местных телекомпаний.

Но оказывается, и этих мер недостаточно для информирования персонала. Проведенные исследования, как ни парадоксально, указали на нехватку информации на местах. Проблема во многом обусловлена особенностью географического расположения компании. Большинство месторождений "Томскнефти" находятся на значительном удалении от города (до 600 км) и люди, работающие вахтовым методом, зачастую не имеют возможности регулярно получать газеты, смотреть телевизор или следить за событиями при помощи Интернета.

Большую часть Томской области занимают Васюганские болота - одни из самых больших в мире, поэтому до некоторых месторождений добраться можно только вертолетом или на зимниках. Поэтому руководство компании активно использует все возможности для организации встреч с коллективами на местах. Более того, в компании уверены, что для информирования сотрудников необходимо использовать все информационные каналы и инструменты коммуникации. Для решения этой задачи служба персонала совместно с руководством компании разработала специальный проект, цель которого - своевременное и регулярное информирование всех сотрудников о направлениях деятельности компании, ее стратегии, социальной политике, о новых

проектах и задачах, об изменениях, происходящих в компании и обществе, а также обеспечение обратной связи.

Для налаживания коммуникаций внутри компании используются информационные стенды, буклеты, плакаты, доклады, ящики обратной связи, выступления руководителей в СМИ, тематические страницы в местных газетах (с вопросами и ответами), специализированная телепрограмма, "круглые столы", "прямые линии" и "горячие линии", планерки и совещания, встречи с коллективами, Интернет (внутренний объединенный сайт компании).

Информационные стенды размещены в административных зданиях, находящихся как на месторождениях компании, так и в городе - в столовых, общежитиях, культурных центрах, в спортивно-культурном комплексе, на автостанции, с которой сотрудники уезжают на работу, в учебном центре. Рядом с ними расположены места для раздаточного материала (буклетов, газет, копий коллективных договоров и др.) и ящики обратной связи. Ящики опечатаны, вскрывать их и передавать почту в дирекцию по кадровой политике компании могут только специально назначенные работники компании подрядчика "Томскнефти", не заинтересованные в утаивании или подтасовке информации.

В сектор внутренних коммуникаций дирекции по кадровой политике в установленное время стекаются сведения из аппарата управления, производственного блока и сервисных компаний, дирекции по кадровой политике и отдела по связям с общественностью и информации. Затем сектор формирует информационные блоки, которые размещаются на стендах, рассылаются через внутреннюю сеть. Основные новости направляются в местные газеты и на ТВ. Еще один канал передачи информации - печатные неперIODические издания. В компании выпущены буклеты с информацией об ипотечном и образовательном кредитах, буклет о деятельности компании.

Особое внимание в своей работе центр внутренних коммуникаций отводит получению обратной связи, используя для этого почтовые ящики обратной связи, встречи на разных уровнях, дискуссии, обсуждения проблем на страницах местной печати. С целью изучения сложившейся обстановки, выявления существующих проблем, мониторинга отношения сотрудников к компании проводятся социологические исследования (используются разные методы - от анкетирования до личных интервью). Организуются "прямые линии" с первыми руководителями компании и сотрудниками (перед ежегодным собранием акционеров в них участвуют руководители всех главных служб и дирекций). Кассеты с записью "прямых линий" и выпусками специализированной телепрограммы передаются на удаленные месторождения, чтобы люди, не успевшие их посмотреть, могли сделать это в удобное для них время. Кроме того, материалы этих "линий" публикуются на страницах местных газет и размещаются на информационных стендах так же, как материалы встреч руководителей с рабочими коллективами.

Безусловно, в компании сделано еще не все для того, чтобы в полной мере решить проблему информированности сотрудников. Новые идеи и предложения рассматриваются и активно обсуждаются, наиболее перспективные из них будут реализованы в компании.

*Практическое занятие.* Планирование и стратегическое управление организацией

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо повторить следующие вопросы: Содержание планирования как функции управления. Миссия, видение и цели организации. Стратегическое управление.

Задание 1. Анализ внешней среды организации - это процесс, в рамках которого разработчики стратегии контролируют внешние (по отношению к организации) факторы с целью предвидения потенциальных угроз и открывающихся возможностей. Анализ внешней среды позволяет организации своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволит организации достигнуть целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

Различают факторы прямого воздействия и косвенного воздействия внешней среды:

Среда косвенного воздействия - факторы, оказывающие косвенное воздействие на организацию. К основным из них относятся: политические, экономические, технологические, социокультурные.

Среда прямого воздействия - факторы, непосредственно оказывающие влияние на деятельность организации и сами испытывающие прямое воздействие со стороны организации. К основным из них относятся: конкуренты, потребители, поставщики и др.

Сформулируйте аргументированные ответы на следующие вопросы:

1) Организации какого типа имеют слабую или сильную зависимость от внешней среды? Связано ли это со специализацией деятельности?

2) Какой вид окружающей среды важнее: прямого или косвенного воздействия? Определите окружающую среду прямого и косвенного воздействия для торговой фирмы. Для банка. Для страховой компании. Для организации сферы образования.

3) Какие параметры изменения окружающей среды вы можете добавить к тем, которые названы в учебной литературе?

4) Могут ли руководители организации быть совершенно уверенными в том, что они учли все параметры изменения окружающей среды и от чего это зависит?

5) Бывает ли информация об окружающей среде избыточной?

Задание 2. Предприятие «С» - маленькая частная авторемонтная станция, организованная тремя компаньонами. Владельцы фирмы пытаются продать огромный шикарный автомобиль, на сборку и отделку которого затрачены последние средства фирмы. Однако экономическая ситуация на автомобильном рынке такова, что успехом у покупателей пользуются маленькие и дешевые машины. Действие разворачивается во времена одного из самых разрушительных экономических кризисов конца 20-х годов XX века. Положение предприятия «С» крайне тяжелое: неблагоприятная экономическая обстановка (кризис); все денежные средства вложены в производство.

1) Сформулируйте главную цель фирмы в описываемой ситуации.

2) Предложите возможные пути ее достижения.

*Практическое занятие. Организационные структуры управления*

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо повторить следующие вопросы: Эволюция концепции организации, законы организации. Понятие структуры организации и организационной структуры управления. Пути совершенствования организационных структур управления. Типы и виды управленческих полномочий.

Задание 1. Определите типы организационных структур управления.

Первичный – наиболее простой тип структуры, при котором руководитель предприятия (подразделения) осуществляет все функции управления. Все полномочия – прямые (линейные) идут от высшего звена управления к низшему. В числе преимуществ данной структуры – ответственность, четкое распределение обязанностей и полномочий, оперативный процесс принятия решений. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

О каком типе организационной структуре идет речь? Обоснуйте ответ.

Задание 2. Данную организационную структуру используют для того, чтобы справиться с проблемами, обусловленными размером предприятий, диверсификацией, технологией и изменениями внешней среды. В соответствии с этой организационной структурой деление организаций на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей или географическим регионам.

О каком типе организационной структуре идет речь? Обоснуйте ответ. Определите преимущества и недостатки.

Задание 3. Замысел организаторов Департамента IT заключался не в том, чтобы создать техническое подразделение. Не было необходимости воспроизводить уже

имеющиеся подходы опыт. Задачи идентификации плановых и отчетных данных о количественных показателях бизнеспроцессов были уже давно решены. Необходим был Центр, концентрирующий информацию для оперативных и стратегических решений на предельном уровне выгоды для компании «ТехноЭлектрон». Это было новым видением проблемы. Какое из положений будет больше соответствовать позиции Компы Браузе, если он менеджер с новаторским мышлением?

а) подразделение может начинать свою работу с небольшой группы людей. Успех работы подразделения будет определяться его структурой, ролями участников бизнес-процесса и системой их взаимоотношений;

б) альтернативные конфигурации организационного устройства групп (команд, подразделений) помогут продемонстрировать, как структура групп содействует решению различных проблем. Следует выбрать одну из альтернатив;

с) структура группы может меняться не только от простого к сложному или по мере эволюции целей и задач. Изменения могут происходить при переходе от плана к его реализации. Необходимо обсуждать возможные варианты, а результаты обсуждения учесть при организации работы подразделения.

*Практическое занятие.* Современные теории мотивации

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо повторить следующие вопросы: Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Сущность упрощенной модели поведения человека потребностями. Сопоставление различных теорий мотивации. Применимость теорий ожиданий, справедливости в практике управления.

Задание 1. Традиционно потребности разделяются на материальные, социальные и духовные. Или: первично-материальные (пища, вода, потребность дышать, спать и т.п.), вторичносоциальные (потребность в общении, в хороших отношениях в коллективе и т.п.) и третичнодуховные (потребность в культурном творчестве, в повышении правосознания общества и т.п.). В концепции А. Маслоу отражены первичные и вторичные потребности. 1) По Вашему мнению, пятый уровень в пирамиде Маслоу соответствует духовным потребностям? 2) По Вашему мнению, можно ли утверждать о неоднородности слоев по степени абстрактно-конкретности (или родо-видовых отношений)?

Задание 2. В табличной форме установите связь между различными теориями мотивации.

*Практическое занятие.* Учет в процессе управления индивидуальных особенностей человека. Группы внутри организации

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо повторить следующие вопросы: Основы анализа индивидуальных различий людей. Проблема профессионального отбора и расстановки. Важность понимания групповых взаимодействий для менеджмента компании. Виды групп. Процесс развития и основные характеристики группы. Межгрупповое взаимодействие.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем заключается проблема профессионального отбора и расстановки.
2. Какие индивидуальные особенности человека необходимо учитывать при приеме на работу?
3. Какие умения подразумевает работа в команде?
4. Каковы возможные способы развития умений командной работы?
5. Какие роли должен выполнять руководитель команды, чтобы стать ее лидером?

Задание 1.. Представьте, что вы назначены руководителем в организацию, где социально-психологический климат неблагоприятный (группа разобщена, люди не удовлетворены взаимоотношениями в ней). Каким образом его можно оптимизировать?

Задание 2. Дайте рекомендации, как превратить группу в команду, если:

- А) вы – новый руководитель группы, и пока не знаете сотрудников;  
Б) вы работали в этой группе в качестве рядового сотрудника и сейчас стали её руководителем.

Задание 3. Вам нужно создать сплочённую команду из случайных сотрудников. Вы можете начать с подбора персонала. Какими установками вы будете руководствоваться при подборе? Каким образом будете учитывать индивидуальные особенности людей и особенности командной деятельности? Наметьте план мероприятий по созданию и сплочению команды.

Задание 4. Ответьте, смогли бы Вы подобрать среди ваших одноклассников потенциальных членов команды, которые заполнили бы все роли, описанные Белбином. Укажите, на какую роль труднее всего подобрать человека и почему.

*Практическое занятие. Управление конфликтами в организации*

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо повторить следующие вопросы: Условия возникновения конфликтов. Типы конфликтов. Схема процесса управления конфликтом. Структурные и межличностные способы управления конфликтной ситуацией. Завершение конфликта

Вопросы для обсуждения:

1. К каким причинам конфликтов относятся напряженные межличностные отношения?
2. Что такое конфликтоген?
3. От чего зависит выбор стратегии выхода из конфликта?

Задание 1.

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

*Вопрос.* Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Задание 2.

Вы – начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую девушку, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

*Вопрос.* Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

Задание 3.

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

*Вопрос.* Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

Оптимальный вариант планирования и организации студентом времени, необходимого для изучения дисциплины – распределить учебную нагрузку равномерно, то есть знакомиться с необходимым теоретическим материалом на лекционных занятиях и закреплять полученные знания самостоятельно, прочитывая рекомендуемую литературу.

К практическим занятиям необходимо готовиться за неделю или две до срока их проведения, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по трудным вопросам. В случае пропуска занятия, необходимо предоставить письменную разработку пропущенной темы. Самостоятельную работу следует выполнять согласно графику и требованиям, предложенным преподавателем.

В ходе лекционных занятий студентам рекомендуется вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

При подготовке к практическим занятиям, обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. В ходе подготовки к практическим занятиям необходимо освоить основные понятия и методики расчета показателей, ответить на контрольные вопросы.

В случае пропусков занятий, наличия индивидуального графика обучения и для закрепления практических навыков студентам могут быть выданы типовые



индивидуальные задания, которые должны быть сданы в установленный преподавателем срок. Выполненные задания оцениваются на оценку.

Для понимания материала и качественного его усвоения рекомендуется такая последовательность действий:

- изучение конспекта лекции в тот же день (после лекции) - 10-15 минут. Изучение конспекта лекции за день перед следующей лекцией - 10-15 минут. Изучение теоретического материала по учебнику и конспекту - 2 акад. час. в неделю, всего в неделю – акад. 2 час. 30 минут;

- в течение недели 1 акад. час. работать с литературой в библиотеке;

- при подготовке к практическим занятиям следующего дня, необходимо сначала прочитать основные понятия и подходы по теме практического занятия.

При подготовке к выполнению внеаудиторных заданий нужно сначала понять, что и как требуется сделать, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план решения задач и заданий.

Рекомендации по работе с литературой заключаются в необходимости изучения книг. Рекомендуется после изучения очередного параграфа книги выполнить несколько простых упражнений на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф? какие новые понятия введены, каков их смысл? что даст это на практике?

Рекомендуется, кроме «заучивания» материала, добиваться состояния понимания изучаемой темы дисциплины. С этой целью рекомендуется после изучения очередного параграфа решить несколько простых задач на данную тему.

При изучении теоретического материала всегда нужно конспектировать материал.

Работу с литературой студентам необходимо начинать со знакомства с основной и дополнительной литературой, периодическими изданиями и методическими указаниями к самостоятельной работе студента. Со всеми перечисленными материалами можно ознакомиться в библиотеке вуза. Выбрав нужный литературный источник, студенту следует найти интересующую его тему по оглавлению или алфавитному указателю, а затем приступить к непосредственному изучению содержания соответствующей главы источника. В случае возникших затруднений в восприятии и осмыслении материала, представленного в одном литературном источнике, студенту следует обратиться к другим источникам, в которых изложение материала может оказаться более доступным.

Следует отметить, что работа с учебной, справочной и другой литературой даёт возможность студенту более глубоко ознакомиться с базовым содержанием дисциплины, уловить целый ряд нюансов и особенностей указанной дисциплины. При работе с литературой необходимо, во-первых, определить, с какой целью студент обращается к источникам: найти новую, неизвестную информацию; расширить, углубить, дополнить имеющиеся сведения; познакомиться с другими точками зрения по определенному вопросу; научиться применять полученные знания, усовершенствовать умения; уточнить норму языка.

Выбрав несколько источников для ознакомления необходимо, изучить их оглавление; это позволит определить, представлен ли там интересующий вопрос, проблема, в каком объеме он освещается. После этого нужно открыть нужный раздел, параграф, просмотреть, пролистать их, обратив внимание на заголовки и шрифтовые выделения, чтобы выяснить, как изложен необходимый материал в данном источнике (проблемно, доступно, очень просто, популярно интересно, с представлением разных позиций, с примерами и прочее). Так можно на основании ознакомительного, просмотрового чтения из нескольких книг, статей выбрать одну-две или больше для детальной проработки.

После этого рекомендуется переходить к изучающему и критическому видам чтения: фиксировать в форме тезисов, выписок, конспекта основные, значимые положения, при этом необходимо отмечать свое согласие с автором или возможные

спорные моменты, возражения. При этом известную информацию рекомендуется пропускать, искать в данном источнике новое, дополняющее знания студента по предмету, определяя, что из этого важно, а что носит факультативный, дополнительный, может быть занимательный характер. Обязательно рекомендуется указать авторов, название, выходные данные источника, с которым работал студент, т.е. оформить библиографические сведения об изученном источнике.

При подготовке к зачету обучающийся прорабатывает содержание лекций по своему конспекту и по рекомендованным учебникам. На каждый вопрос, обучающийся должен написать план ответа, кратко перечислить и запомнить основные факты, положения. На этапе подготовки к зачету обучающийся систематизирует и интегрирует информацию, относящуюся к разным разделам лекционного материала, лучше понимает взаимосвязь различных фактов и положений дисциплины, восполняет пробелы в своих знаниях.

Выполнение домашнего задания студента является повторением, закреплением и усвоением пройденного на занятии материала, подготовка к изучению новых вопросов, расширение и углубление знаний, формирование умений и навыков.

Преподаватель формулирует домашнее задание оптимальным по объёму и содержанию с вопросами для обсуждения и расчетными задачами, предполагая преемственность перехода от ранее изученного к новому.

В ходе самостоятельной работы происходит формирование знаний, умений и навыков в учебной, научно-исследовательской, профессиональной деятельности, формирование общекультурных и профессиональных компетенций будущего бакалавра.

Самостоятельная работа обучающихся предполагает изучение теоретического материала по актуальным вопросам дисциплины.

Рекомендуется самостоятельное изучение доступной учебной и научной литературы. Самостоятельно изученные теоретические материалы повышают уровень подготовки обучающегося к усвоению лекционного материала и используются при выполнении заданий практических занятий. В процессе самостоятельной работы обучающиеся: осваивают материал, предложенный им на лекциях с привлечением указанной преподавателем литературы; осваивают дополнительные теоретические вопросы; готовятся к защите выполненных контрольных работ; ведут подготовку к промежуточной аттестации по данному курсу, которая проходит в форме зачета.

Целями самостоятельной работы обучающегося являются: формирование навыков самостоятельной образовательной деятельности; выявление и устранение обучающимся пробелов в знаниях, необходимых для изучения данного курса; осознание роли и места изучаемой дисциплины в образовательной программе, по которой производится обучение.

Самостоятельная работа обучающегося обеспечена необходимыми учебными и методическими материалами основной и дополнительной литературой; демонстрационными материалами, используемыми во время лекционных занятий.

Организация самостоятельной работы включает в себя такие виды работ как самостоятельное изучение текстов лекций, учебников из списка основной и дополнительной рекомендуемой литературы, использование ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и пр. Целесообразно ознакомиться с раскрытием содержания каждой лекции по нескольким рекомендованным источникам для сопоставления точек зрения различных авторов с различных методологических позиций, а для более углубленного изучения воспользоваться дополнительной литературой. Целесообразно также составление индивидуального терминологического словаря (гlossария) по теме вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, и словаря новых понятий, с которыми обучающийся впервые сталкивается в своей образовательной практике. Для успешного освоения вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, необходимо законспектировать предложенные вопросы. Возможно использование литературы, подобранной самим обучающимся.

При освоении дисциплины преподаватель рекомендует студентам использовать доступ к открытым файловым серверам сети Internet.

При подготовке презентаций по темам самостоятельной работы студентам целесообразно составить план презентации, выделить основные идеи. Структура студенческой презентации примерно такая же, как и структура статьи: постановка задачи; известные ранее результаты и проблемы; критерии, по которому предполагается оценивать качество решения; цели данной работы; на последнем слайде - перечисление основных результатов работы.

Титульная страница необходима, чтобы представить аудитории тему презентации. Оптимальное число строк на слайде — от 6 до 11. Перегруженность и мелкий шрифт тяжелы для восприятия. Недогруженность оставляет впечатление, что выступление поверхностно и плохо подготовлено. Распространённая ошибка – читать слайд дословно. Лучше всего, если на слайде будет написана подробная информация (определения, проблемы, формулы), а словами студент будет рассказывать их содержательный смысл. Информация на слайде может быть более формальной и строго изложенной, чем в речи. Оптимальная скорость переключения - один слайд за 1–2 минуты, на лекциях - до 5 минут. Для кратких выступлений допустимо два слайда в минуту, но не быстрее. Студенты должны успеть воспринять информацию и со слайда, и на слух. На слайдах с ключевыми определениями можно задержаться подольше. Если они не будут поняты, то не будет понято ничего. Слайды с графиками результатов, наоборот, легко демонстрировать в ускоренном темпе.