

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Шебзухов, Тимур Александрович

Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского
федерального университета

Дата подписания: 10.11.2023 12:23:01

Уникальный программный ключ:

d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a1c8ef96f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Пятигорский институт (филиал) СКФУ

Методические рекомендации

по выполнению практических работ

по дисциплине «ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

для студентов направления подготовки

38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Направленность (профиль):

«Региональное управление»

(ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТ)

**Пятигорск
2021**

СОДЕРЖАНИЕ

1. ВВЕДЕНИЕ	2
РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ: ФУНКЦИИ, ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ	3
Практическое занятие № 1. Теория управления в системе науки управления	3
Практическое занятие № 2 История развития управленческой мысли и практики	6
Практическое занятие № 3. Основы управления	8
Практическое занятие № 4. Основные функции управления.....	11
Практическое занятие № 5. Принципы и методы управления.....	13
Практическое занятие № 6. Система управления и ее составляющие.....	14
РАЗДЕЛ 2. РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И	16
КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС	16
Практическое занятие № 7. Организационная структура управления предприятием.....	16
Практическое занятие № 8 Разработка управленческих решений	19
Практическое занятие № 9. Коммуникации в организационной системе	21
Практическое занятие № 10. Стили руководства и типы руководства	24
Практическое занятие № 11. Психологические аспекты управления.....	27
РАЗДЕЛ 3. СИСТЕМА ТЕОРИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ	30
Практическое занятие № 12. Информационные технологии в системе управления.....	30
Практическое занятие № 13. Основы системы государственного управления.....	32

Целью освоения дисциплины Теория управления является формирование у студентов систематизированных знаний о сущности управления, ее месте и роли в процессе движения России к демократическому правовому государству. При этом особое внимание уделяется новым подходам параметров качества управленческих решений и осуществления административных процессов, призванных обеспечить высокий уровень и качество жизни российских граждан, соответствующих международным стандартам, цивилизованном стиле взаимоотношений общества и служащих.

Задачами освоения дисциплины Теория управления являются:

- способность принимать участие в разработке управленческих решений и нести ответственность за реализацию этих решений в пределах своих должностных обязанностей, умение оценивать последствия решений ;
- знание основных этапов эволюции управленческой мысли ;
- умение определять приоритеты профессиональной деятельности, эффективно исполнять управленческие решения ;
- умение выявлять проблемы, определять цели, оценивать альтернативы, выбирать оптимальный вариант решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения ;
- воздействие при реализации управленческого решения ;
- способность эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды ;
- умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры ;
- способность использовать основы теории мотивации при решении управленческих задач;
- способность анализировать, проектировать и осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации

Дисциплина «Теория управления» входит в обязательную часть профессионального цикла ОП ВО подготовки бакалавров направления 380304 Государственное и муниципальное управление.

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ: ФУНКЦИИ, ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ

Практическое занятие № 1. Теория управления в системе науки управления

Цель: ознакомиться с основными понятиями теории управления и её методологией.

Организационная форма: традиционный семинар

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- понятие сущности теории управления;
- объект и предмет управления; Студент будет уметь:
- определять методологию теории управления;
- определять предмет теории управления.

Формируемые компетенции: ОПК-2

Актуальность темы: Теория управления как самостоятельная отрасль знания формируется и развивается как междисциплинарная наука.

Теоретическая часть

Управление как социальный феномен известен с древних времен и является предметом изучения целого ряда наук, в том числе менеджмента, социологии, политологии, философии, кибернетики, психологии, экономики. Таким образом, теория управления как самостоятельная отрасль знания формируется и развивается как междисциплинарная система. Структура этой науки включает в себя разделы вышеперечисленных дисциплин, касающиеся управления. Это значит, что теория управления включает в себя социологию управления, экономику управления, философию управления, психологию управления, политику как искусство управления государством, менеджмент как науку и искусство управления организацией. Особое значение для становления теории управления имела кибернетика как наука об общих чертах процессов

и систем управления в технических устройствах, живых организмах и человеческих организациях.

В современной науке управления выделяют два уровня знания, первый из которых представлен общими теориями социального управления, а второй – прикладными теориями организации и управления, обеспечивающими базу для практических рекомендаций по рационализации труда и совершенствованию управления.

Объектом теории управления являются управленческие отношения, то есть такие социальные отношения, которые складываются между организациями, учреждениями и отдельными индивидами (представителями этих организаций и учреждений) в процессе управленческой деятельности и устанавливают определенную структуру соподчинения между ними.

Управленческие отношения складываются по поводу координации и субординации общественных связей. В управленческих отношениях проявляется особый характер социального взаимодействия – соподчиненность,

субординация, предполагающая, с одной стороны, авторитет целого, с другой – подчинение этому авторитету.

В качестве предмета теории управления могут выступать следующие направления научного исследования:

- сущность управленческих отношений как системы взаимодействия людей по поводу организации их совместной жизни;
- механизм управления различными социально-экономическими системами и их регулирование;
- механизм самоорганизации и саморегулирования;
- технологии и методика процесса управления;
- структурные элементы системы управления;
- принципы, методы управления и т. д.

Вычленение объекта и предмета теории управления позволяет дать определение данной отрасли знания. Теория управления представляет собой науку, изучающую управленческие процессы в социально-экономических системах, принципы, содержание и формы управленческих отношений. В центре ее внимания и изучение механизмов и социальных технологий эффективного управления.

Основными понятиями и категориями, используемыми в теории управления, являются: управление, система, субъект, объект, цель и принципы управления, управленческие отношения, методы, функции и процесс управления.

Теория управления при изучении своего предмета опирается на собственную методологию.

Методологией называют систему принципов научного исследования.

Методология теории управления – это совокупность исследовательских методов, процедур, техник, используемых при познании управленческих процессов. Выделяются несколько уровней методологии:

- философская методология (совпадает с гносеологией);
- общенаучная методология, в которой рассматриваются принципиальные подходы и методы познания, встречающиеся во всех науках;
- специально-научная методология, т. е. методология конкретных наук, в данном случае – теории управления;
- методика и техника научного исследования.

Соотношение теории и методологии можно выразить так: теория отвечает на вопрос: что необходимо делать, а методология – как необходимо делать. Она объясняет, как надо использовать познавательные средства в исследовательской деятельности.

Среди важнейших общенаучных методологических подходов выделим:

- исторический, рассматривающий явление в генезисе;
- сравнительный, выявляющий общие и специфические свойства, этапы становления и развития одного и того же явления;
- системный, исследующий социальное явление в виде социальной системы;
- комплексный, ориентированный на междисциплинарный синтез для получения многостороннего и целостного изучения сложно-организованных объектов.

Подчеркнем основные требования к использованию системного подхода:

- выделение той или иной системы из окружающего мира и определение взаимосвязи между ней и средой;
- определение составных элементов системы;
- рассмотрение отношений между элементами и определенной структурой

системы;

- анализ функций элементов по отношению к системе;
- выявление системообразующих связей;
- определение механизма функционирования системы.

Обращаясь к характеристике специально-научной методологии, следует отметить, что их роль могут выполнять парадигмы и теории конкретных наук – социологии, психологии, кибернетики, экономики, менеджмента и т. д.

Выделим, прежде всего, такие подходы, как бихевиористский, ситуационный, количественный, деятельностный.

Бихевиоризм представляет собой прагматический подход к изучению организационно-экономического поведения людей. Программа бихевиоризма и сама теория были впервые представлены Уотсоном в 1913 г. Бихевиоризм акцентирует внимание на внешних формах поведения и его составных элементах – поступках, реакциях и т. д. Общеметодологическими предпосылками бихевиоризма явились принципы философии примитивизма, согласно которым наука должна описывать только непосредственно наблюдаемое. Отсюда и основной его тезис – изучать не сознание, а поведение, трактуемое как совокупность связей «стимул-реакция». Бихевиоризм не занимается поиском причинно-следственной зависимости поведения, он лишь фиксирует обнаруженные эмпирические связи между определенными «стимулами» и «реакциями» работников в производственной обстановке, отбирая в этих связях наиболее функциональные, быстро переводимые на язык практических предложений и рекомендаций.

Ситуационный подход был разработан в США в конце 60-х гг. XX в. В рамках данного подхода отрицается возможность выдвигания любых универсальных принципов управления деятельностью вне контекста деятельности, специфики ситуации, типа решаемых задач и внешней среды, технологии и др. Сторонники ситуационного подхода критикуют понятие социальной системы, настаивают на ограниченном его применении в управленческой практике. Они полагают, что организация является слишком сложной и динамичной системой, и вне контекста ситуации невозможно сформулировать универсальные требования к эффективной организации. Одним из центральных понятий, используемых представителями ситуационного подхода, является категория управленческой ситуации. Управленческая ситуация – это совокупность всех внутренних

и внешних условий, определяющих закономерности развития и функционирования организации.

Представителями данного подхода в контексте ситуации были проанализированы ограничения на применение моделей организации, выдвинутые различными школами. Так, в качестве ограничения на применение:

- бюрократической модели они рассматривают динамичную внешнюю среду и изменяющуюся технологию;
- органической модели – низкую квалификацию персонала;
- децентрализованной модели организации – высокий уровень автоматизации. Сторонниками ситуационного подхода, таким образом, был выдвинут постулат,

согласно которому каждому типу управленческих ситуаций, решаемых задач, внешней среды, технологии соответствуют свои оптимальные требования к состоянию организации, средства, стратегия и структура.

Количественный подход в теории управления основан на применении математических методов к исследованию операций в организации и деятельности руководителя. Он также сводится к формированию моделей поведения. Создание модели позволяет:

- упростить сложные схемы поведения сокращением числа переменных факторов до пределов управляемости;
- объективно сравнить и описать каждый фактор и отношения между ними;
- использовать компьютеры для конструирования и анализа модели с большим числом переменных факторов.

Этот подход не получил широкого применения в силу того, что не все руководители владеют методологией количественного анализа.

Процессный подход основан на рассмотрении функций руководителя как процесса взаимосвязанных между собой действий. Общий процесс деятельности организации складывается из совокупности процессов деятельности ее членов, каждый из которых, в свою очередь, представляет совокупность выполняемых функций, состоящих из ряда взаимосвязанных процессов.

Деятельностный подход включает в себя выявление цели, средств, процесса и результата действий руководителя. При этом, если основанием деятельностного подхода является сознательно формулируемая цель, то основание цели лежит вне деятельности руководителя – в сфере мотивов, идеалов, интересов и ценностей работников.

Методология теории управления подвержена постоянным изменениям. Она постоянно обогащается, подчиняясь требованиям более глубокого познания управленческих отношений и процессов, которые, в свою очередь, также находятся в постоянном развитии.

Вопросы для собеседования:

Базовый уровень:

1. Объект и предмет теории управления.
2. Методология теории управления.
3. Основные требования к использованию системного подхода.

Повышенный уровень:

1. Ситуационный подхода.
2. Основные этапы развития делопроизводства в России.
3. Количественный подход в теории управления.
4. Цели теории управления.
5. Функции методологии управления.

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Ким С.А. Теория управления [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Ким С.А.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2019.— 240 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85669.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Романько И.Е. Теория управления [Электронный ресурс] : учебное пособие / И.Е. Романько. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016. — 190 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62876.html>

Дополнительная литература:

1. Коробко В.И. Теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации»/ Коробко В.И.— Электрон. текстовые данные.— Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 383 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81695.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Практическое занятие № 2 История развития управленческой мысли и практики

Цель: ознакомиться с основными этапами развития управленческой мысли.

Организационная форма: традиционный семинар

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- Историю управленческой мысли
- Предмет, цель и задачи дисциплины

Формируемые компетенции: ОПК-2

Актуальность темы: Теория управления как самостоятельная отрасль знания формируется и развивается как междисциплинарная наука.

Теоретическая часть

В развитии теории и практики управления выделяют два крупных исторических периода: донаучный и научный. Первый период – донаучный период – был наиболее длительным: начиная с 9-го – 7-го тысячелетия до н.э. и примерно до XVIII в. Второй период – научный (1776 г. – до настоящего времени). Первые, самые простые, зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя.

Самой первой формой общественной организации был род. Используя эту естественно возникшую социальную организацию, человечество вышло из дикого состояния и достигло цивилизации. Поэтому зародыш управления следует искать в родовой организации и последовательно развивающихся формах этого учреждения вплоть до установления политического общества.

Совместно живущие люди вместе трудились и вместе потребляли добытое. Поэтому в организационном отношении род первоначально доминировал над общиной как чисто хозяйственной организацией. Несмотря на упрощенный характер организационных форм, первобытное общество все же имело регулятивные механизмы и структуры, с одной стороны, «унаследованные» от животных (вожак стаи), а с другой – порожденные сознанием человека.

Развитие первобытного общества и совершенствование орудий труда привело к меньшей зависимости человека от множества предметов и явлений. Человек стал сильнее и уже мог быть достаточно самостоятельным, что привело к формированию локальных структур первобытного общества. В результате естественно сложились организационные структуры доклассового общества: сначала род, а затем и племя. Когда человек жил стадами, специальных организационных форм управления практически не существовало. Но несколько стад объединялись в род. Это было вызвано, прежде всего, потребностью к выживанию. Эти же факторы вызвали потребность в управлении родом. Так как численность рода, по сравнению со стадом, возросла, возможность большего круга действий тоже возросла, возрос выбор, кого послать на охоту, сколько человек, в какое место и т.д. Из этих потребностей появилась первая управленческая структура, которая выглядела следующим образом

Народное собрание

Старейшина

Военный вождь

Род

Функции народного собрания были самыми главными, оно решало все основные вопросы. Совет старейшин был совещательным органом, его решения требовали подтверждения народным собранием. Военными были все, способные держать оружие, поэтому самого сословия военных еще не существовало. Не существовало также и единого, постоянного военного вождя.

Возможно, это была самая демократичная форма управления, но добиться решения на народном собрании было крайне трудно, поэтому происходит дальнейшая эволюция, на смену родовой организации приходит племенная.

Совет старейшин из совещательного органа трансформировался в руководящий орган. Фактором, позволяющим старейшинам занять таковое положение, был их богатый опыт и ум. Им как самым опытным и мудрым доверяли решение споров, деление добычи и многое другое.

Совет старейшин

Народное собрание

Военный вождь

Племя

Военный вождь – это уже постоянная фигура. Его основное занятие в мирное время – обучение юношей искусству войны, а в военное – командование армией. Военный вождь получал такое право либо по праву силы, либо избирался самими воинами. Именно здесь были заложены корни наследования титулов.

Военный вождь, как правило, передавал своему сыну все свое искусство и с детства готовил его к занимаемой «должности».

Дальнейшее развитие общества привело к тому, что войны стали занимать существенное место в жизни племени. Так появилась прослойка воинов. Их основным занятием было ведение военных действий. Структура управления в этом случае стала более усложненной. Такая система управления позволяла контролировать всю деятельность племени одним человеком. Приближенные военного вождя стали совещательным органом, который в дальнейшем трансформировался в один из основных органов опоры правителя. Совет старейшин потерял всю свою силу, а в дальнейшем такой орган исчез совсем. Народное собрание потеряло свою прежнюю функцию и вскоре тоже перестало функционировать как орган управления.

Военный вождь

Рассмотренные механизмы и структуры управления родом и племенем достаточно эффективно выполняли свою функцию. Но в то же время очевиден внешний и весьма ограниченный характер их воздействия как на все общество, так и на отдельного индивида. Эта система не могла обеспечить постоянной и непрерывной регуляции поведения людей первобытного общества. Поэтому дополнительно сформировался механизм внутренней регуляции поведения человека, имеющий социально-психологическую природу. Этот механизм был связан с процессом освоения людьми социального опыта и закрепления его норм в сознании и психике индивида. Регуляторами общественной жизни древних были обычаи. По общему признанию ученых обычаи – это правила поведения, сложившиеся и закрепившиеся вследствие постоянного исполнения тех или иных действий строго определенным образом. Механизм действия обычая существенно отличается от механизма действия большинства нынешних норм поведения, базирующихся на рациональных основаниях и предполагающих сознательную ориентировку человека в проблемных ситуациях. В основе жизни предков лежало строгое следование целому комплексу правил, продемонстрировавших свою спасательную силу во времена предков.

Система правил поведения людей Древнего мира включала две группы поведения:

запреты, табу (брачные, пищевые, территориальные и т.п.);

обычаи, определяющие совершение регулярно повторяющихся общественных акций (обряды, инициации).

В результате развития и усложнения социально-экономических отношений старые управленческие структуры становились все менее эффективными, и общество, естественно, нуждалось в новой системе управления, адекватной новым условиям жизни. Поэтому постепенно, почти в течение тысячелетий формировалась новая система управления обществом – государство.

Формирование государства – закономерный итог разложения родоплеменного строя. Только государственная организация общественной жизни могла сдерживать деструктивные тенденции в жизнедеятельности общества при той социальной дифференциации населения, которая возникла в результате разложения родоплеменного строя. Государственная организация общества в основных чертах имеет следующие признаки:

- территориальное объединение населения, находящегося под систематическим воздействием;

- публичная власть;

- особого рода аппарат принуждения;

- наличие особого материального фонда на содержание этого аппарата, создаваемого за счет налогов или иных сборов с зависимого населения.

По мере дальнейшего развития государства управление получает все большую самостоятельность в виде системы особых надстроечных институтов. Реально это выразилось в появлении целой группы людей, которые выделяются, чтобы управлять другими и, чтобы в интересах и целях управления, постоянно владеть аппаратом принуждения.

К этому времени появляются новые регуляторы общественной жизни – законы. Вначале это были специально отобранные и санкционированные властью обычаи и традиции, впоследствии, будучи записанными и систематизированными, они принимают статус правовых законов. В то же время новые формулы правил поведения содержали ссылки на обычаи, не говоря уже о том, что в регуляции социальной жизни широко использовались неписанные правила и ритуалы.

Государственно-управленческий процесс того времени формировался в связи с основными видами деятельности людей. Это были войны, строительство различных сооружений (например, каналов, дворцов, храмов), сбор налогов, написание и хранение учетных документов и т.д. Все это требовало многочисленной рабочей силы. Ее организованное использование могло осуществляться организованными усилиями только централизованного государства с иерархически построенной и разветвленной сетью административных органов, охватывающих все сферы приложения труда. Многочисленный административный персонал составляли разного рода управляющие, сборщики налогов, контролеры, надсмотрщики, писцы и прочие должностные лица.

Рабовладельческое общество было первой цивилизацией, в которой стали создаваться мощные государства с сильным управленческим аппаратом и армией.

Контроль, организация работ, распределение продуктов, поощрения – все это требовало четкой системы управления. Она стала более разветвленной и выглядела на примере Древнего Египта уже так.

Правитель был главой власти, он издавал все законы, принимал все решения об объявлении войны или мира, то есть правитель функционировал как законодательный орган. Он управлял уже не напрямую, а через правителей областей, те, в свою очередь, через правителей городов влияли на свободных горожан и на рабов. Правители выполняли организационные и исполнительные функции, а также контроль за исполнением и поощрение отличившихся.

Приближение или совет приближенных был одним из главных совещательных органов. В него входили личные друзья правителя, крупные военачальники, богатые купцы и горожане. Правитель по-прежнему был командующим армией, поэтому армия оставалась главной опорой правителя.

Таким образом, в Древнем Египте управление обществом в госструктуре охватывало все сферы его функционирования и базировалось на пирамидальных, вертикальных управленческих связях, четко детерминирующих все стороны жизни человека.

Несколько другая, хотя во многом аналогичная система управления сложилась в Древней Греции. В Греции сформировалась аристократическая форма правления (олигархия), впоследствии переросшая в демократию, которая являлась наиболее удобной управленческой системой в городах-государствах, государствах-полисах, где их небольшие размеры позволяли гражданам страны напрямую участвовать в ее управлении.

Вопросы для собеседования:

Базовый уровень:

1. Управленческая мысль Древнего мира
2. Управленческая мысль Древней Греции и Рима
3. Управленческая мысль в средние века
4. Управленческая мысль в период нового времени

Повышенный уровень:

1. Ф.У. Тейлор – основоположник научного управления производством
2. Эволюция идей Ф.У. Тейлора в трудах его учеников и последователей
3. Классическая (административная) школа управления
4. А. Файоль и основные положения его концепции
5. Развитие идей А. Файоля в трудах его последователей
6. Школа человеческих отношений
7. Бихевиоризм теория человеческого поведения
8. Хоторнский эксперимент и основные положения теории «человеческих отношений»

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Ким С.А. Теория управления [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Ким С.А.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2019.— 240 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85669.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Романько И.Е. Теория управления [Электронный ресурс] : учебное пособие / И.Е. Романько. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016. — 190 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62876.html>

Дополнительная литература:

1. Коробко В.И. Теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации»/ Коробко В.И.— Электрон. текстовые данные.— Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 383 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81695.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Практическое занятие № 3. Основы управления

Цель: ознакомиться с понятиями и особенностями современного управления.

Организационная форма: выполнение проектов

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- Теоретические основы управления и его современное состояние;
- Принципы управления;

Студент будет уметь:

- определять направления современного управления;
- определять особенности современного управления.

Формируемые компетенции: ОПК-2

Актуальность темы: Теория управления как самостоятельная отрасль знания формируется и развивается как междисциплинарная наука.

Теоретическая часть

Цели теории управления:

- изучение наиболее важных, типичных форм управленческих отношений, в которых проявляется взаимодействие управляющих и управляемых;
- определение основных тенденций развития управленческих процессов;
- построение наиболее вероятных направлений и сценариев развития управленческой деятельности в будущем;
- формулирование научно-обоснованных рекомендаций по совершенствованию системы управления.

Цели управления (как процесса) – идеальный конечный результат, которого стремиться достичь субъект управления. Поставив цели, субъект управления должен решить множество задач для ее достижения. Под целью управления обычно понимают некоторый идеальный, заранее заданный результат, который следует достичь. Четко определенная цель определяет структуру системы управления, системный характер ее построения и функционирования.

Основные требования, предъявляемые к цели:

- цель должна быть всесторонне, научно и практически, обоснованна; - формироваться как безусловная - быть достижимой и иметь конечный результат.

Правила формирования целей:

- совокупность поставленных задач должна быть необходимой и достаточной для обеспечения полного достижения цели;
- задачи должны быть качественно и количественно определены;
- структура любой цели может быть описана в нескольких альтернативных вариантах;
- каждая цель должна быть отнесена к организационно обоснованному подразделению, группе или должностному лицу, принимающему решение (точная адресация цели);
- должен быть определен временной период действия целей;
- цели должны быть достижимыми и мотивировать действия исполнителей в правильном направлении;
- цели должны быть гибкими, т.е. иметь возможность их корректировки при изменении внешней и внутренней среды организации;
- цели должны быть совместимыми;
- цели должны быть приемлемыми, т.е. они должны приниматься всеми участниками процесса производства и реализации продукции и не противоречить желаниям и потребностям общества.

В зависимости от соотношения цели и конечного результата могут быть следующие варианты:

1. конечный результат может быть не только близким к поставленной цели, но и даже в чем-то превосходить его
2. полученный результат может уступать поставленной цели
3. достигнутый результат превосходит в явное противоречие с поставленной целью Сущность любой теории или целенаправленной деятельности, в том числе менеджмента, проявляется в функциях.

Теория управления выполняет следующие функции:

- познавательная - связана с изучением сущности управленческих отношений;
- описательная - сбор, систематизация, каталогизация сведений о научной и практической стороне управления;
- объяснительная - объясняет, почему и в каких условиях в управлении были использованы те или иные познавательные средства;
- прогностическая - опираясь на анализ прошлого и настоящего в управлении, определение перспективных путей изменения в управленческой деятельности в обозримом будущем;
- контрольная - осуществление контроля за организацией управленческого процесса, в том числе с точки зрения того, насколько в нем правильно используются познавательные средства и насколько полно и целостно изучен тот или иной объект управления;
- оценочная - оценка того, в какой мере соответствует или не соответствует существующая система управления основным тенденциям развития общества, социальным ожиданиям, потребностям и интересам людей;
- образовательно-воспитательная - распространение знаний об управлении, его основных функциях, целях, механизмах;
- прикладная - разработка научно-обоснованных рекомендаций по совершенствованию системы управления обществом и его элементов.

В этих функциях выражается практическая направленность методологии теории управления.

Под функциями управления можно понимать:

- целевое назначение управленческой деятельности вообще;
- ту или иную общую задачу, которую необходимо решить (такая задача бывает основной и обеспечивающей, например планирование и мотивация);

- относительно самостоятельный вид управленческих действий;
- определенную сферу управления, обособившуюся в результате разделения управленческого труда, где принимаются специфические решения.

Общие функции менеджмента, отражающие его содержание, были сформулированы в 1916 г. А. Файолем. В качестве таковых он выделил организацию, планирование, координацию, контроль и распорядительство. Сегодня к ним можно добавить еще мотивацию, информирование и развитие.

Главной функцией менеджмента считается планирование в широком смысле слова. А. Файоль рассматривал планирование как условие успешного управления, подчеркивая, что сложная и крайне динамичная рыночная ситуация вызывает необходимость в детальном предвидении, в частности для того, чтобы предотвратить или смягчить колебания. Реализуя эту функцию, управляющий на основе глубокого и всестороннего анализа ситуации, в которой находится организация (подразделение, отдельное направление деятельности), и прогноза развития формулирует текущие и перспективные цели и задачи, разрабатывает стратегию действий, составляет необходимые планы и программы. Образно говоря, речь здесь идет об определении того, «где мы находимся в настоящее время, куда хотим двигаться и как собираемся это делать».

Практическое воплощение замыслов, содержащихся в планах, программах и стратегиях, берет на себя организационная функция. Она реализуется через проектирование и создание организационных и управленческих структур, определение порядка их функционирования и взаимодействия, обеспечение деятельности необходимой документацией.

Доведение до сведения каждого субъекта того, что тот должен делать для достижения поставленных целей, берет на себя распорядительская функция. Её успешная реализация требует хорошего знания менеджером подчиненных, личных контактов и демонстрации им собственного примера.

Реализация целей организации осуществляется посредством совместной деятельности людей, которую нужно координировать: упорядочивать, согласовывать, направлять. Это обеспечивает необходимый уровень сотрудничества участников, единство их совместных действий и тем самым облегчает реализацию всех остальных функций.

В соответствии с характером решаемых задач выделяют следующие типы координации:

- превентивную, предотвращающую появление проблем;
- устраняющую, связанную с ликвидацией перебоев в хозяйственной системе;
- регулирующую, направленную на поддержание установленной схемы взаимодействия субъектов;
- стимулирующую, способствующую совершенствованию их поведения. Координирующее воздействие должно быть системным, минимальным по объему,

непротиворечивым (не порождающим взаимоисключающих эффектов).

Результаты деятельности организации, подразделения и отдельных лиц требуется время от времени проверять, оценивать и корректировать. Кроме того, необходимо заблаговременно выявлять надвигающиеся опасности, обнаруживать ошибки, отклонения от существующих стандартов. Все это составляет содержание контрольной функции менеджмента, реализация которой создает основу не только совершенствования работы, но и поощрения сотрудников.

Ни одна задача не будет успешно решена качественно и с минимальными затратами, если люди не будут в этом заинтересованы. Отсюда вытекает еще одна важнейшая функция менеджмента — мотивационная. Она концентрируется на определении интересов работников и выборе наиболее подходящего в данной ситуации способа воздействия на них. Это позволяет обеспечить максимальную активность персонала и менеджеров в процессе достижения поставленных целей.

Роль информационной функции предопределяется тем, что информация является предметом и результатом управленческой деятельности. Поэтому последняя начинается с

ее сбора, обработки, анализа. В задачу информационной функции входит также создание и пополнение базы данных, определение объема необходимых сведений, предоставление их всем нуждающимся в удобной для использования форме.

В эпоху НТР в мире происходят стремительные изменения, к которым нужно постоянно приспосабливаться. Поэтому сегодня важнейшей функцией менеджмента становится развитие всех сфер и сторон деятельности организации: структуры, системы управления, продукта, отношений с окружением, а главное — персонала.

Перечисленные общие функции приобретают конкретную специфику, реализуясь на каждом уровне управления (организация, подразделение, индивид) и в каждой его сфере (производственная деятельность, персонал, финансы, рынок, снабжение и сбыт, нововведения и проч.), применительно к какому-либо конкретному объекту управления.

Методология теории управления выполняет несколько функций:

- познавательную (связанную с изучением сущности управленческих отношений);
- описательную (собирает, систематизирует, каталогизирует сведения о научной и практической стороне управления);
- объяснительную (объясняет, почему и в каких условиях в управлении были использованы те или иные познавательные средства);

- прогностическую (опираясь на анализ прошлого и настоящего в управлении, определяет перспективные пути изменения в управленческой деятельности в обозримом будущем);
- контрольную (осуществляет контроль за организацией управленческого процесса, в том числе с точки зрения того, насколько в нем правильно используются познавательные средства и насколько полно и целостно изучен тот или иной объект управления);
- оценочную (оценка того, в какой мере соответствует или не соответствует существующая система управления основным тенденциям развития общества, социальным ожиданиям, потребностям и интересам людей);
- образовательно-воспитательную (распространяет знания об управлении, его основных функциях, целях, механизмах);
- прикладную (разрабатывает научно-обоснованные рекомендации по совершенствованию системы управления обществом и его элементов).

В этих функциях выражается практическая направленность методологии теории управления.

Темы презентационных проектов:

Базовый уровень:

1. Теоретические основы управления и его современное состояние.
2. Управление как процесс, наука, искусство, практика, аппарат управления. Управление в системе понятий рыночной экономики.
3. Принципы управления.
4. Проблемы управления в условиях перехода к рыночным отношениям.

Повышенный уровень:

1. Особенности современного управления.
2. Направления современного управления (стратегическое, производственное, финансовое, инновационное, социальное, антикризисное управление, проектное, эккаунтинг-управление, инвестиционное).

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Ким С.А. Теория управления [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Ким С.А.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2019.— 240 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85669.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Романько И.Е. Теория управления [Электронный ресурс] : учебное пособие / И.Е. Романько. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016. — 190 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62876.html>

Дополнительная литература:

1. Коробко В.И. Теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации»/ Коробко В.И.— Электрон. текстовые данные.— Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 383 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81695.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Практическое занятие № 4. Основные функции управления

Цель: ознакомиться с основными функциями управления.

Организационная форма: выполнение проектов

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- Роль и содержание функции планирования
- Структуру плано-управленческих работ;

Студент будет уметь:

- осуществлять процесс прогнозирования в механизме социального планирования;
- определять необходимость стимулирования в процессе управления.

Формируемые компетенции: ОПК-2

Актуальность темы: Теория управления неразрывно связана с функциями управления.

Теоретическая часть

Под функциями управления понимаются особые виды специализированных управленческих действий, выделенные в процессе разделения управленческого труда. *Функция управления – это направление или вид управленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и осуществляемый специальными приемами и способами.*

Среди общих функций в научной литературе Роберт М. Фалмер называет планирование, организацию, выполнение, контроль; К. Киллен выделяет планирование, организацию, руководство, мотивацию, контроль; Г. Кунц, С. Доннел – планирование, организацию, комплектование штатов, руководство и лидерство.

В отечественной теории и практике принято рассматривать такие функции: *планирование, прогнозирование, организация, регулирование, координирование, стимулирование, контроль.*

Планирование является активным управленческим процессом воздействия на систему, посредством которого детерминируются темпы, последовательность и формы развития объекта или процесса для достижения намеченной цели.

Планирование – это обоснование и выбор целей функционирования и развития процесса (системы, организации, предприятия) и средств их достижения.

Особенность механизма планирования состоит в том, что здесь должна быть конкретно представлена диалектическая связь плановой работы с конечной целью

Реализация логической схемы процесса управленческой деятельности – **потребность – задача – функция – решение (цель)** – осуществляется посредством планирования. Планирование присутствует на всех уровнях иерархии управления. Сущность и технология планирования едина для всех объектов управления: области, района, города, предприятия. Планирование работы на локальном уровне повторяет в миниатюре всю технологию планирования работ, например, на государственном уровне.

Планирование состоит из процесса подготовки, обоснования и принятия решения. План показывает не только то, чего нужно достигнуть в конечном счете, но и как

это сделать, каковы основные показатели плана и как должно разворачиваться его выполнение во времени и пространстве. План всегда должен иметь вид конкретного документа.

Исходя из временных параметров и решаемых задач, различаются следующие виды планирования:

1. **План-прогноз** – 15-20 и более лет (долгосрочное прогнозирование). В задачи плана-прогноза входит прогнозирование будущего состояния социально-экономических процессов, определение вероятности наступления тех или иных положительных и негативных ситуаций. План-прогноз может быть представлен в виде дерева целей.
2. **План-модель** – 5-7 лет (среднесрочное прогнозирование). Моделирование – научное описание ситуаций и будущего состояния социально-экономических процессов, средств и методов их достижения. План-модель предполагает проведение точных расчетов и предоставления путей и способов реализации плана.
3. **План-программа** – 1 год, квартал (краткосрочное планирование). План-программа дает конкретное обоснование реализации решений по прогнозам и моделям на годы, кварталы в конкретных отраслях и сферах деятельности. План-программа – это выполнение определенных задач с помощью проверенных на практике средств и методов.

Планирование предполагает выполнение обязательных последовательных операций, имеющих структурно-функциональную зависимость.

Темы презентационных проектов:

Базовый уровень:

1. Роль и содержание функции планирования
2. Структура планово-управленческих работ
3. Функции управления как результат разделения труда в аппарате управления.
4. Планирование как процесс определения целей организации и путей их достижения.

Повышенный уровень:

1. Значение и содержание функции координирования.
2. Принципы планирования (привлечение сотрудников организации к работе над планом, непрерывность, преемственность, гибкость, согласование планов, экономичность, создание необходимых условий для выполнения плана) и его функции (целевая и организационная). Виды планов.
3. Методы планирования: бюджетный, балансовый, нормативный, графический. Сетевое планирование.
4. Процесс прогнозирования в механизме социального планирования
5. Соотношение функции стимулирования и контрольная функция

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Ким С.А. Теория управления [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Ким С.А.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2019.— 240 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85669.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Романько И.Е. Теория управления [Электронный ресурс] : учебное пособие / И.Е. Романько. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016. — 190 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62876.html>

Дополнительная литература:

1. Коробко В.И. Теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации»/ Коробко В.И.— Электрон. текстовые данные.— Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 383 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81695.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Практическое занятие № 5. Принципы и методы управления

Цель: ознакомиться с основными принципами и методами управления.

Организационная форма: традиционный семинар

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- Роль и содержание функции планирования
- Структуру планово-управленческих работ;
- Студент будет уметь:
- осуществлять процесс прогнозирования в механизме социального планирования;
- определять необходимость стимулирования в процессе управления.

Формируемые компетенции: ОПК-2

Актуальность темы: Теория управления неразрывно связана с функциями управления.

Теоретическая часть

Социально-экономические методы менеджмента, эффективность которых заключена в удовлетворении потребностей более высокого порядка, нежели материальные. Стоит отметить, что эти методы могут не оказывать влияния на людей, занятых интеллектуальным трудом. Разбор управленческих ситуаций! Пошаговый алгоритм справедливого разбора управленческих ситуаций с подчинёнными
Скрыть рекламу: Не интересуюсь этой темой Товар куплен или услуга найдена Нарушает закон или спам Мешает просмотру контента Спасибо, объявление скрыто. Приглашаем авторов! У нас таланты находят единомышленников! Ждем Вас! Скрыть рекламу: Не интересуюсь этой темой Товар куплен или услуга найдена Нарушает закон или спам Мешает просмотру контента Спасибо, объявление скрыто.

Социально-психологические методы призваны создавать благоприятный психологический микроклимат в коллективе и между руководителем и подчиненными; при этом они предоставляют возможности работникам развиваться и реализовываться, приводя к их удовлетворенности и повышая эффективность их работы в целом. Основные функции и методы менеджмента постоянно пересматриваются и совершенствуются. Методы управления не противопоставляются, а взаимодействуют. Не менее тесно переплетаются принципы и методы менеджмента, поскольку первые вытекают из последних.

Рассмотрим принципы управленческой деятельности. Они включают в себя сочетание творчества и научности: в основе управления заложены профессиональные знания и навыки, и лишь иногда применяется интуиция или импровизация; целенаправленность на достижение конкретных целей и разрешение возникающих проблем; сочетание универсальности и специализации, подразумевающие индивидуальный подход к решению конкретных проблем; последовательность выполняемых действий; непрерывность; рациональное сочетание централизованного управления и самоуправления; внимание к индивидуальным особенностям сотрудников, их способностям, как средство увеличения эффективности работы; целостность прав и ответственность на всех уровнях работы, не допускающие превышения прав сотрудника над его ответственностью, поскольку может привести к произволу руководящего состава, а также подавить активность и рабочую инициативу сотрудников, поскольку приводит к наказаниям; состязательность членов управления приводит к личной заинтересованности сотрудников, базируясь на материальные, моральные и организационные поощрения сотрудника, достигшего максимальных результатов; максимальное привлечение сотрудников к процессу принятия необходимых управленческих решений. Участие в таком процессе сотрудников разных уровней приводит к более охотному принятию и выполнению решений, направленных для достижения определенных целей, нежели те, которые спускаются от руководства в приказном порядке.

Вопросы для собеседования:

Базовый уровень:

1. Роль и содержание методов управления
2. Структура принципов управленческой деятельности
3. Методы управления как результат разделения труда в аппарате управления.
4. Социально-психологические методы

Повышенный уровень:

1. Использование принципов в практике управленческой деятельности.
2. Анализ применения принципов в организации
3. Подходы к разработке принципов в организации

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Ким С.А. Теория управления [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Ким С.А.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2019.— 240 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85669.html>.— ЭБС «IPRbooks»

2. Романько И.Е. Теория управления [Электронный ресурс] : учебное пособие / И.Е. Романько. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016. — 190 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62876.html>

Дополнительная литература:

1. Коробко В.И. Теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации»/ Коробко В.И.— Электрон. текстовые данные.— Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 383 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81695.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Практическое занятие № 6. Система управления и ее составляющие.

Цель: ознакомиться с понятием системы управления.

Организационная форма: традиционный семинар

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- Сущность, содержание, структурные элементы системы
 - Специфика социальной системы
 - Организация как высший уровень развития социальных систем
- Студент будет уметь:
- определять структурные элементы системы;
 - определять специфику социальной системы.

Формируемые компетенции: ОПК-2

Актуальность темы: Человеческое общество, выступая как часть природы, также образует собой систему. Теория систем определяет эту категорию как совокупность взаимодействующих элементов, которые находятся в отношениях и связях, составляющих целостное образование, имеющее новые свойства, отсутствующие у ее элементов. Подчеркнем, что система – это целое, которое больше суммы образующих его частей.

Теоретическая часть

Термин «система» в переводе с греческого означает «целое, составленное из частей». В окружающем нас мире все системно, что каждый из нас ощущает интуитивно – от атома водорода до Вселенной.

Рассмотрим составляющие системы и ее основные свойства. Система состоит из отдельных *элементов*, представляющих собой конкретные объекты, неразложимые части, компоненты системы. Эти элементы обладают определенными *свойствами*, которые выражают их качественную специфику. Специфические свойства элементов находят свое выражение в их функциях, представляющих собой определенные действия, которые могут проявиться лишь при наличии другого элемента, способного в силу совместимости с ним воспринимать и преобразовывать это воздействие. Свойства элементов определяют их место во внутренней организации системы. Элементы функционируют и развиваются в рамках системы, поэтому их свойства подчинены свойствам системы в целом. Функционирование системы является нормальным лишь в случае органического и гармонического взаимодействия всех ее элементов, несмотря на то, что каждый из них играет самостоятельную роль в реализации целей системы.

Элементы и свойства системы соединяются в целое с помощью *связей*. Связь между элементами осуществляется не только непосредственно, но и опосредованно. Чаще всего в системах может быть неизвестно точное количество элементов, например количество малых планет в Солнечной системе. Могут быть неизвестны все свойства элементов (например, побочное действие многих лекарственных средств, полезный эффект от внедрения какой-либо социальной технологии), могут быть неизвестны и многие связи в системах.

Все, что не входит в систему и воздействует на нее или на что воздействует сама система, называется ее *внешней средой*, которая существенным образом отличается от ее *внутренней среды*. Относительная независимость системы от среды и других систем описывается с помощью категории *целостность*.

При анализе систем значительный интерес представляет изучение их структуры. *Структура* отражает наиболее существенные, устойчивые связи между элементами системы и их группами, которые обеспечивают основные свойства системы. Иначе говоря, структура – это форма организации системы, ее скелет, костяк. Но необходимо учитывать, что структура системы может претерпевать определенные изменения в зависимости от внутренних или внешних факторов, от времени.

Состояние системы выявляется на основании ее исследования, например, при анализе входных воздействий и результатов на выходе системы.

Равновесие системы представляет собой ее способность в отсутствии внешних воздействий сохранять сколько угодно время заранее заданное состояние.

Устойчивость характеризуется как способность системы возвращаться в состояние равновесие после того, как она была выведена из него под влиянием внешнего воздействия.

Понятие «развитие» характеризует совершенствование структуры и функций системы под влиянием главным образом внутренних факторов, в связи с чем поведение системы приобретает более упорядоченный и предсказуемый характер. Свойством развития обладают многие системы.

Многообразие систем требует осуществления их классификации. Специалисты по системному анализу выделяют системы трех типов: органические (живые организмы), механические, социально-экономические. Есть и другие *способы классификации систем*:

- по *происхождению* (естественные и искусственные);
- по *специфике содержания* (технические, организационные, информационные, экономические, политические, социальные и пр.);
- по *способу существования* (материальные, идеальные, виртуальные);
- по *степени связи с окружающей средой* (открытые и закрытые);
- по *зависимости от времени* (статические, динамические);
- по *обусловленности действия* (детерминированные, вероятностные);
- по *месту в иерархии систем* (суперсистемы, большие системы, подсистемы, элементы и т. д.).

Обратимся к анализу общих свойств систем. Общие свойства систем – это некоторые стандартные качества элементов и способов взаимодействия между ними.

Большие системы обладают рядом общих свойств, которые необходимо учитывать при их анализе:

- *неаддитивность* (большая система не равна сумме подсистем в нее входящих);
- *синергичность* (однаправленность действий в системе, которая приводит к усилению конечного результата);
- *мультипликативность* (эффекты как отрицательные, так и положительные в больших системах обладают свойством умножения);
- *целостность* (отсутствие необходимости добавления или устранения отдельных структурных элементов системы для повышения эффективности и устойчивости функционирования);
- *обособленность* (относительная изолированность, автономность тех или иных систем);
- *адаптивность* (способность системы приспосабливаться к изменениям внутренних и внешних условий таким образом, чтобы не нарушалась ее стабильность и эффективность);
- *совместимость* (все элементы системы должны обладать свойством взаимоприспособляемости);
- *обратная связь* (использование информации о результатах воздействия управляющей системы на управляемую систему путем сравнения фактического состояния с заданным).

Необходимо учитывать, что все эти свойства всегда проявляются комплексно, одновременно. В зависимости от целей анализа на передний план могут выступать те или иные свойства.

Социальная система, элементный состав которой – люди, а также возникающие между ними отношения, существенно отличается от всех систем как живой, так и неживой природы. Каждая социальная система состоит из двух самостоятельных, но взаимосвязанных подсистем: управляемой и управляющей (объекта и субъекта управления). К *управляемой подсистеме* относятся все элементы, обеспечивающие непосредственный процесс создания материальных и духовных благ или оказания услуг.

К *управляющей подсистеме* относятся все элементы, обеспечивающие процесс целенаправленного воздействия на людей и ресурсы управляемой системы.

Связь между управляющей и управляемой системами осуществляется с помощью информации, которая служит основой для выработки управленческих воздействий и решений, поступающих из управляющей системы в управляемую для исполнения.

Среди социальных систем различаются гомогенные, состоящие только из одних социальных элементов (например, многие малые группы), и гетерогенные, в которые, наряду с человеком, включены элементы иной природы: социально-технические (предприятие, город), экосоциальные (географический район). Основной классификационной характеристикой социальной системы является показатель ее сложности. Условно выделяют системы: простые, сложные, особо сложные. Социальные системы в принципе обладают большей сложностью в сравнении с системами техническими и биологическими, поскольку их основной элемент – человек – имеет собственную субъективность и наибольший диапазон выбора поведения. Отсюда вытекают *два следствия*: значительная неопределенность функционирования и наличие границ управляемости ими.

Большие возможности в исследовании социальных систем открывает *синергетика* – общая теория самоорганизации сложных систем, опирающаяся на фундаментальные свойства необратимости и неравновесности, присущие развивающимся системам любой природы. То есть в синергетике речь идет не о стабильных линейных системах, а о системах, где за счет притока энергии и вещества из внешней среды создается и поддерживается неравновесие. В этом случае системы приобретают нелинейный (поливариантный) характер развития и в них появляются новые устойчивые структуры и самоорганизация.

Основные идеи синергетики, формирующие нелинейное, интегративное мышление, заключаются в следующем:

- системы следуют рассматривать не в статическом, а динамическом состоянии (состоянии пульсации). Развитие сложных открытых систем возможно представить в двух моделях:
 - *эволюционной* (где существуют разнообразные детерминации – функциональные, целевые, системные, корреляционные, направленные на сохранение имеющегося качества и закономерностей);
 - *бифуркационной* (где ослабление внутренних связей ведет к состоянию неравновесия, исчезновению старого качества, поиску путей развития в условиях непредсказуемости);
- все системы имеют относительную пластичность к процессу трансформации, так как их существование обусловлено внутренними, объективными тенденциями. Естественно, что эти внутренние закономерности должны учитываться в процессе управления сложными системами;
 - любая сложная система имеет не один, а несколько путей возможного развития, что определяется сложным сочетанием внутренних факторов и динамики внешней среды;
 - хаос имеет двойственное, амбивалентное значение. Так, в условиях эволюционной модели развития системы нарастание хаоса носит отрицательный характер, поскольку ведет к разрушению внутренних закономерностей и гомеостаза. А в условиях бифуркационной модели развития системы хаос носит созидательный характер, так как он выступает механизмом самоорганизации и самодостраивания структур, удаления всего лишнего, выхода в относительно простые макроструктуры – аттракторы эволюции;
 - в любой сложной системе имеются особые «резонансные» точки, воздействие на которые вызывает возбуждение всей системы в целом. Эффективность воздействия на систему будет зависеть не от величины воздействия, а от умения вызывать резонанс механизмов нелинейной положительной связи.

Вопросы для собеседования:

Базовый уровень:

1. Система управления и ее составляющие: управляющая подсистема, управляемая подсистема, объект управления.
2. Требования системы управления к управляющей и управляемой подсистемам.

Повышенный уровень:

1. Классификация систем управления: по степени динамизма, функциональное разделение, по степени общности (макро- и микросистемы), жесткие и мягкие.
2. Системный подход в исследовании проблем управления.
3. Методология исследования систем управления.
4. Общенаучные методы теории управления.

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Ким С.А. Теория управления [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Ким С.А.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2019.— 240 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85669.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Романько И.Е. Теория управления [Электронный ресурс] : учебное пособие / И.Е. Романько. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016. — 190 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62876.html>

Дополнительная литература:

1. Коробко В.И. Теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации»/ Коробко В.И.— Электрон. текстовые данные.— Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 383 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81695.html>.— ЭБС «IPRbooks»

РАЗДЕЛ 2. РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

Практическое занятие № 7. Организационная структура управления предприятием

Цель: ознакомиться с понятием организационной структуры управления.

Организационная форма: традиционный семинар

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- понятие «организация» применительно к социальным объектам.
- сущность и основные признаки организации.
- свойства организации

Студент будет уметь:

- различать и определять организационные структуры управления ;
- определять классификацию организаций.

Формируемые компетенции: ОПК-2

Актуальность темы: Поиски наиболее адекватных, эффективных организационных структур управления связаны, прежде всего, с наиболее полным использованием возможностей уже имеющихся, традиционных структур управления, а также с обобщением опыта наиболее талантливых руководителей.

Теоретическая часть

Практике управления известны *четыре основных типа формальных структур организации в административных системах*: линейная; линейно-функциональная; линейно-штабная, матричная.

Линейная организация управления. Должностные обязанности здесь распределены таким образом, чтобы каждый работник был максимально нацелен на выполнение производственных задач организации. Все полномочия – прямые (линейные), они идут от высшего звена управления к низшему. В числе преимуществ линейной организации – ответственность, установленные обязательства, четкое распределение обязанностей и полномочий; оперативный процесс принятия решений; простота в понимании и использовании; возможность поддерживать необходимую дисциплину. Этот тип управленческой структуры был традиционной формой социальной организации до начала

XX в. В настоящее время в чистом виде линейная структура организации нигде не используется, кроме армии, где такая структура существует на низших уровнях армейских организаций, или организаций простейших типов. В то же время она присутствует как элемент формальной структуры во всех административных организациях, в которых отношения между руководителями производственных подразделений строятся на основе принципа единоначалия. Руководителей таких служб именуют линейными руководителями. Основным недостатком линейной структуры организации заключается в невозможности использовать труд узких функциональных специалистов, что является главным препятствием к ее применению в современных многопрофильных организациях.

Наиболее распространенным типом формальной организационной структуры выступает *линейно-функциональная*. Она построена на принципах привлечения к

управлению высококвалифицированных профессионалов, имеющих узкую специализацию. Понятие и принципы построения линейно-функциональной организационной структуры управления были предложены Ф. Тейлором, который разработал модель широкого использования функциональных специалистов в системе управления производственной организацией. Отличительной особенностью данной структуры является то, что управление здесь осуществляется как линейными (например, руководитель организации, мастер участка), так и функциональными руководителями (например, технолог, бухгалтер и т. д.). Основными недостатками линейно-функциональной структуры управления являются: нарушение принципа единоначалия; трудности принятия и реализации согласованных управленческих решений, обеспечение их комплексности; сложность подбора руководителей высших уровней управления.

На Западе до 1950-х гг., а в России вплоть до начала 1990-х гг. преобладала *линейно-штабная структура управления*, которая оптимальна для крупных производственных организаций, работающих в режиме закрытых систем со стабильной средой и технологией. Принципы построения линейно-штабной структуры в организации были сформулированы Х. Эмерсоном и А. Файоном. В России пропагандистами такой структуры в 1920–30-е гг. были Н.А. Витке и П.М. Керженцев. Данная структура выступает в виде комбинации линейной и функциональных структур: распределение власти и формальные отношения в подразделениях, созданных для производства продукции и оказания услуг, основываются на принципе линейной структуры, а во вспомогательных службах – функциональной. При этом в высших эшелонах функциональных служб формируется специальный консультативный орган при первом руководителе, а иногда и при линейных руководителях более низкого ранга – штаб. Представители штаба участвуют в разработке стратегии, принятии управленческих решений и контроле за их исполнением. Главный недостаток этой структуры – неприспособленность для работы в условиях динамичного рынка. Кроме того, для нее характерны «закупорка каналов информации» и «информационная перегрузка ключевых фигур в руководстве организации».

Матричная структура организации – субструктура формальной организации, созданная на постоянно-временной основе для управления проектами. В нашей стране начиная с 1970-х гг. накоплен определенный опыт создания такой структуры, прежде всего в оборонной промышленности. Матричная структура организации соответствует матричной форме: одна сторона «матрицы» представляет собой совокупность людей и ресурсов, выделенных для осуществления инновационной деятельности на постоянной основе, а другая – людей и ресурсов, временно выделенных стабильно функционирующими подразделениями в рамках дивизиональной структуры (маркетинг, производство, научно-исследовательские и проектно-конструкторские разработки) под реализацию конкретного проекта. По завершении проекта структура, созданная на временной основе, распускается и выделенный персонал возвращается в свои подразделения.

В качестве недостатка данной структуры отмечают усложнение формальных отношений, возникновение двойного подчинения работника, что нарушает траекторию прохождения им карьеры. Кроме того, внедрение матричной структуры отрицательно сказывается на принятой системе формальных коммуникаций и субординации.

Стремление повысить гибкость (приспособляемость к изменениям во внешней среде) привело к появлению *дивизиональных структур*, создаваемых в крупных организациях. Дивизиональная структура нередко сочетается с программно-целевым подходом. В этом случае решение стоящих перед организацией задач возлагается на специально формируемые для этого отделы – проектные (рабочие) группы или подразделения. Они выделяются из состава материнской организации, им предоставляется самостоятельность, достаточная для осуществления оперативного управления. Выполнение функций, важнейших для перспективного развития организации в целом, остается в ведении центрального аппарата управления, где разрабатываются стратегии развития организации, инвестирования научных исследований и разработок.

Структурирование организации по отделениям осуществляется по одному из трех критериев: по видам выпускаемой продукции или предоставляемых услуг (продуктовая специализация), по ориентации на те или иные группы потребителей (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (региональная специализация). В результате ускоряется реакция организации на изменения во внешней среде, становится более тесной ее связь с потребителями. Управляют отделом специально назначенные управляющие, а не руководители функциональных служб.

Структуры рассматриваемого типа обладают большой гибкостью, достаточно просты и экономичны, позволяют организации параллельно разрабатывать несколько проектов, не меняя привычной структуры управления. Главным недостатком подобной структуры является проблема распределения ресурсов (в том числе, кадровых) между проектами, поскольку от руководителей проектов требуется не только умелое управление всеми стадиями жизненного цикла разработки, но и учет той роли, которую они играют в сети проектов данной организации.

В настоящее время в мире начинают доминировать системы менеджмента, делающие ставку на принципы развития и использования внутреннего потенциала организации, отвечающие современным потребностям рынка. К такому типу, в частности, относятся сетевые системы управления, формирующие новую культуру отношений внутри организации путем отказа от традиционной административной иерархии. Особенности управления *сетевыми структурами* заключаются в отказе от принципа жестко вертикальной иерархии и в переходе к принципу управления по проектам. При этом один и тот же менеджер может быть одновременно руководителем одного проекта, экспертом другого и одним из исполнителей третьего, что максимально мобилизует его внутренний потенциал, а ротация менеджеров внутри сети является одним из наиболее сильных стимулов для их развития.

Главный принцип здесь – максимальное соответствие квалификации, способностей

и знаний каждого менеджера задачам решения проблем развития бизнеса корпорации. Сетевые типы организационных структур управления, в отличие от иерархических, практически не подвержены опасности бюрократизации чрезвычайно гибки и восприимчивы к инновациям, способны к саморазвитию.

Вместе с тем в качестве недостатков сетевой структуры управления можно назвать, во-первых, чрезмерную зависимость результатов от кадрового состава, рост рисков, связанных с текучестью кадров; во-вторых, отсутствие материальной и социальной поддержки участников сети вследствие отказа от классических долгосрочных договорных форм и обычных трудовых отношений.

Вопросы для собеседования:

Базовый уровень:

1. Управленческий труд.
2. Горизонтальное и вертикальное разделение труда.
3. Организационно-правовые формы организации, понятие юридического лица, коммерческие и некоммерческие организации. Форма собственности: пользование, владение, распоряжение.

Повышенный уровень:

1. Типы организационных структур.
2. Линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, смешанная.
3. Система управления и ее составляющие: управляющая подсистема, управляемая подсистема, объект управления.
4. Требования системы управления к управляющей и управляемой подсистемам.

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Ким С.А. Теория управления [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Ким С.А.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2019.— 240 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85669.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Романько И.Е. Теория управления [Электронный ресурс] : учебное пособие / И.Е. Романько. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016. — 190 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62876.html>

Дополнительная литература:

1. Коробко В.И. Теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации»/ Коробко В.И.— Электрон. текстовые данные.— Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 383 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81695.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Практическое занятие № 8 Разработка управленческих решений

Цель: ознакомиться с методами разработки управленческих решений.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- в чем суть управленческого решения.
- какие этапы подготовки управленческого решения

Студент будет уметь:

- анализировать и прогнозировать управленческие решения;
- рассчитывать риск управленческих решений.

Формируемые компетенции: , ОПК-2

Актуальность темы: Принятие решений является одним из основных составляющих любого управленческого процесса.

Теоретическая часть

Процесс разработки управленческого решения включает три основных этапа:

1. подготовки решения;
2. принятия решения;
3. организации выполнения решения.

Процесс принятия решений при кажущейся простоте очень непрост. В нем достаточно много тонкостей и подводных рифов, хорошо знакомых профессиональным менеджерам.

В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений. И в каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой.

Тем не менее имеется общее, характерное для любого процесса принятия решений, где бы он ни осуществлялся. Это тот единый стержень, который формирует технологию разработки и принятия решений, используемую в любой организации.

Подготовка решений осуществляется на основании всей совокупности информации о ситуации, ее тщательного анализа и оценок.

В процессе принятия решений большое внимание уделяется использованию методов экспертного оценивания, предназначенных для работы как с количественной, так и с качественной информацией.

Основное назначение экспертных технологий — повышение профессионализма, а, следовательно, и эффективности принимаемых управленческих решений.

Возможны разные способы представления процесса принятия решений, в основе которых различные подходы к управлению: системный, количественный, ситуационный и т. д.

Основное внимание уделяют ситуационному подходу, поскольку он наиболее полно отражает проблемы, возникающие при управленческой деятельности, универсален и, по существу, содержит основные методы, связанные с принятием управленческих решений и используемые в других подходах.

Подготовка к разработке управленческого решения

Первый блок этапов разработки управленческого решения включает такие этапы, как:

1. получение информации о ситуации;
2. определение целей;
3. разработка оценочной системы;
4. анализ ситуации;
5. диагностика ситуации;
6. разработка прогноза развития ситуации.

Разработка управленческого решения.

В состав второго блока этапов разработки управленческого решения входят:

1. генерирование альтернативных вариантов решений;
2. отбор основных вариантов управленческих воздействий;
3. разработка сценариев развития ситуации;
4. экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий.

Принятие решения, реализация, анализ результата.

В третий блок этапов разработки и реализации управленческого решения включены:

1. коллективная экспертная оценка;
2. принятие решения лицами, наделенными правом принятия решения (ЛПР);
3. разработка плана действий;
4. контроль реализации плана;

5. анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий.

Реализация решений в организации

Реализация управленческих решений, стратегических и тактических планов осуществляется в организации, в которой эти решения и планы принимались. Рассмотрим механизмы, организационные структуры, взаимосвязи, влияющие на эффективность их выполнения.

Одним из основных свойств организации, влияющих на реализацию решений и планов, является иерархическая структура управления.

Иерархическая упорядоченность присуща всем целенаправленным системам. Иерархическая организация представляет собой многоуровневую структуру, состоящую из взаимосвязанных подсистем, элементы которых имеют право принимать и реализовывать решения.

Иерархия определяет управленческие функции и ответственность, порядок подчинения в организации. Вышестоящие, согласно иерархической структуре, подсистемы (подразделения) принимают решения, обязательные для исполнения нижестоящими, и имеют право вмешиваться в их действия.

Нижестоящее подразделение обладает, как правило, определенной степенью свободы в рамках поставленных перед ним задач и ограничений. Эта свобода заключается в возможности принятия самостоятельных решений в рамках делегированных ему полномочий.

Важной составляющей системы управления организацией является информация. Обмен информацией в иерархической структуре происходит по вертикали и по горизонтали. По вертикали информация передается от нижестоящих подразделений к вышестоящим и наоборот.

От нижестоящих подразделений к вышестоящим передается информация об их состоянии, о взаимодействии с внешней средой и другими подразделениями внутри организации, о принимаемых решениях и об ожидаемых последствиях принятых решений, результатах их деятельности.

От вышестоящих подразделений организационной структуры к нижестоящим передается информация о принятых решениях в части, касающейся нижестоящих подразделений организации, о планах их реализации, о выделяемых ресурсах, об условиях функционирования нижестоящей организации, оценке ее деятельности.

По горизонтали обмен информацией осуществляется между подразделениями одного иерархического уровня. Обычно по горизонтали передается информация о планах и результатах деятельности подразделений в рамках делегированных полномочий, может передаваться и согласовываться информация об альтернативных вариантах решений, относящихся к области совместной деятельности, об условиях функционирования подразделений, а также информация, имеющая отношение к деятельности другого подразделения.

Обмен информацией по вертикали и горизонтали реализует прямую и обратную связь при управлении организацией.

Степень свободы, которой располагает структурное подразделение при управлении собственной деятельностью в силу делегированных ему полномочий, прямая и обратная связь с вышестоящими подразделениями и подразделениями одинакового иерархического уровня являются одними из основных элементов системы управления организацией.

Темы презентационных проектов:

Базовый уровень:

1. Управленческие решения
2. Принятие управленческих решений
3. Разработка управленческих решений
4. Методы управленческих решений
5. Реализация управленческих решений
6. Анализ управленческих решений

Повышенный уровень:

1. Прогнозирование управленческих решений
2. Примеры управленческих решений
3. Эффективность управленческих решений
4. Учет управленческих решений
5. Качество управленческих решений
6. Риск управленческих решений
7. Требования к управленческим решениям

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Ким С.А. Теория управления [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Ким С.А.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2019.— 240 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85669.html>.— ЭБС «IPRbooks»

2. Романько И.Е. Теория управления [Электронный ресурс] : учебное пособие / И.Е. Романько. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016. — 190 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62876.html>

Дополнительная литература:

1. Коробко В.И. Теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации»/ Коробко В.И.— Электрон. текстовые данные.— Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 383 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81695.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Практическое занятие № 9. Коммуникации в организационной системе

Цель: ознакомиться с сущностью коммуникационного процесса, видами, моделями и функциями коммуникации.

Организационная форма: выполнение проектов

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- в чем состояла главная идея тейлоризма в воззрениях на управление персоналом.
- какие факторы повлияли на повышение роли персонала в постиндустриальном обществе
- какие существенные изменения произошли в содержании труда в середине XX в.? Студент будет уметь:
- различать и определять классификацию неформальной коммуникации;
- определять функции коммуникации.

Формируемые компетенции: , ОПК-2

Актуальность темы: В теории управления коммуникация рассматривается, прежде всего, как предпосылка принятия решений и как способ существования и функционирования социальных систем, потому что именно она обеспечивает связь между людьми, накопление и передачу социального опыта, его обогащение, разделение труда и обмен его продуктами, организацию совместной деятельности, трансляцию культуры.

Теоретическая часть

Термин «коммуникация» происходит от латинского слова «communicatio», означающего связь, сообщение. В широком смысле слова коммуникация может иметь два значения: процесс социального взаимодействия; обмен информацией. Такое понимание коммуникации позволяет считать ее одним из видов всеобщей связи. Специфика коммуникации как формы социального взаимодействия состоит не столько в возможности передачи информации, сколько в обмене ею. Важно подчеркнуть, что социальное взаимодействие в принципе невозможно без этого непрерывного обмена, так как информация непрерывно циркулирует в обществе и активно участвует в формировании общественного сознания. Следовательно, коммуникация отвечает за нормальное функционирование всей общественной системы.

В теории управления коммуникация рассматривается, прежде всего, как предпосылка принятия решений и как способ существования и функционирования социальных систем, потому что именно она обеспечивает связь между людьми, накопление и передачу социального опыта, его обогащение, разделение труда и обмен его продуктами, организацию совместной деятельности, трансляцию культуры. Она рассматривается как средство достижения устойчивого взаимодействия, модификации поведения работников (социальных групп), как элемент процессов передачи информации, системы каналов связи, обеспечивающие обмен информацией и опосредующие ее содержание в процессе подготовки и исполнения управленческих решений, а также как источник искажений, помех и шумов, возникающих в процессе передачи информации и др.

Н. Луман в теории социальных систем обратил внимание на то, что общество выступает в качестве системы смысловой коммуникации, в которой условием воспроизводства коммуникации является сама коммуникация. Условием же отдельного события коммуникации считается синтез таких аспектов, как информация сообщение и понимание. То есть информация выступает лишь аспектом коммуникации, завершение процесса которой наступает только вместе с пониманием. Понимание у Н. Лумана – это конечный итог коммуникации, выражающийся в адекватном знании – устойчивой и воспроизводимой согласованности познающего и познаваемого.

Чтобы лучше понять процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление об этапах данного процесса, в котором участвуют двое или большее число людей. Это необходимо еще и потому, что на каждом этапе процесса происходит либо потеря, либо искажение части сообщения. Выделяются четыре базовых элемента в процессе коммуникации:

1. Отправитель—лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.
2. Сообщение — собственно информация, закодированная с помощью символов — слов, сигналов, жестов, мимики и т. п.
3. Канал — средство передачи информации — письмо, радио, телефон, телевизор, телекинез и др.
4. Получатель — лицо, которому предназначена информация, или лицо, интерпретирующее 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 исходную идею.

Этапы процесса коммуникации:

1. Зарождение идеи. Обмен информацией начинается с тщательного обдумывания и формулирования идеи или отбора информации.
2. Кодирование и выбор канала. Прежде чем передать информацию, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя слова, интонации, жесты. Такое кодирование превращает идею в сообщение.
3. Передача. На данном этапе отправитель использует канал для доставки сообщения получателю. Это физическая передача сообщения (получатель слышит или видит слова, действия), которую многие люди по ошибке принимают за сам процесс коммуникации.
4. Декодирование – это перевод символов отправителя в мысли получателя. Получатель сообщения преобразует слова, символы, действия в свои мысли.

Однако по ряду причин, в том числе психологических, получатель может придать несколько иной смысл сообщению. С точки зрения руководителя, обмен информацией следует считать законченным и эффективным, если получатель продемонстрировал (в том числе и по каналу обратной связи) понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель.

Под обратной связью понимают как сигнал, так и любой другой вид информации, направляемой получателем информации отправителю сообщения.

Значение обратной связи для процесса коммуникации часто недооценивают. Без обратной связи у отправителя сообщения отсутствует какая-либо возможность узнать, состоялся ли процесс коммуникации.

Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Согласно результатам исследований двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи) по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует), хотя и протекает медленнее, но более точен

и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений

Обратная связь заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя сторонам подавлять шум. Шумом называют все то, что искажает смысл. Определенные шумы присутствуют всегда. Поэтому на каждом этапе обмена информацией происходит некоторое искажение смысла.

В отдельных случаях высокий уровень шума может полностью блокировать процесс коммуникации. Разновидностями шума являются коммуникативные барьеры.

Коммуникативные барьеры можно разделить на две группы: «барьеры», возникающие в процессе межличностных коммуникаций, и организационные.

К первой группе относятся барьеры, вызванные:

- 1-неправильным восприятием (семантикой изучает способ использования слов и значений, передаваемых словами) – люди реагируют не на то, что происходит, а на то, что воспринимается как происходящее. Интерпретируют одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта;
 - 2-неправильной психологической установкой — стереотипом мышления, предвзятым мнением, осложненными взаимоотношениями, отсутствием внимания и потерей интереса;
 - 3-неумением слушать собеседника (Как показали исследования, управляющий слушает лишь с 25% эффективностью);
 - 4-неправильным пониманием невербальной информации (она происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Культурные различия при обмене невербальной информацией могут создавать значительные дополнительные преграды для понимания);
 - 5-плохой обратной связью (обратная связь важна, т.к. дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, которое вы ему изначально придали).
- Как видно, эти барьеры носят социально-психологический характер и потому рассматриваются в специальных темах, посвященных проблемам делового общения.

К преградам, возникающим в организационных коммуникациях, относятся такие:

1. Недостаточное внимание важности коммуникации,
2. Искажение сообщений,
3. Информационные перегрузки;
4. Неудовлетворительная структура организации .

Коммуникации в организации представляют собой сложную многоуровневую систему связей, которые охватывают как саму организацию, представляя собой *внутреннюю коммуникацию* между ее подразделениями, так и ее внешнее окружение – *внешнюю коммуникацию* (с конкурентами, клиентами, кредиторами, общественностью и т. д.).

Чаще всего у организации затруднены коммуникации с внешней средой, поэтому в последние годы приобретает особое значение деятельность специальных отделов по связи с общественностью («публик рилейшнз»).

Внутренняя коммуникация существует в виде обмена информацией между сотрудниками и подразделениями. Она, в свою очередь, делится на вертикальную и горизонтальную. *Вертикальная коммуникация* идет как по нисходящей (сверху сообщается подчиненным о стратегических и тактических целях, задачах), так и по восходящей (информация передается в обратном направлении, с помощью нее сообщается

о результатах выполнения принятых решений, возникающих препятствиях по их реализации, предложениях по их разрешению). Социологические исследования свидетельствуют, что две трети коммуникативной деятельности руководителя составляет *нисходящая коммуникация*, ориентированная на сообщение подчиненным цели и задачи их деятельности, выделение ее приоритетов; на передачу им распоряжений, установок, требований; доведение до них критериев эффективности работы и ее оценки; достижение признания и вознаграждения с целью мотивации эффективного труда и т. п.

Горизонтальная коммуникация в отличие от вертикальной устанавливается между равноуровневыми, равноправными сотрудниками и подразделениями организации. Как показывает практика, чем больше прав делегируется руководством на низшие уровни иерархии управления, тем выше эффективность горизонтальной коммуникации.

Есть и другие классификации коммуникации. Выделяют *формальные* и *неформальные коммуникации*. Одним из первых, кто попытался сформулировать принципы деловых формальных коммуникаций в организации, был Анри Файоль. По его мнению, коммуникации представляют собой однонаправленный акт передачи информации по иерархической вертикали формальной структуры. Согласно принципам коммуникации, с одной стороны, предписывалась необходимость использовать все формально-иерархические звенья при передаче информации, запрещалось прерывать линии коммуникации и «перепрыгивать» при передаче информации «через голову непосредственного руководителя», а также требовалось, чтобы устройство системы коммуникаций позволяло любому работнику передавать сообщение вверх или вниз по иерархии. А с другой – допускались наиболее короткие взаимодействия между работниками разного функционального назначения, но находящимися на одном иерархическом уровне («мостик Файоля»). А. Файолю была также впервые сформулирована проблема «информационной перегрузки» и «закупорки каналов информации».

Неформальные коммуникации в отличие от формальных возникают спонтанно; они основаны на личных и нерегламентируемых взаимоотношениях. Большой вклад в изучение неформальных коммуникаций был внесен представителями школы человеческих отношений Э. Мэйо, Р. Ротлиббергером, У. Диксоном, Д. Макгрегором, Р. Лайкертом, К. Арджирисом, Ч. Барнардом. Они, во-первых, обратили внимание на то, что коммуникации

1. организации не ограничиваются официальными сообщениями, а, во-вторых, указали на важную роль неформальной структуры отношений в организации деловых коммуникаций и на двусторонний характер коммуникации. Ч. Барнард выделял роль неформальных организаций в передаче неофициальных сообщений (слухов). Информация подобного порядка, как известно, отличается обширностью аудитории и высокой степенью распространения в условиях сравнительно меньшей достоверности.

Неформальную коммуникацию можно классифицировать по следующим основаниям:

- неформальные элементы общественного мнения (слухи, сплетни, толки, пересуды, байки, молва);
- фальсифицирующие элементы информационного пространства (дезинформация, ложь, обман, доносы, наговоры, клевета, наветы, поклеп, наушничанье);
- интерпретативные элементы неформальной коммуникации (домыслы, догадки);
- фольклорно-ментальные элементы неформальной коммуникации (мифы, легенды, поверья);
- публичные элементы (публичные дискуссии, переговоры, скандалы);
- сатирические элементы общественного мнения (сатира, ирония, афоризмы, анекдоты, частушки, «веселая брань», насмешки, шутки);
- графические формы выражения общественного мнения (граффити, шаржи, карикатуры).

Неформальная коммуникация осуществляется в разнообразных формах – вербальной (речевой) и невербальной, осуществляемой с помощью жестикуляции, мимики, поз, взглядов, внешнего вида говорящего, экспрессивности подачи информации (с равнодушием или неприязнью).

При рассмотрении видов коммуникаций можно выделить также такие, как:

- межличностная (между двумя индивидами); организационная (внутригрупповая);
- групповая (между социальными группами); массовая (в обществе в целом);
- межкультурная (между представителями различных культур).

На основании соответствия конкретной сфере человеческой деятельности различают также *коммуникативные сферы*, под которыми понимаются социально обусловленные области коммуникативного поведения. Они различаются информационным полем дискурса и функциональной направленностью. Обычно выделяют следующие сферы: обиходно-бытовая, деловая, научная, художественно-творческая, профессиональная.

Темы презентационных проектов:

Базовый уровень:

1. Противоречия при коммуникациях, управление противоречиями

2. Элементы, этапы и способы коммуникаций
3. Система внутренних коммуникаций в организации

Повышенный уровень:

1. Вертикальные коммуникационные потоки
2. Горизонтальные коммуникационные потоки
3. Внешние коммуникационные потоки

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Ким С.А. Теория управления [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Ким С.А.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2019.— 240 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85669.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Романько И.Е. Теория управления [Электронный ресурс] : учебное пособие / И.Е. Романько. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016. — 190 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62876.html>

Дополнительная литература:

1. Коробко В.И. Теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации»/ Коробко В.И.— Электрон. текстовые данные.— Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 383 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81695.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Практическое занятие № 10. Стили руководства и типы руководства

Цель: ознакомиться с моделью управленца, как социального лидера.

Организационная форма: традиционный семинар

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- понятие «руководство» и «лидерство».
- кто является субъектом управленческих решений и действий Студент будет уметь:
- различать и определять основные элементы руководства;
- определять основные функции лидера в организации.

Формируемые компетенции: ОПК-2

Актуальность темы: Лидер управления – это особый тип социального лидера, которому свойственны определенные социально-психологические и профессиональные качества. Это авторитетный член коллектива обладающий юридической или фактической властью в группе или организации.

Теоретическая часть

Управленческие решения осуществляются отдельными управленческими работниками (работниками-руководителями), а управленческие действия могут осуществляться и исполнителями. Анализ эффективности управленческих решений связан

с анализом самого субъекта управленческих решений (руководителя), а также условий и факторов, которые определяют эффективность труда руководителя. В настоящее время такой анализ в теории управления считается ключевым для повышения эффективности управления – анализ движущих сил развития организации. Об этом в определенной степени свидетельствует не только структура исследований по управлению трудом, их направленность на конкретные результаты, но и большой объем мероприятий по подготовке и повышению квалификации управленческих кадров.

Прежде, чем дать анализ понятия «субъект управления», необходимо определить категорию «руководство», или «лидерство». Руководство – это процесс влияния на подчиненных, являющийся способом заставить их работать на достижение единой цели. Как видно из приведенного определения, руководство, прежде всего, стоит рассматривать как процесс, который, в свою очередь, может быть разбит на отдельные действия и шаги руководителя, направленные на достижение промежуточных целей. Руководству можно научиться.

Другим элементом руководства является непосредственное влияние на учеников, подчиненных, друзей и т. д. Наличие такового со стороны одного человека позволяет выделить лидера, способного подчинить себе остальных с их добровольного согласия.

Третьим элементом руководства является обязательное наличие последователей и общей цели, на достижение которой будут направлены совместные усилия.

Лидер управления – это особый тип социального лидера, которому свойственны определенные социально-психологические и профессиональные качества. Это авторитетный член коллектива обладающий юридической или фактической властью в группе или организации. Лидер в организации выполняет следующие функции:

- постановка цели перед другими участниками совместной деятельности (взаимодействия) и нахождение средств для ее достижения;
- побуждение их (мотивирование) к определенному типу поведения;
- ориентирование и координация их усилий на достижение цели, формирование единых способов восприятия реальности и норм организационной культуры.

В организации феномен лидерства представлен тремя механизмами. В формальной структуре организации лидерство – это нормативно-определенное право на власть, обусловленное должностной позицией руководителя в жестко очерченных рамках деятельности. В неформальной структуре – это фактическое признание (непризнание) этого права в деловой сфере со стороны подчиненных, что связано с личностными характеристиками лидера, занимающего как формальную, так и неформальную позицию.

В социально-психологической сфере лидерство представляет собой проявление неформального группового лидерства, ориентированного не на цели организации.

Как у любого другого вида труда результативность и качество руководителя зависят от многих условий и факторов. Ими могут быть как внешние условия (например, система управления, профессиональная зрелость персонала), так и внутренние факторы, структура и динамика которых зависят от самого руководителя. Это: 1) его личностные характеристики; 2) его статусные характеристики.

Под личностью руководителя можно понимать динамическую систему качеств и свойств, которые проявляются относительно постоянно как действия в различных ситуациях. Индивиды существенно различаются с точки зрения способов их действий, их эффективности. В этом случае мы предполагаем, что индивиды отличаются друг от друга как личности, по уровню, структуре и способам взаимодействия их личностных характеристик (интеллектуальных, психических, физических).

2. Основные теории лидерства

Для практики управления немаловажное значение имеет выработка социальной технологии лидерства. Она основана на трех основных подходах к пониманию лидерства. Первый из них базируется на внимании к природным чертам характера лидера, второй – на выделении типов его поведения, третий – на идее о том, что успех любого руководителя зависит от массы внешних факторов, к которым необходимо приспосабливать любой тип характера и поведения.

Первый подход получил развитие в «теории черт лидера» (иногда именуемой также теорией «великий людей»), доминировавшей в 1940-х гг. Эта теория исходила из представления, что все успешные руководители обладают неким универсальным набором личностных качеств, отличающих их от других людей. Многочисленные попытки сформулировать набор таких качеств просматриваются уже в работах представителей классической школы и школы человеческих отношений (А. Файоль, М. Фоллет). Так, например, А. Файоль считал, что администратор высшего уровня должен обладать такими качествами, как здоровье, моральные и волевые навыки, общий кругозор, умение работать с людьми, способность к планированию и контролю, общая компетентность и др.

Наибольшее развитие этот взгляд на лидерство в организации получил в концепции О. Тида, который связывал лидерство со способностью оказывать влияние на людей для достижения определенной цели, причем такой, которую все участники совместной деятельности считают желательной. Универсальными чертами лидера он считал: физическую и эмоциональную выносливость; понимание назначения и целей деятельности организации; энтузиазм; дружелюбие и привязанность; порядочность, способность вызывать доверие у других людей. Эффективный лидер доводит свои ожидания до подчиненных, определяет границы их действий. В то же время именно его последователи и подчиненные оценивают правильность и эффективность предложенного им курса и способа организации деятельности.

Однако многочисленные исследования, проводимые с целью выявления, какими физическими и интеллектуальными способностями должен обладать руководитель, показали, что нет четких физических и умственных различий между лидером и нелидером. Было продемонстрировано, что индивидуальные черты личности руководителя почти не влияют на успех общего дела, и, следовательно, они не должны становиться критериями при отборе руководителей.

Однако очень важно найти оптимальное сочетание между личными характеристиками руководителя и особенностями управляемой им группы. Если такое сочетание найдено успешно, то производительность работы группы резко возрастает.

Недостатки исследований в рамках теории черт характера стали причиной

расширения сферы поиска исследователей, зарождения поведенческого (бихевиористского) подхода. Он базируется на идее о необходимости учета цели и задач деятельности группы, определяющих кто в наибольшей степени подходит к роли лидера данной группы и какой стиль лидерства окажется наиболее эффективным.

Методологические основы для исследований в рамках данного подхода были заложены К. Левиным, который при изучении феномена лидерства у десятилетних детей, организованных в несколько экспериментальных групп, выделил три принципиально различных стиля их поведения: либеральный, авторитарный и демократический (промежуточный). В первом случае подчиненным представляется полная свобода в определении целей и принятии решений, в контроле за своей работой. Во втором – ярко

просматриваются единоличная власть лидера, его стремление самому определять стратегию группы и принимать решения, единоличный контроль за поведением членов группы. В третьем – разделение власти, распределение полномочий, участие группы в принятии решений. К. Левин указал на низкую эффективность деятельности и невысокую степень удовлетворенности отношениями при либеральном стиле руководства. Он пришел к выводу, что при авторитарном стиле лидер может добиться большей эффективности деятельности группы, чем при либеральном и даже демократическом. В то же время для такого типа лидерства характерны низкая мотивация подчиненных, меньшее число принятых оригинальных решений, несформированность группового мышления, тревога и агрессивность в поведении членов группы. Кроме того им было отмечено более низкое качество работы, чем при демократическом стиле. Указанное исследование положило начало поискам оптимального стиля руководства в организациях.

Этот подход получил развитие в середине 40 х гг. XX в. в работах специалистов двух американских университетов (Огайо и Мичиган) – Р. Стогдилл и Р. Ликерт, которые пришли к выводу, что существует два принципиальных измерения поведения руководителя: 1) забота о людях; 2) упор на процесс производства.

Исследования в названных университетах привели к созданию матричного метода определения стиля руководства. Матрица стилей руководства, созданная Р. Блейком и Д. Моутоном, представляет собой сочетание различных комбинаций двух подходов к управлению. Матрица представляет собой перенесение двух шкал по девять делений на каждой и образуемую ими сетку. По вертикали ранжируется степень заботы о людях при управлении коллективом, а по горизонтали – степень заботы о производственном процессе. Всего мы получаем 81 позицию, т. е. 81 вариант стиля управления. Блейк и Моутон описали пять крайних и наиболее характерных позиций матрицы:

- авторитарное руководство (9; 1);
- социальное руководство (1; 9);
- производственно-социальное управление (5; 5);
- примитивное руководство или отдых на работе (1; 1);
- командное руководство или руководство «лицом к лицу» (9; 0).

Матрица стилей руководства, несомненно, является наиболее популярным подходом к изучению стилей, так как она дает руководителям возможность оценить свои позиции и попытаться начать движение в сторону усовершенствования стиля управления.

Существенный вклад в изучение стилей поведения руководителя в последние годы внес Гарри Юкл, разработавший девятнадцать категорий поведения лидера. Предложенный им список поведенческих образцов может быть использован при обучении руководителей. Он включает: главный акцент на производство; чуткость и внимательность; воодушевление (стимулирование энтузиазма); похвала и признание; вознаграждение за деятельность на благо фирмы; участие в принятии решений; передача полномочий; разъяснение ролей; постановка целей; обучение; распространение информации; решение проблем; планирование; координация действий; облегчение работы; привлечение консультантов; налаживание благоприятного климата в коллективе; управление конфликтами; дисциплина и критика.

На основе третьего подхода к пониманию руководства, получившего название «теория случайностей» или ситуационный подход, утверждается, что поведение лидера строится по-разному в каждой конкретной ситуации. К примеру, тот стиль управления, который приносит успех в управлении разрозненным коллективом сезонных рабочих (автократичный), приведет к полному провалу в случае его применения в работе исследовательского отдела.

Этот подход был обоснован в конце 50 х гг. А. Бевеласом, обосновавшим ряд положений. Он утверждал, что:

- сходство между организационными структурами свидетельствует о наборе качеств лидера, который в данных условиях может выступать в его роли;
- уникальность любой отдельно взятой организационной структуры вынуждает учитывать ситуационные факторы, влияющие на поведение лидера;
- в случае изменения ситуации невозможно определить, какие качества лидера будут оптимальными.

Другая версия ситуационного подхода к изучению лидерства в организации была разработана Ф. Филдером, который полагал, что успех или эффективность того или иного стиля управления зависит от трех факторов:

- отношений руководителя с подчиненными (степень лояльности лидера к членам группы);
- структуры производственных заданий (рутинные или инновационные);
- уровня власти руководителя (объем его формальной и неформальной власти, измеряемой авторитетом).

Филдер пришел к выводу, что руководитель, который описывает нелюбимых им подчиненных в более сдержанном стиле, является предрасположенным к демократическому стилю управления. Это люди, которые позитивно настроены на общение, обмен мнениями. В противоположность им те, кто описывает своих подчиненных без симпатии, были названы руководителями, предрасположенными к авторитарному стилю управления, ориентированными на производство.

Приоритетное значение в социальной технологии лидерства имеет определение основных функций руководителя. Эта задача может быть реализована на основе комплексного подхода, позволяющего осуществить оценку роли лидера и его социальных качеств с точки зрения:

- уровня профессиональных качеств;
 - умения завоевывать авторитет;
 - наличия воли, достаточной, чтобы склонить ведомых людей к выполнению определенных действий;
 - умения руководить и убеждать;
 - способности претворять в жизнь принятые решения.

Вопросы для собеседования:

Базовый уровень:

1. Понятие лидерства.
2. Менеджер и лидер: сходство и различие.
3. Теории лидерства.
4. Теории личностных качеств, теории X и Y Д. Макгрегора.

Повышенный уровень:

1. Стиль управления. Факторы, влияющие на стиль управления.
2. Теории стилей управления (К. Левин, Р. Лайкерт, решетка Блейка-Моутона). Ситуационные теории лидерства (Ф. Фидлер, подход Митчелла-Хауса «путь-цель», теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара, модель Врума-Йеттона).
3. Современные подходы к изучению лидерства: атрибутивный подход, концепций харизматического лидерства. Модель эффективного управленца. Условия и факторы результативной работы менеджера.
4. Культура и стиль управленца.

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Ким С.А. Теория управления [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Ким С.А.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2019.— 240 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85669.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Романько И.Е. Теория управления [Электронный ресурс] : учебное пособие / И.Е. Романько. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016. — 190 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62876.html>

Дополнительная литература:

1. Коробко В.И. Теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации»/ Коробко В.И.— Электрон. текстовые данные.— Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 383 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81695.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Практическое занятие № 11. Психологические аспекты управления

Цель: ознакомиться с моделью управленца, как социального лидера.

Организационная форма: выполнение проектов

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- современные модели управления человеческими ресурсами (управление по результатам, управление посредством мотивации, рамочное управление, управление на основе делегирования, партисипативное управление).

Студент будет уметь:

- активизировать человеческий ресурса: условия и пути.
- оценивать эффективности человеческих ресурсов в организации.

Формируемые компетенции: ОПК-2

Актуальность темы: С помощью эффективной кадровой политики на предприятии происходит активизация человеческого ресурса. А также повышается эффективность человеческих ресурсов в организации.

Теоретическая часть

Модель управленца, социального лидера в особенности, находится пока в стадии становления, хотя отдельные ее элементы уже установлены. В свое время Институт Гэллага провел опрос 782 руководителей высшего ранга крупнейших корпораций США, который выявил сильные и слабые личностные характеристики лидеров. Исследование показало, что *сильные руководители* обладают: честностью и

прямотой; способностью ладить с другими людьми; трудолюбием; интеллектом; знанием основ экономической деятельности; организаторскими способностями; высоким уровнем образования.

Слабым руководителям свойственны:

- ограниченность взглядов, неспособность понимать других людей;
- неспособность работать с другими людьми;
- нерешительность;
- отсутствие инициативы;
- неспособность брать на себя ответственность.

3 всех конструктивных моделей организационного управления — авторитарной, коллегиальной, поддерживающей и развивающей — авторитарная является самой древней. Она будет существовать вечно, поскольку отражает вечно существующий принцип иерархии. Однако правильное построение авторитарной системы — непростое искусство.

Неважно, по какому принципу люди поднимаются вверх в авторитарной системе. Важно, что они выстраивают пирамидальную структуру, в которой на вершине находится только один человек. В центральную формулу авторитаризма входят три слова: Я, Сила и Власть.

«Я» — обязательный компонент. Согласно кельтской системе воспитания королей,

к лидерству в авторитарной системе человека нужно тщательно готовить, развивая качества, которые помогут ему одному выдерживать чудовищную нагрузку. Второй компонент авторитаризма — «сила». Двигателем в этой модели является сила в любом ее воплощении — физическая, духовная, ментальная и т. д. У лидера она должна быть выражена в наибольшей степени, тогда его власти хватит на любое количество подданных

— это тоже очень древний принцип. Наконец, третий компонент, «власть» в данном случае определяется исключительно как возможность изменения чужого поведения — вне всякой формы и атрибутики.

Важно понимать, что поскольку основной ценностью авторитаризма является власть, бизнесу он вообще — то чужд. Об эффективности, показателях и достижении целей нужно заботиться специально: люди в авторитарной системе не будут иметь установок на получение какого-то прагматического результата, например, добавленной стоимости. Вся система опирается на власть и оперирует властью. Лучше понять это помогает следующая иллюстрация: умный человек в авторитарной системе никогда не сделает карьеры, если он слаб. «Советский интеллигент», который отдает продукты своего труда (позволяя, например, регистрировать патенты на чужое имя) становится в такой компании объектом постоянного организационного насилия — «лошадью для войны». «Лошадьми для парада» будут совсем другие люди. Поэтому авторитаризм не понятен современным молодым профессионалам. Их ценностные установки: эффективность, доходность, скорость, смысл — вообще не свойственны авторитарным системам. По своей сути авторитаризм является механистической, негуманной моделью. Человек в ней вообще не воспринимается как личность, как творец. Более того, система будет пытаться любым путем избавиться от прогрессивных и творческих людей. Она не то чтобы подозревает их в предательстве или нелояльности, но понимает, что творец внутренне свободен и его изменить уже невозможно. Авторитарная система ориентирована на два класса занятых: «кадры» и «человеческие ресурсы». Они чувствуют себя комфортно — им не нужно принимать решения и брать на себя полномочия. Естественно, это не относится к лидеру, который должен принадлежать к типу «человеческий капитал».

В каких случаях авторитарная система будет выигрышной для бизнеса? Тогда, когда условиями успеха этого бизнеса являются основные свойства авторитарных систем

— порядок, стабильность и экономия. Как только бизнесмену захочется стабильности, он должен — в той или иной степени — построить авторитарную систему. Прописать процессы, ввести тотальный контроль, принять другие меры для бесперебойного функционирования машины. Империи огромного размера неизбежно нуждаются в авторитарной системе. Лет двадцать пять назад в транснациональных компаниях американского происхождения началось так называемое «бегство в демократию», когда центральное руководство стало давать большую самостоятельность региональным бизнес-единицам. Это привело к ухудшению показателей большинства американских транснациональных систем, вытеснению их европейскими и восточными корпорациями.

И два года назад в западных публикациях прозвучал призыв: «Назад, в авторитаризм, — уберите корпоративную демократию».

Благодаря своему основному свойству — создавать и поддерживать порядок — авторитарная система открывает путь нескольким корпоративным стратегиям. Во-первых, крупносерийное и массовое производство — конвейер. Формой реализации конвейера является бюрократия, и других эффективных форм для него пока не создано. Существует, правда, беспрецедентный эксперимент компании Toyota, которая в каждом из своих подразделений пытается создать не просто «кружок качества», а своего рода поделочную мастерскую, где в режиме ручной сборки создаются определенные узлы. Однако это скорее исключение, подтверждающее правило, — сочетание развивающей модели и конвейера может дать чудовищные результаты в виде неуправляемых издержек и отклонений по уровню качества.

Конвейерным способом может быть организовано не только промышленное производство, но и любое выполнение поточных заданий. Например, в сфере услуг: как только увеличивается количество

потребителей, рано или поздно возникает конвейерная система. Более того, без использования мощности конвейера вообще не имеет смысла выходить на массовый сегмент, ведь именно конвейер позволяет управлять даже мелкими издержками. Учет затрат на каждом рабочем месте становится возможным только в этом случае. Попробуйте учесть затраты у творца — он неизбежно что-то ломает, переделывает, дезавуирует и т. д., и остановить это нельзя, поскольку он отвечает за конечный результат. Вторая стратегия, в которой выгоден авторитаризм, — построение системы управления качеством, которая не работает без тотальной системы контроля за показателями. Наконец, третья стратегия — процессинг. Когда компания в процессе роста делает шаг в массовый сегмент, она упирается в крайнюю неэффективность взаимодействий внутри себя. Возникает необходимость эти взаимодействия прописать, и рождается процессинг — требование порядка и контроля за порядком. В четвертую группу попадает антикризисное управление, когда в условиях истощенных и разрушенных ресурсов система обязательно должна находиться в одних руках при тотальной экономии по всем статьям бюджета. Авторитарная система всегда была и будет самой дешевой из всех систем управления. Затраты на ее содержание минимальны, скорость велика, она понятна, логична, проста и имеет большой ряд преимуществ.

Но при всех плюсах авторитарной системы, которые проявляются в определенных стратегиях управления, у нее есть один очень существенный минус — на десятом–двенадцатом году жизни авторитарная система начинает стремительно вырождаться. Причина трудно устранима, ибо заключается в самой ее сущности — формализации и бюрократических регламентах. Конечно, можно учесть изменения среды — но только те, которые предполагаются на момент написания регламентов. А из-за неизбежных процессов хаотизации бизнес-пространства отклонения любой живой системы всегда увеличиваются, и жесткие регламенты неизбежно начинают давать сбой.

Одно из следствий абсурдной, иррациональной бюрократизации (о которой писал еще Вебер) — деградация персонала. В личных планах сотрудников одной из компаний я видела нормативы по личной лояльности руководителю подразделения. Подобный бред рождается во множественных точках, и система начинает стремительно приходить в упадок: люди теряют смысл труда. Не понимая, зачем он выполняет те или иные операции, человек оказывается перед выбором: уйти из компании или отключиться. Увы, чаще всего он отключается. На десятом–двенадцатом году вместе с разложением авторитарной системы люди превращаются в тупых солдат, «пушечное мясо». Почему современный специалист к авторитарному управлению относится крайне резко? Он понимает, что ценой работы в системе такого типа будет он сам — его жизнь, его душа, его профессионализм. И система действительно может его разрушить. Именно поэтому в авторитаризме очень важно каждые семь–восемь лет менять управляющего, иначе процессы бюрократизации и разрушения становятся необратимыми. Начинаются же они с самого управляющего, который после определенного срока правления осознает себя безнаказанным и непогрешимым. У него меняется отношение к людям, он начинает их унижать — особенно тех, кто знал его когда-то другим (очень опасный момент для членов команды первого лица).

Избежать иррациональной бюрократизации помогает построение гибких регламентов, в процессе которых необходимо соблюдать ряд правил. Центральный ствол приказов и законов, которые люди не могут нарушать, должен быть жестким, неизменяемым — «мертвым». По ходу ответвлений к департаментам и отделам должна нарастать степень «живого», которая достигает максимума на уровне отдельного сотрудника. Получается так называемое «регламентное дерево», с жестким стволом и гибкими ветвями. Такому дереву не страшен ветер перемен, его ветки будут гнуться, но не ломаться. К сожалению, в российской реальности чаще всего получается наоборот — мелкие ветки закаменевшие, а ствол весь гибкий и качающийся. Но дерево не может держаться на листьях, оно должно стоять на корнях.

Темы презентационных проектов:

Базовый уровень:

1. Система управления человеческими ресурсами.
2. Современные модели управления человеческими ресурсами (управление по результатам, управление посредством мотивации, рамочное управление, управление на основе делегирования, партисипативное управление).
3. Основы кадровой политики на предприятии.

Повышенный уровень:

1. Активизации человеческого ресурса: условия и пути.
2. Оценка эффективности человеческих ресурсов в организации.
3. Особенности современного кадрового управления.
4. Цели, задачи и основные функции деятельности кадровой службы организации.

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Ким С.А. Теория управления [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Ким С.А.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2019.— 240 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85669.html>.— ЭБС «IPRbooks»

2. Романько И.Е. Теория управления [Электронный ресурс] : учебное пособие / И.Е. Романько. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016. — 190 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62876.html>

Дополнительная литература:

1. Коробко В.И. Теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации»/ Коробко В.И.— Электрон. текстовые данные.— Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 383 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81695.html>.— ЭБС «IPRbooks»

РАЗДЕЛ 3. СИСТЕМА ТЕОРИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Практическое занятие № 12. Информационные технологии в системе управления

Цель: ознакомиться с понятиями информационных технологий в системе управления.

Организационная форма: традиционный семинар

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- понятие «Информационные технологии в системе управления».
- в чем сущность, специфика и функции информационных технологий в системе управления

Студент будет уметь:

- различать и определять требования к государственному аппарату и его работникам;
- определять роль государственной службы в государственном управлении.

Формируемые компетенции: ОПК-2

Актуальность темы: Информационные технологии управления, используемые в организации, должны соответствовать ее целям и обеспечивать производство достоверной, надежной, своевременной информации. Для того чтобы подобрать подходящие информационные технологии системы, необходимо понять структуру, функции и политику организации, цели управления и принимаемых решений. Информационные технологии и системы становятся частью организации, оказывая влияние на ее структуру, органы управления, стандартные процедуры, персонал.

Теоретическая часть

Координация работы всех подразделений организации осуществляется через органы управления разного уровня. Под управлением понимают обеспечение поставленной цели при условии реализации следующих функций: организационной, плановой, учетной, анализа, контрольной, стимулирования.

Организационная функция заключается в разработке организационной структуры и комплекса нормативных документов: штатного расписания фирмы, отдела, лаборатории, группы с указанием подчиненности, ответственности, сферы компетенции, прав, обязанностей и т.п. Чаще всего это излагается в положении по отделу, лаборатории или должностных инструкциях.

Планирование (плановая функция) состоит в разработке и реализации планов по выполнению поставленных задач. Например, бизнес-план для всей фирмы, план производства, план маркетинговых исследований, финансовый план, план проведения научно-исследовательской работы на различные сроки (год, квартал, месяц, день).

Учетная функция заключается в разработке или использовании уже готовых форм и методов учета показателей деятельности фирмы: бухгалтерского учета, финансового учета, управленческого учета и т.п. В общем случае учет можно определить как получение, регистрацию, накопление, обработку и предоставление информации о реальных хозяйственных процессах.

Анализ или аналитическая функция связывается с изучением итогов выполнения планов и заказов, определением влияющих факторов, выявлением резервов, изучением тенденций развития и т.д. Выполняется анализ разными специалистами в зависимости от сложности и уровня анализируемого объекта или процесса. Анализ результатов хозяйственной деятельности фирмы за год и более проводят специалисты, а на уровне цеха, отдела — менеджер этого уровня (начальник или его заместитель) совместно со специалистом-экономистом.

Контрольная функция чаще всего осуществляется менеджером: контроль за выполнением планов, расходованием материальных ресурсов, использованием финансовых средств и т.п.

Стимулирование или мотивационная функция предполагает разработку и применение различных методов стимулирования труда подчиненных работников:

- финансовые стимулы — зарплата, премия, акции, повышение в должности и т.п.;
- психологические стимулы — благодарности, грамоты, звания, степени, доски Почета и т.п.

Информационная функция обеспечивает:

- поиск и получение информации (из периодической печати, компьютерной сети, посредством использования электронной почты);

- передачу информации другим членам организации (рассылка напоминаний и отчетов, телефонные звонки);
- информирование внешних субъектов (рассылка рекламы, создание доски объявлений);
- поддержание информационных связей как внутри организации, так и за ее пределами (почта, телефон, факс, электронная почта, теле- и видеоконференции).

Структура управления любой организации традиционно делится на три уровня: операционный, функциональный и стратегический.

Уровни управления (вид управленческой деятельности) определяются сложностью решаемых задач. Чем сложнее задача, тем более высокий уровень управления требуется для ее решения. При этом следует понимать, что более простых задач, требующих немедленного (оперативного) решения, возникает значительно большее количество, а значит, и уровень управления для них нужен другой — более низкий, где принимаются решения оперативно. При управлении необходимо также учитывать динамику реализации принимаемых решений, что позволяет рассматривать управление под углом временного фактора.

По мере продвижения менеджера по ступенькам иерархии потребность в технических навыках уменьшается, а потребность в концептуальных навыках (мышление, анализ, планирование) увеличивается.

Операционный (нижний) уровень управления обеспечивает решение многократно повторяющихся задач и операций и быстрое реагирование на изменения входной текущей информации. На этом уровне достаточно велики как объем выполняемых операций, так и динамика принятия управленческих решений. Этот уровень управления часто называют оперативным из-за необходимости быстрого реагирования на изменение ситуации. На уровне оперативного (операционного) управления большой объем занимают учетные задачи (например, учет количества проданной продукции).

Функциональный (тактический) уровень управления обеспечивает решение задач, требующих предварительного анализа информации, подготовленной на первом уровне. На этом уровне большое значение приобретает такая функция управления, как анализ. Объем решаемых задач уменьшается, но возрастает их сложность. При этом не всегда удается выработать нужное решение оперативно, требуется дополнительное время на анализ, осмысление, сбор недостающих сведений и т.п. Управление связано с некоторой задержкой от момента поступления информации до принятия решений и их реализации, а также от момента реализации решений до получения реакции на них.

Стратегический уровень обеспечивает выработку управленческих решений, направленных на достижение долгосрочных стратегических целей организации. Поскольку результаты принимаемых решений проявляются спустя длительное время, особое значение на этом уровне имеет такая функция управления, как стратегическое планирование. Часто стратегический уровень управления называют стратегическим или долгосрочным планированием. Правомочность принятого на этом уровне решения может быть подтверждена спустя достаточно длительное время. Ответственность за принятие управленческих решений чрезвычайно велика и определяется не только результатами анализа. С использованием математического и специального аппаратов, но и профессиональной интуицией менеджеров.

Персонал организации — сотрудники разной степени квалификации и уровней управления: от секретарей, выполняющих простейшие типовые операции обработки, до специалистов и менеджеров, принимающих стратегические решения.

Информационные технологии существенно изменяют бизнес-процессы, открывают новые возможности хозяйственной деятельности, позволяют сохранять конкурентоспособность бизнеса, добиваться повышения операционной производительности и действенности контроля, адекватно реагировать на изменение внешней среды.

Препятствиями на пути внедрения информационных технологий являются:

- непонимание и враждебное к ним отношение сотрудников компании;
- наделение властью большого числа сотрудников, так как в некоторых компаниях опасаются, что в этом случае об их планах узнают конкуренты;
- плохо продуманные проекты внедрения информационных технологий, которые не только не окупают затраты, но и приводят к крупным убыткам.

Правильное внедрение информационных технологий предполагает прохождение следующих этапов:

- установление потребностей будущих пользователей новой системы;
- определение требований к технологии;
- осуществление проектирования;
- материальное воплощение проекта;
- эффективное внедрение (обучение персонала, общение с разработчиками).

Вопросы для собеседования:

Базовый уровень:

1. Сущность информационных технологий
2. Необходимость использования информационных технологий на различных уровнях управления
3. Характеристики и основные компоненты информационных технологий

Повышенный уровень:

1. Содержание информационных технологий
2. Информационные технологии обработки данных в системе управления
3. Информационные технологии автоматизированного офиса

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Ким С.А. Теория управления [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Ким С.А.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2019.— 240 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85669.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Романько И.Е. Теория управления [Электронный ресурс] : учебное пособие / И.Е. Романько. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016. — 190 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62876.html>

Дополнительная литература:

1. Коробко В.И. Теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации»/ Коробко В.И.— Электрон. текстовые данные.— Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 383 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81695.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Практическое занятие № 13. Основы системы государственного управления

Цель: ознакомиться понятиями государственного управления и государственной службы.

Организационная форма: традиционный семинар

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- понятие «государственное управление».
- в чем сущность, специфика и функции государственного управления. Студент будет уметь:
- различать и определять требования к государственному аппарату и его работникам;
- определять роль государственной службы в государственном управлении.

Формируемые компетенции: ОПК-2

Актуальность темы: Государственное управление занимает особое место среди всех видов управления. Высшие органы государственной власти в лице главы государства и его аппарата, правительства, парламента и судебных органов и их аппараты в совокупности играют роль управляющей системы, составные компоненты которой связаны между собой сложными функциональными отношениями.

Теоретическая часть

Государственная служба представляет собой сложный, комплексный и многогранный социально-правовой институт, имеющий правовые, экономические, социальные и организационные основы и устои. Это – неотъемлемая, органическая часть, один из фундаментальных элементов российской государственности.

Государственная служба в РФ – это профессиональная деятельность по обеспечению исполнения полномочий государственных органов. Таким образом, в определении понятия государственной службы в качестве ведущего признака выделяется профессиональная деятельность, под которой понимается деятельность, осуществляемая на основе специальных навыков и знаний. Государственная служба как вид профессиональной деятельности означает непрерывное и компетентное обеспечение полномочий государственных органов лицами, находящимися на государственных должностях.

Служба в государственных органах, государственных и общественных организациях является одним из видов социальной деятельности людей. Государственная служба – это, прежде всего, служение государству, т. е. выполнение по его поручению, за плату от него определенной деятельности по реализации задач и функций государства в государственных предприятиях. Законы РФ «Об основах государственной службы в Российской Федерации» (1995), «О системе государственной службы Российской Федерации» (2003) и «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (2007) рассматривают государственную службу в более узком смысле, как деятельность тех служащих, которые составляют «аппарат», корпус руководителей, специалистов государственных органов. Иначе говоря, это деятельность аппарата государственного управления, или административная власть. Такое определение государственной службы позволяет разграничить государственно-управленческую деятельность от деятельности специалистов в народном хозяйстве, в социально-культурной сфере, а также разграничить государственную службу и другие виды служб. Однако в некоторых странах государственную службу трактуют более широко. Так, в Федеративной Республике Германии законодательство различает два вида государственной службы: чиновники государственных органов, деятельность которых регулируется в особом порядке и наемные работники, заключающие договор о службе (прежде всего, работники государственных секторов).

Следовательно, государственная служба – это, во-первых, профессиональная деятельность, которая требует от государственных служащих определенной подготовки, получения соответствующего специального образования (высшего или среднего). Во-вторых, эта деятельность направлена на обеспечение исполнения полномочий федеральных государственных органов и государственных органов субъектов Федерации. Подчеркнем, что профессиональная деятельность государственных служащих преимущественно связана не с прямым исполнением полномочий государственных органов (это функция политических руководителей, находящихся на государственных должностях), а лишь с обеспечением такого исполнения соответствующих полномочий.

Законом РФ «О системе государственной службы Российской Федерации» (2003) предусмотрен административный раздел государственной службы на три «специализированные» службы: 1) «государственную гражданскую службу», 2) «военную службу», 3) «правоохранительную службу». Государственная гражданская служба подразделяется на федеральную государственную гражданскую службу и государственную гражданскую службу субъектов Федерации.

Федеральная государственная гражданская служба – это совокупность всех видов государственной службы федерального уровня; она состоит из Администрации Президента РФ, аппарата Правительства, аппаратов палат Федерального собрания, аппаратов Конституционного, Верховного и Высшего арбитражного судов РФ, аппаратов федеральных органов государственной власти.

Государственная гражданская служба субъектов Федерации состоит из всех видов государственной службы регионального уровня. Ее классификация основывается на трех критериях: по территориально-национальному признаку; по уровню государственной власти; по ветвям государственной власти.

Государственная служба дифференцирована по характеру должностей, предполагающих деление государственных служащих на категории и группы. По категориям все государственные служащие делятся на руководителей, помощников (советников), специалистов и обеспечивающих специалистов. По группам государственные служащие всех категорий дифференцируются на высших, главных, ведущих, старших, младших.

3. Этика государственного управления, специфические требования к государственному аппарату и его работникам

В Указе Президента РФ № 885 от 12 августа 2002 г. «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» подчеркивается, что госслужащий призван:

- исполнять должностные (служебные) обязанности добросовестно, на высоком профессиональном уровне в целях обеспечения эффективной работы государственного органа;
- исходить из того, что признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина определяют основной смысл и содержание деятельности органов государственной власти и государственных служащих;
- осуществлять свою деятельность в рамках установленной законами и подзаконными нормативными правовыми актами компетенции государственного органа;
- не оказывать предпочтения каким-либо профессиональным или социальным группам и организациям, быть независимым от влияния со стороны граждан, профессиональных или социальных групп и организаций;
- исключать действия, связанные с влиянием каких-либо личных, имущественных (финансовых) и иных интересов, препятствующих добросовестному исполнению должностных (служебных) обязанностей;
- соблюдать установленные законом ограничения для государственных служащих;
 - соблюдать политическую нейтральность, исключая возможность какого-либо влияния на свою служебную деятельность решений политических партий или иных общественных объединений;
 - соблюдать нормы служебной, профессиональной этики и правила делового поведения;
 - проявлять корректность и внимательность в обращении с гражданами и представителями организаций;
 - проявлять терпимость и уважение к обычаям и традициям народов России, учитывать культурные и иные особенности различных этнических социальных групп и конфессий, способствовать межнациональному и межконфессиональному согласию;
 - воздерживаться от поведения, которое могло бы вызвать сомнение в объективном исполнении государственным служащим должностных (служебных) обязанностей, а также избегать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб его репутации или авторитету государственного органа;
 - при угрозе возникновения конфликта интересов – ситуации, когда личная заинтересованность влияет или может повлиять на объективное исполнение должностных (служебных) обязанностей, – сообщать об этом непосредственному руководителю и выполнять его решение, направленное на предотвращение или урегулирование данного конфликта интересов;
 - не использовать свое служебное положение для оказания влияния на деятельность государственных органов, организаций, должностных лиц, государственных служащих и граждан при решении вопросов, лично его касающихся;
 - воздерживаться от публичных высказываний, суждений и оценок в отношении деятельности государственных органов, их руководителей, если это не входит в его должностные (служебные) обязанности;

- соблюдать установленные в государственном органе правила публичных выступлений и предоставления служебной информации;
- уважительно относиться к деятельности представителей средств массовой информации по информированию общества о работе государственного органа, а также оказывать им в установленных законами случаях и порядке содействие в получении достоверной информации.

Из конституционных требований и положения Закона «Об основах государственной службы Российской Федерации» вытекает принцип беспристрастности и независимости, нашедший правовое обеспечение в ряде ограничений, связанных с государственной службой. Государственному служащему запрещается заниматься другой оплачиваемой работой, кроме педагогической, научной и иной творческой деятельности; быть депутатом законодательного органа любого уровня, заниматься предпринимательской деятельностью и состоять членом органа управления коммерческой организации; использовать в неслужебных целях государственное имущество и служебную информацию и др.

За последние годы руководством российского государства проделана значительная работа по созданию новой структуры, внедрению новых принципов, форм и методов деятельности государственной службы. Это выливается в административную реформу.

Реализация концепции административной реформы предполагает формирование такой государственной службы, в основу которой будет положена «система заслуг и достоинств», антикоррупционная программа, а также усиление ответственности государственной службы.

Законодательство предусматривает, когда это необходимо, юридическую ответственность государственных служащих, а именно: дисциплинарную, административную, материальную и уголовную ответственность. Она выражается в применении тех или иных мер наказания, взысканий, предусмотренных законодательством, за виновное совершение правонарушений, то есть за такие поступки и действия, которые юридически признаются противоправными.

Вопросы для собеседования:

Базовый уровень:

1. В чем заключаются системные характеристики государственного управления? Их различие между собой.
2. Значение прямых и обратных связей в обеспечении системности государственного управления.

Повышенный уровень:

1. Что такое типичное и уникальное в государственном управлении? Какова зависимость между ними?
2. Как можно добиться устойчивости и динамики системы государственного управления?
3. Культура и стиль управления.

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Ким С.А. Теория управления [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Ким С.А.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2019.— 240 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85669.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Романько И.Е. Теория управления [Электронный ресурс] : учебное пособие / И.Е. Романько. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016. — 190 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62876.html>

Дополнительная литература:

1. Коробко В.И. Теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации»/ Коробко В.И.— Электрон. текстовые данные.— Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 383 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81695.html>.— ЭБС «IPRbooks»