

Дисциплина  
**«Труд в управлении»**

Лектор: канд. экон. наук, доц. кафедры экономики труда и  
основ управления экономического ф-та ВГУ

**ПОЛЯКОВА Ольга Николаевна**

(ауд. 209)

# Критерии оценки работы студентов

- посещаемость занятий;
- степень участия студентов в процессе выполнения аудиторных заданий;
- качество контрольной работы;
- результаты финального тестирования.

# Список основной литературы

1. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт; Пер. с англ. – С-Пб. : Питер, 2016
2. Кови С. Главное внимание – главным вещам: Жить, любить, учиться, оставить наследие / Стивен Р. Кови ; Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
3. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер с англ. - М. : Вильямс, 2013.
4. Лютенс Ф. Организационное поведение. М.: Дело, 2000.
5. Управление персоналом: Учебник / Под общ. ред. И.Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2018. – С. 347-383.
6. Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера. 17-модульная программа для менеджеров. Управление развитием организации. 9 модуль. – М.: ИНФРА – М, 1999.

## Темы лекционных и семинарских занятий:

1. Введение в дисциплину «Труд в управлении».
2. Роли менеджера. Особенности труда менеджера. Компетенции менеджера.
3. Базовые знания в области поведения индивида в организации.
4. Индивидуальное развитие.
5. Современное мотивационное управление.
6. Власть и влияние.
7. Эффективные межличностные коммуникации.
8. Управление организационной культурой.
9. Тайм-менеджмент как фактор повышения эффективности работы менеджера.

# Введение в дисциплину «Труд в управлении»

## План лекции

1. Предмет и цель дисциплины.
2. Менеджмент как вид деятельности.
3. Менеджмент как аппарат управления. Уровни управления.
4. Главные особенности современной управленческой парадигмы.

# 1. Предмет и цель дисциплины

**Предмет изучения дисциплины** – труд менеджера.

**Труд менеджера** - это специфичный вид умственной деятельности, включающий реализацию управленческих функций для достижения целей организации.

**Цель дисциплины** - изучение особенностей труда менеджера в рамках современной управленческой парадигмы и формирование у студентов ключевых менеджерских компетенций.

## 2. Менеджмент как вид деятельности

**Управление** – целенаправленное воздействие человека на различные системы (социальные, биологические, технические и др.), создающее условия для их эффективного функционирования и развития.

**Менеджмент** - управление, реализуемое в социально-экономических системах. Это управление отношениями между людьми в процессе их совместной деятельности в рамках организации.

**Организация** - группа людей (2 чел. и более), деятельность которых сознательно координируется для достижения ее цели (ей).

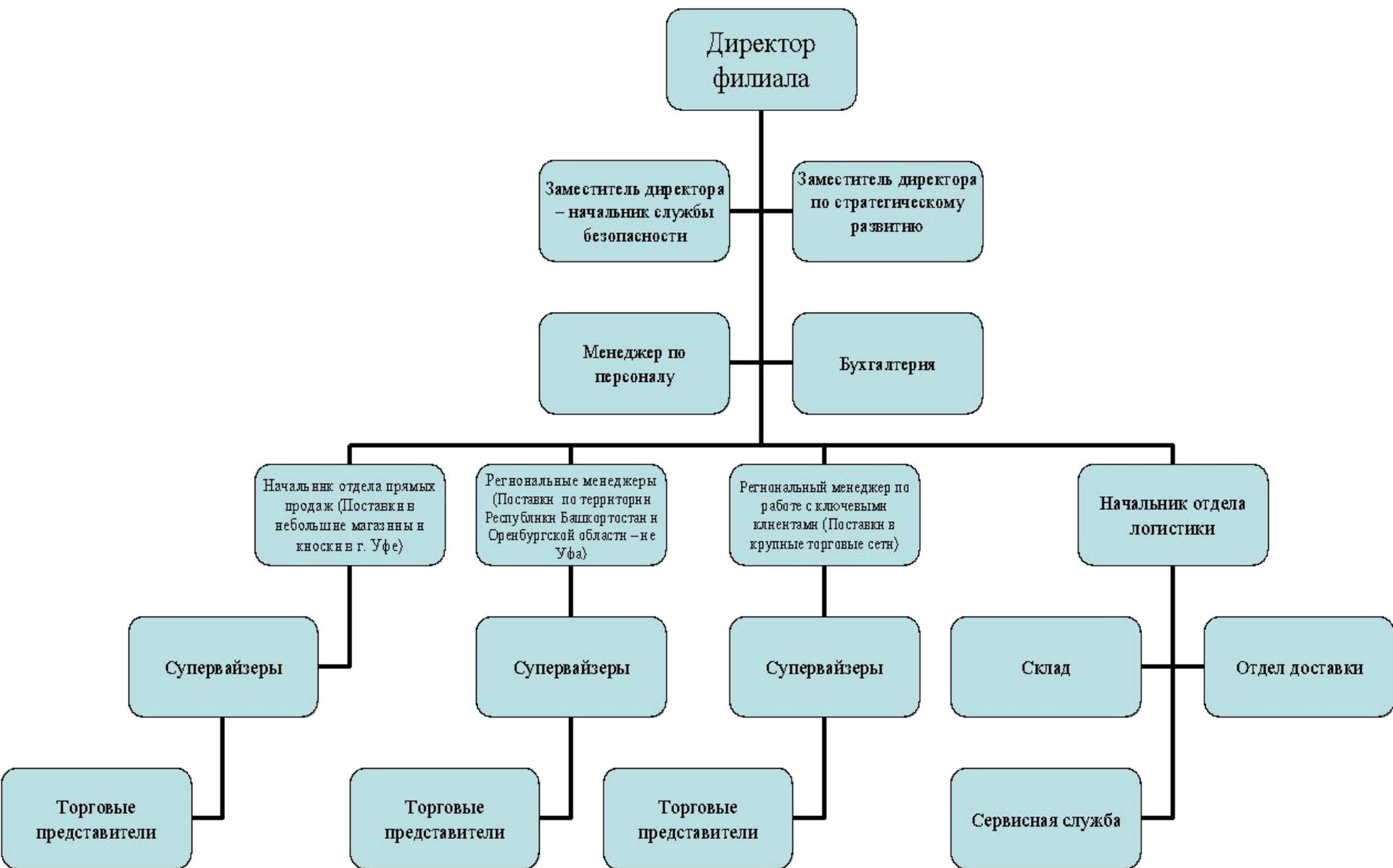
**Организация - открытая система,  
имеющая следующие родовые  
характеристики:**

- 1. *Цель(и) объединения.***
- 2. *Наличие зависимости от внешней среды* (системы ценностей в обществе, политической ситуации, экономических условий, потребителей, профсоюзов, правительственных актов, законодательства, конкурирующих организаций, развития техники, технологии и др.) **и тесную взаимосвязь с ней.****

**3. Организационную культуру** (систему базовых предположений, ценностей, верований, принципов поведения, разделяемых членами организации).

**4. Ресурсы** (материальные, финансовые, человеческие, информационные, технологические, используемые для достижения цели(ей) организации).

**5. Организационную структуру** (форму разделения труда между работниками организации, включающую совокупность структурных подразделений, наделенных определенными специфичными сферами ответственности, и взаимосвязи между ними).



Организационная структура является следствием горизонтального и вертикального разделения труда.

Сложные организации (характеризующиеся системой взаимосвязанных целей) имеют четкое **горизонтальное разделение** за счет образования *подразделений* (производственных (цех, бизнес-единица), отделов маркетинга, финансов и др.), выполняющих специфичные конкретные цели и задания.

**Вертикальное разделение труда** – причина выделения деятельности по управлению в отдельную функцию и образования уровней управления.

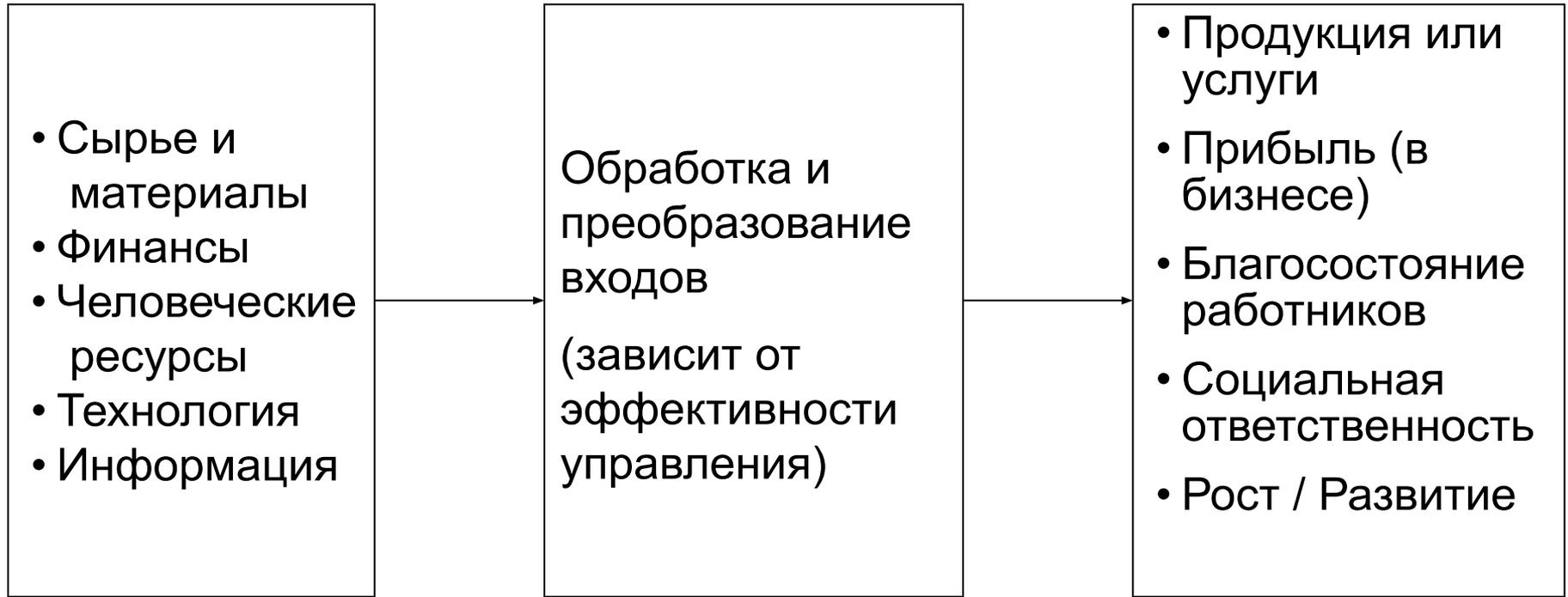
**Организационная структура** – это логическая совокупность взаимосвязанных между собой уровней управления и подразделений, используемая для достижения целей организации (это форма, в рамках которой реализуются цели организации, ее содержательная деятельность).

## Внешняя окружающая среда

### Входы

### Преобразование

### Выходы



Внешняя окружающая среда

**Рис. Организация как открытая система**

Жизнедеятельность организации как открытой системы состоит из трех основополагающих процессов:

- 1) получения ресурсов из внешнего окружения;**
- 2) изготовления продукта / выполнение услуги;**
- 3) передачи продукта / услуги во внешнюю среду.**

Реализация этих процессов осуществляется посредством обособленного вида деятельности - менеджмента.

Сущность менеджмента проявляется в его функциях.

# Основные функции менеджмента:

- **Планирование**
- **Организация**
- **Мотивация**
- **Контроль**

- **Планирование** – установка целей, ожидаемых результатов деятельности организации в будущем, а также постановка задач и определение необходимых для их решения ресурсов.
- **Организация** – создание структуры для реализации целей организации, принятие решений по определению конкретных исполнителей (подразделений, работников), их рабочих задач и распределению ресурсов между ними.

- **Мотивация** – побуждение работников к достижению личных и организационных целей.
- **Контроль** – наблюдение за действиями работников (подразделений и организации в целом) в соответствии с плановыми обязательствами и корректировка возможных отклонений от них.

Связующие функции (процессы):

- **Принятие решений**
- **Коммуникации**

- **Принятие решений** – выбор к исполнению одной из возможных альтернатив в области планирования, организации, мотивации, контроля. Принятие и реализация управленческих решений - это **результаты работы менеджера**.

Для принятия решений менеджер использует информацию (**предмет труда руководителя**).

- **Коммуникации** - процесс обмена информацией между людьми.

**Менеджмент** - это вид деятельности, направленный на достижение целей организации посредством процесса планирования, организации, мотивации и контроля.



**Процесс менеджмента**

**Процесс менеджмента** – определенная совокупность управленческих действий, логически связанных друг с другом и имеющих протяженность во времени и пространстве.

Существует 2 подхода к определению процесса управления.

1. **Процесс менеджмента** – это непрерывная реализация функций управления для приведения объекта управления в желаемое состояние.
2. **Процесс менеджмента** – совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском вариантов их разрешения и организацией реализации принятых решений.



П – диагностика проблем (несоответствий фактического состояния управляемого объекта желаемому, заданному (запланированному) или возможностей для улучшения деятельности); Р – разработка и принятие управленческих решений; О – организация выполнения принятых решений

## Цикл управленческих действий

**Субъекты управления** - руководители различного уровня, занимающие постоянную должность (например, совет директоров, директор, руководитель отдела), а также конкретные работники, или группы людей (в том числе и организация в целом), наделенные властными полномочиями и осуществляющие управленческое воздействие на объект управления.

**Объекты управления** – организация в целом, конкретный работник, отдельные стадии воспроизводства (производство, сбыт, снабжение, НИОКР и др.), виды ресурсов (финансовые, человеческие и др.), а также социально-экономические индикаторы (показатели) деятельности организации (результативность, эффективность, качество трудовой жизни и др.).

### 3. Менеджмент как аппарат управления. Уровни управления

**Менеджмент** – это орган или аппарат управления организацией.

Люди, занятые в аппарате управления и непосредственно осуществляющие процесс управления, называются **менеджерами или руководителями**.

**Менеджер** – это специалист в конкретной области функционирования организации, профессионально занимающийся управленческой деятельностью в условиях рыночной экономики, наделенный властными полномочиями и имеющий подчиненных.

Аппарат управления любой организации имеет определенную структуру.

**Структура управления** – форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей менеджмента.

Между элементами структуры управления (отдельными работниками, службами и звеньями) имеются горизонтальные и вертикальные связи.

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми.

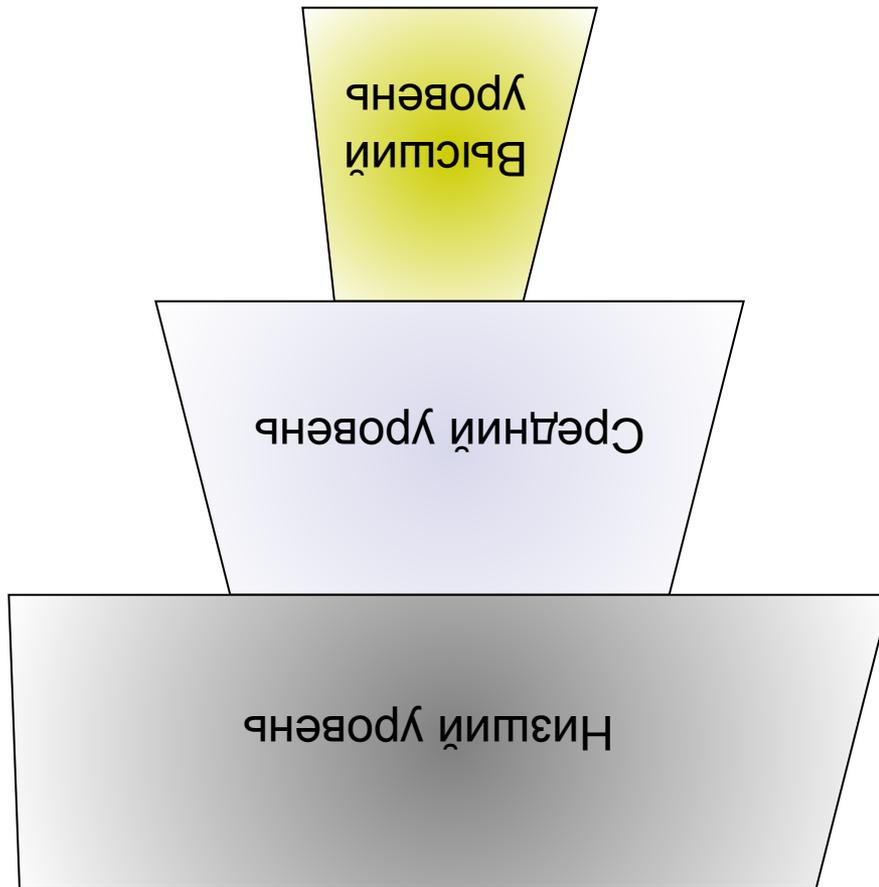
Вертикальные связи – это связи подчинения, формирующие иерархичность управления (уровни управления).

**Уровни управления** (предопределяют вертикальные различия в статусе менеджеров):

- ***руководители (управляющие, менеджеры) низового звена;***
- ***руководители среднего звена (в т.ч. менеджеры проектов);***
- ***руководители высшего звена.***

Менеджеры проектов отвечают за реализацию задач, требующих участия работников разных уровней и подразделений, а также сторонних специалистов, в рамках матричной организационной структуры.

# Уровни управления



Президент, вице-президент директор, зам. директора, ректор и др. (несут ответственность за деятельность организации в целом, перспективу развития)

Руководитель подразделения, управляющий сбытом по региону или по стране, директор филиала, декан и др. (отвечают за деятельность бизнес-единиц и отделов)

Мастер, старшая медсестра, начальник участка, заведующий кафедрой и др. (несут непосредственную ответственность за производство товаров и услуг)

# Горизонтальные различия в статусе менеджеров

**Функциональные менеджеры** возглавляют отделы, специализирующиеся на курировании одной из необходимых для деятельности организации функций (руководители планово-экономического отдела, отдела труда и заработной платы, финансового отдела и др.).

**Линейные менеджеры** ответственны за деятельность производственных подразделений, выпускающих и продающих товары и услуги (начальники цехов, участков и др.).

## 4. Главные особенности современной управленческой парадигмы

Литература для самостоятельного чтения:

1. П. Друкер «Менеджмент XXI века»;
2. О.С. Виханский и А.И. Наумов «Другой менеджмент: время перемен» // Российский журнал менеджмента. - № 3, 2004 г. (конспект);
3. П. Сенге «Пятая дисциплина: искусство самообучающейся организации», 2009 г.

- **Парадигма** (от греческого – пример, образец) **управления** - набор ценностей, концепций, взглядов и методов поведения, который формирует сущность менеджмента и служит основанием для его организации на определенном историческом отрезке времени.
- **Современная управленческая парадигма** – общепризнанная комплексная модель теории и практики менеджмента к настоящему моменту времени.

## Основные характеристики современной управленческой парадигмы:

- **гуманизация управления.** Признание лидирующей роли человеческого фактора в достижении успеха организаций. Вложения в человека рассматриваются не как затраты, а как инвестиции, приносящие доход. «Главная задача лидера-руководителя - помощь людям:
  1. в реализации их желаний и мечтаний (потребностей);
  2. в стремлении быть объединенными доверием и общечеловеческими ценностями;
  3. в раскрытии их талантов и энергии;
  4. в освоении и применении техники групповой работы»  
(Д. Коттер «Дорога в XXI век»).
- **стратегическая направленность управления.** Стратегия рассматривается не только с позиций прогноза действий организации на конкурентном рынке. Современная стратегия - позиционирование компании по отношению к деловым партнерам и альянсам;
- **использование системно-ситуационного подхода в управлении.**

# Современные тенденции менеджмента

**Комплексное управление качеством (Total Quality Management (TQM))** – совокупность методов менеджмента, обеспечивающих создание качественных товаров и услуг, посредством реализации следующих элементов программы в организациях:

- активного вовлечения всех работников в процесс контроля качества;
- фокусирования внимания на диагностике потребностей потребителей продуктов труда работников и их полном и своевременном удовлетворении;
- контрольных сравнений (бенчмаркинга) – процесса сопоставления организацией достигнутых в различных видах деятельности результатов с достижениями конкурентов в целях совершенствования собственных продуктов, методов труда, процессов;
- перманентного изменения и улучшения продуктов и услуг, внутриорганизационных процессов;
- внедрения принципов «Шесть сигма»;

Современная система управления качеством интегрирована:

- с **системой сбалансированных показателей**, используемой для комплексной оценки деятельности бизнеса, включающей не только финансовые показатели, но и критерии оценки качества бизнес-процессов, отношений с потребителями, уровня развития культуры организации и персонала и др.
- **процессом реинжиниринга бизнес-процессов** с целью оптимизации управленческих действий (экономии трудозатрат, времени их выполнения) с помощью информационных технологий.

## Научающаяся организация

В научающейся организации (Learning organization) все работники участвуют в идентификации и решении проблем, сопряженных с достижением ее целей, что дает возможность постоянно экспериментировать, изменяться и совершенствоваться организации, лично и профессионально развиваться сотрудникам. Через непосредственно получаемый опыт (достижение успеха и ошибки) персонал вовлекается в непрерывный процесс научения поведению, изменения сознания.

Условия функционирования научающейся организации:

- **Командная структура.** В состав команд входят сотрудники разных специальностей, совместно работающих над выполнением заданий, «обслуживающих» один товар или услугу;
- **Наделение работников властью (делегирование полномочий).** В самоуправляемых командах господствует распределенное лидерство, принимаются групповые решения касательно планирования, выбора методов работы, способов стимулирования, контроля, обучения, координации деятельности с другими командами и др.

- **Открытость информации.** В научающей организации интенсивные информационные потоки, обмен информацией, обратная связь. Каждый член организации имеет доступ к бюджетам, отчетам о прибылях и убытках, сметам затрат отделов. Для идентификации и решения проблем предполагается, что сотрудники должны обладать достоверной и исчерпывающей информацией. Руководствуются принципом: «Лучше превысить, чем ограничить объем необходимой работнику информации».
- **Перманентное самосовершенствование работников.** Понимание личной, групповой и организационной миссий, способность видеть невидимое и ставить перед собой цели, системное мышление, навыки активного слушания, внимательность к особенностям восприятия других людей, их картин мира – важные характеристики персонала научающихся организаций.
- **Групповое обучение.** Обмен опытом, интенсивная групповая обратная связь, ориентация на групповую синергию – уникальный источник творчества, развития персонала

## Управление знаниями

Управление знаниями (Knowledge management) – систематические усилия, направленные на поиск, формирование и использование интеллектуального капитала компании, непрерывное обучение персонала и интенсивный обмен знаниями.

Интеллектуальный капитал организации – это сумма знаний работников компании, обеспечивающая конкурентное преимущество на рынке: «...патенты, процессы, управленческие навыки, технологии, опыт, а также информация о потребителях и поставщиках.»[\[1\]](#).

[\[1\]](#) Stewart T. Brainpower // *Fortune*. — 1991. — 3 June. — P. 42-60.



**Рис. Кругооборот знаний в организации**

Большую роль в управлении знаниями играют информационные системы и технологии, которые обеспечивают хранение данных и их распространение внутри организации.

«Управление знаниями – это когда нужные сведения попадают к нужным людям в нужное время, чтобы эти люди могли предпринять необходимые действия» /Б. Гейтс/.

Инtranет – локальная коммуникационная сеть компании.

Экстранет – сеть, доступ к которой имеют поставщики, партнеры, покупатели и прочие сторонние лица.

Культивирование ценности знаний в организации, создание корпоративных университетов, использование передовых методов обучения (модераций, кейс-метода, деловых, ролевых, имитационных игр и др.) – особенности реализации концепции управления знаниями.