

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).

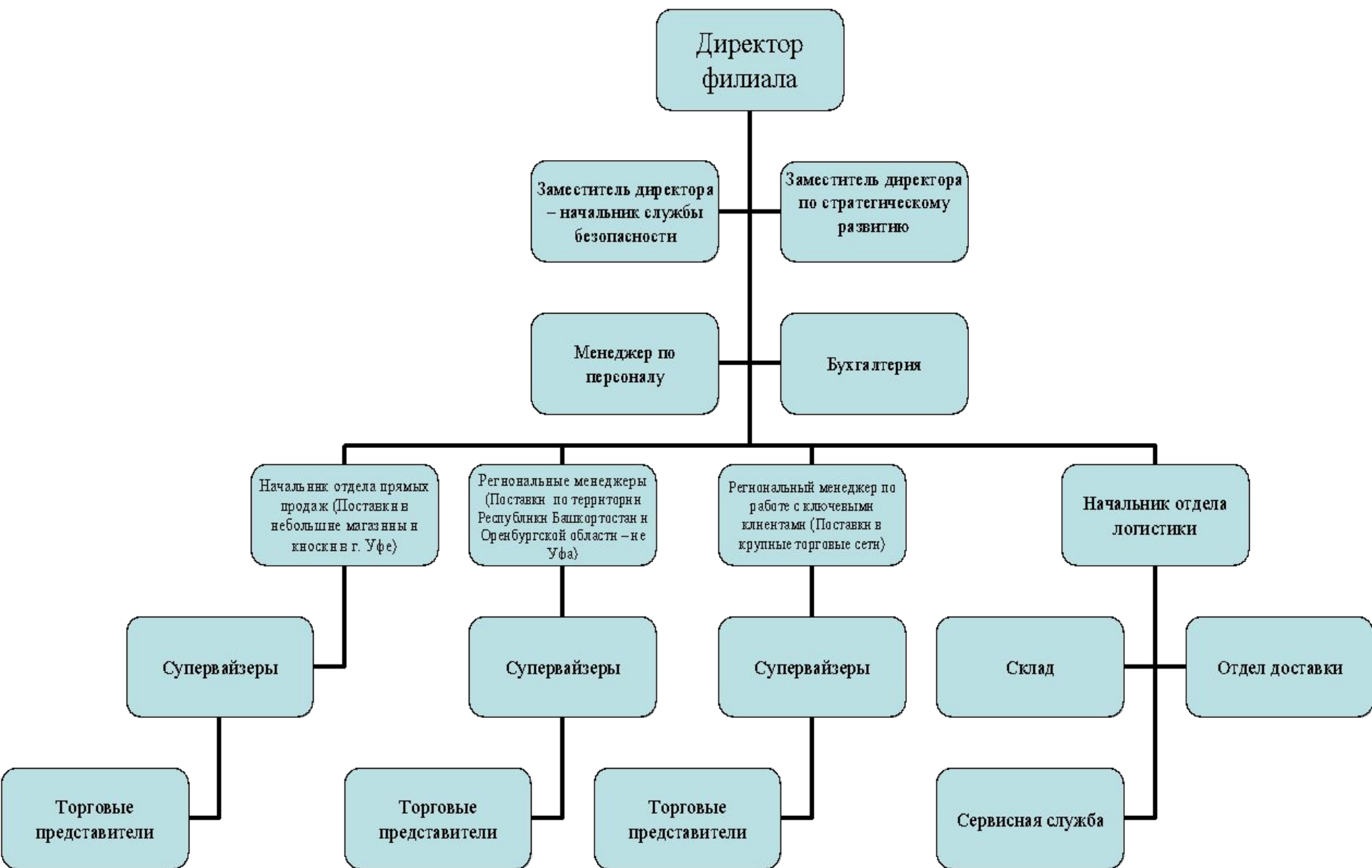
Организация - открытая система, имеющая следующие родовые характеристики:

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.

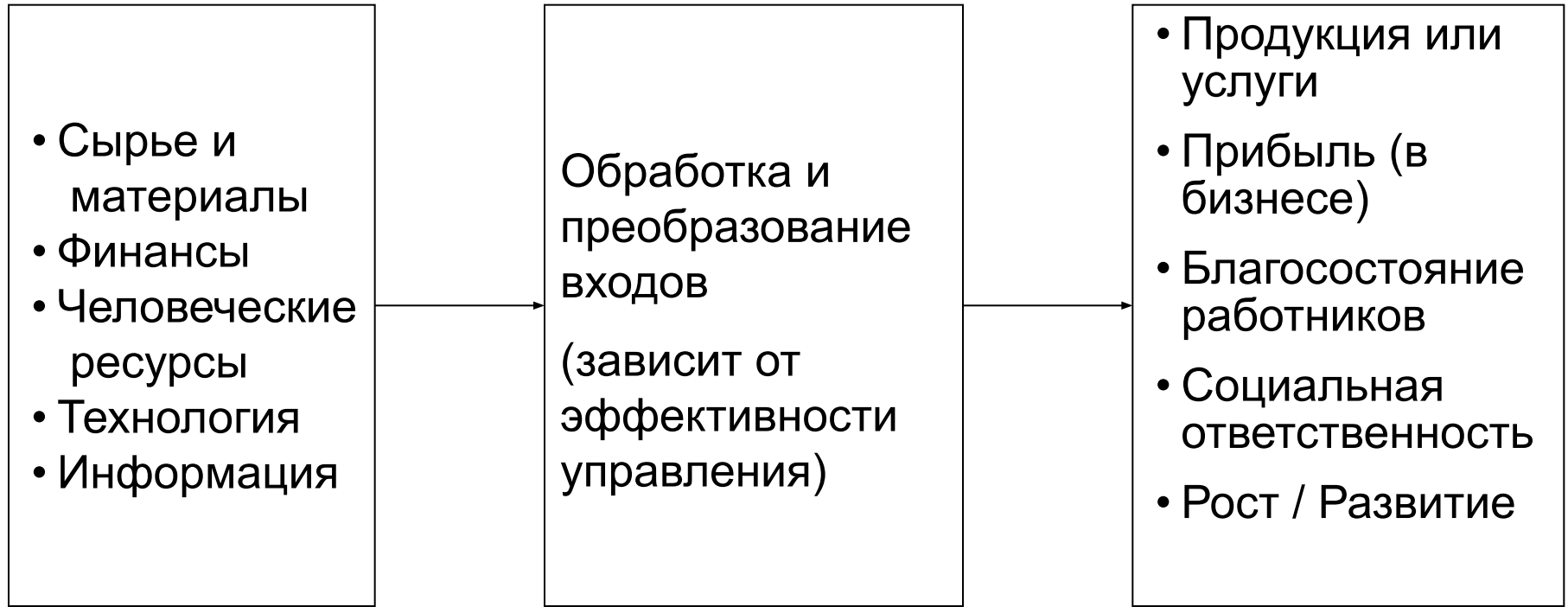
Организационная структура – это логическая совокупность взаимосвязанных между собой уровней управления и подразделений, используемая для достижения целей организации (это форма, в рамках которой реализуются цели организации, ее содержательная деятельность).

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):

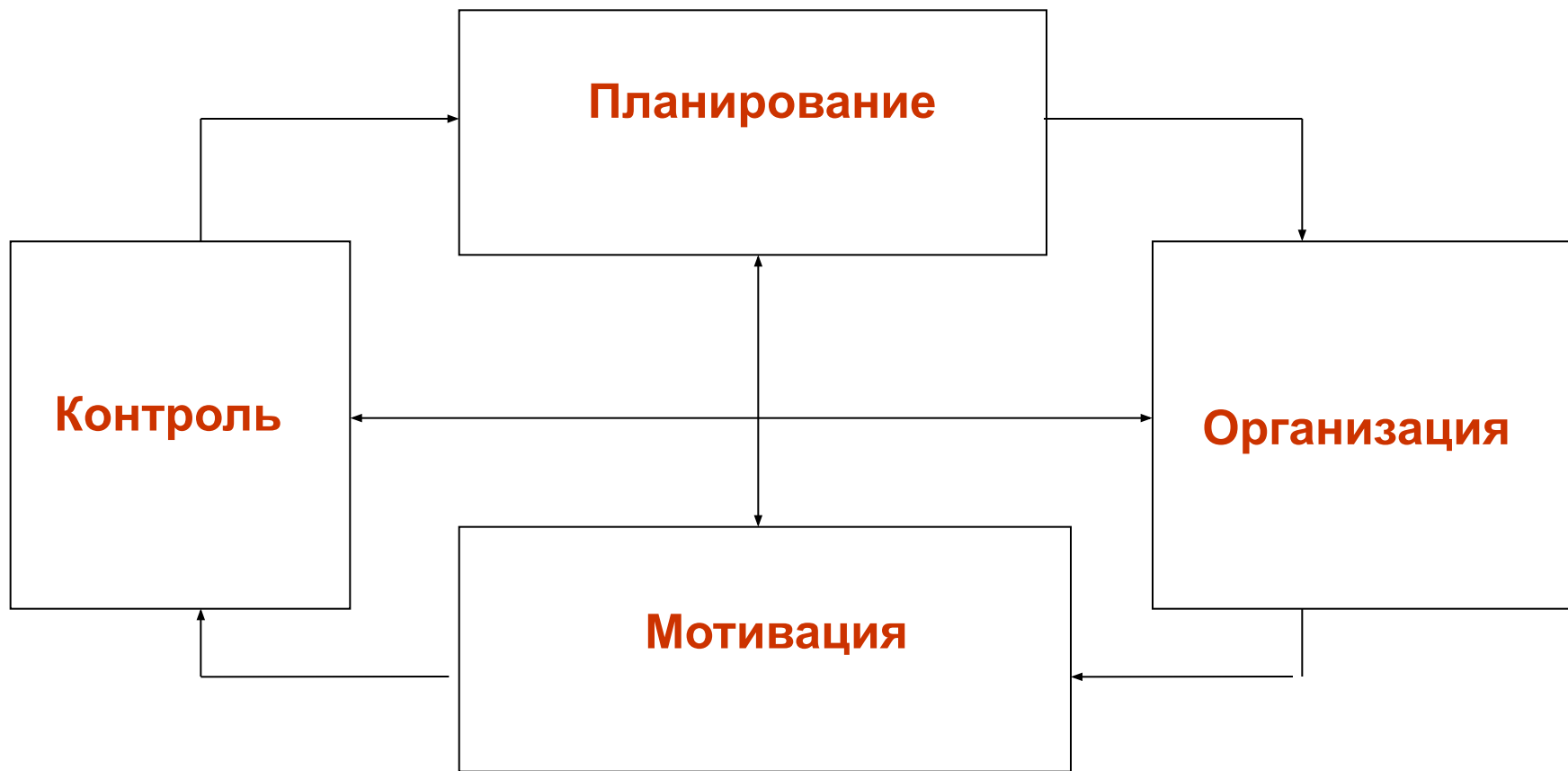
- **Принятие решений**
- **Коммуникации**

- **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.

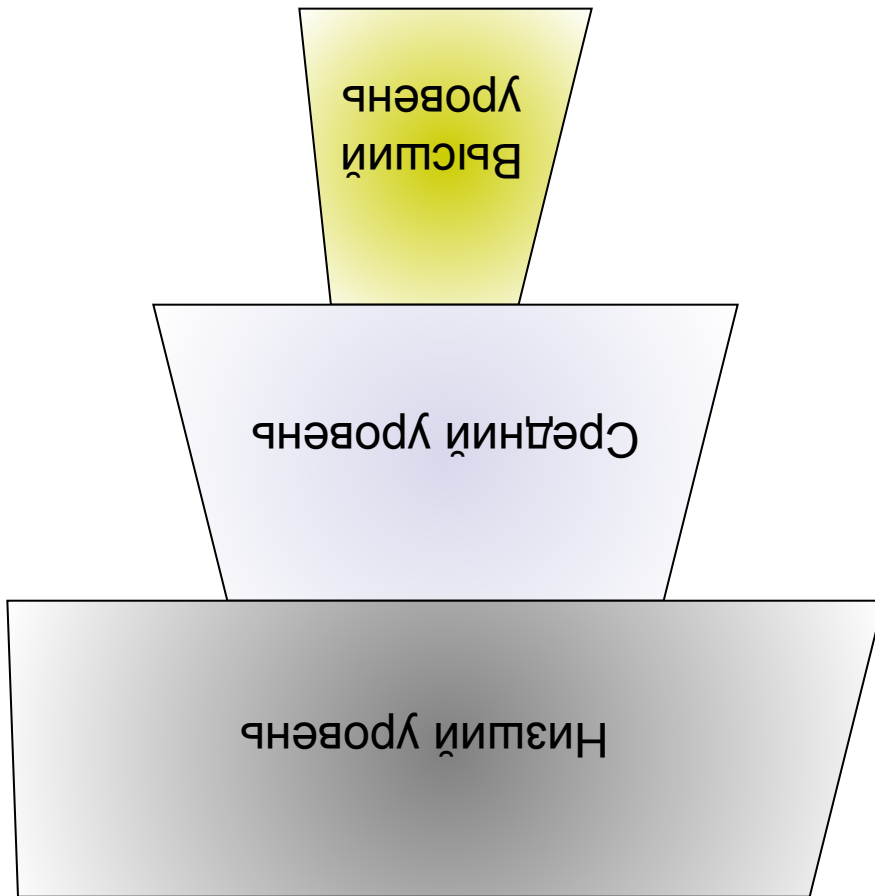
Вертикальные связи – это связи подчинения, формирующие иерархичность управления (уровни управления).

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/.

Интранет – 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.