

ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»

Факультет подготовки бакалавров
Направление 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»
(профиль «Муниципальное управление»)

Задания для промежуточной аттестации
по дисциплине «Теория управления»

БИЛЕТ 17

Выполнил: Пенечейвуна Тевляна Борисовна

Курск 2023

Содержание билета:

1. Общее понятие коммуникации в управлении. Коммуникационные сети и стили.....	3
Задача 17.....	12
<p>В настоящее время в России все больше внимания уделяется развитию профессионального и творческого потенциалов работников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество продукции, работу и судьбу фирмы в целом. Службы управления человеческими ресурсами руководствуются следующими принципами:</p> <ul style="list-style-type: none">подчеркивать уважение к индивидуальности и ценности каждого человека путем поощрения высокой производительности труда;поддерживать доверительные отношения и уважение работников друг к другу;нести ответственность за обучение и повышение профессионализма персонала;поощрять инициативу каждого, одновременно поддерживать свободную творческую деятельность;стимулировать принятие на себя ответственности в сложных ситуациях;предоставлять каждому работнику возможности для реализации его индивидуальных способностей;лучше расставлять кадры;повышать ответственность за развитие трудового потенциала персонала;обеспечивать справедливую оплату труда;оценивать результаты работы по достижению поставленных целей.	
Вопрос 1. Какие еще принципы управления персоналом могли бы сыграть серьезную роль?.....	12
Вопрос 2. Соответствуют ли упомянутые принципы особенностям русского менталитета, специфике, историческим чертам русского человека?.....	16

1. Общее понятие коммуникации в управлении. Коммуникационные сети и стили

Согласно энциклопедическому словарю, «Коммуникация (лат. communicatio, от communico - делаю общим, связываю, общаюсь) - общение, передача информации от человека к человеку в процессе деятельности».

Информационное обеспечение системы менеджмента является определяющим фактором обоснованности принимаемого решения и эффективности функционирования системы. Информационное обеспечение как процесс входит в понятие «коммуникация». Коммуникация - это процесс, в ходе которого два или несколько человек обмениваются и осознают полученную информацию. Цель процесса состоит в мотивировании определенного поведения или воздействии на него.

Менеджеры добывают необходимую им информацию как внутри компании, так и во внешней среде, а затем преобразуют ее и распределяют между теми, кто испытывает в ней потребность.

Коммуникации насквозь пронизывают все управленческие функции. Например, планирование включает в себя сбор информации, составление писем, записок и отчетов, встречи с коллегами и руководителями, объяснение им своих планов. Когда менеджер выступает в роли лидера, он должен общаться с подчиненными, чтобы мотивировать их к труду, он также собирает информацию о положении дел в компании, объясняет подчиненным принципы новой структуры. Коммуникативные навыки - необходимое условие успеха каждого менеджера. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, мы называем коммуникации связующим процессом.

Поскольку руководитель исполняет три свои информационные роли и осуществляет четыре основные функции (планирование, мотивация, организация и контроль), с тем чтобы сформулировать цели организации и достичь их, качество обмена информацией прямо влияет на степень реализации

целей. Это означает, что для успеха индивидов и организаций необходимы эффективные коммуникации.

Можно говорить о так называемом коммуникативном подходе в управлении, когда происходящее в организации рассматривается прежде всего как взаимоотношения между людьми и группами. Такой подход выглядит естественным, по крайней мере, в целом ряде видов деятельности в бизнесе и научных дисциплин. Например, с точки зрения коммуникативного подхода:

-управление персоналом - организация коммуникаций, связанных с деятельностью отдельных людей и групп, в интересах организации и в их собственных интересах;

-маркетинг - коммуникации организации с субъектами рынка по поводу определения потребностей рынка и возможностей их удовлетворения или по поводу средств и путей продвижения товара и услуги на рынок;

-конфликтология - исследование коммуникаций, в основе которых лежит противоречие интересов сторон;

-публик рилейшнз (связи с общественностью) - исследование проблемы формирования у общества позитивного представления об организации и ее продукции, услугах;

-реклама - коммуникации с целью привлечения внимания, формирования интереса, желания и активности у покупателя товара;

-корпоративная культура: важная составляющая культуры - культура коммуникаций, культура управления.

Общение - это многоплановый процесс развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности. По содержанию можно было бы считать понятия «коммуникации» и «общение» синонимами с той только разницей, что общение - это больше психологическое явление, а говоря о коммуникациях, мы должны пояснить, какой из аспектов коммуникации мы имеем в виду: психический, информационный, технико-технологический или организационно-экономический.

Коммуникация в управлении представляет собой процесс, связанный с межличностным и организационным общением при передаче информации как внутри организации, так и с внешней средой. Поэтому коммуникации можно разделить на внешние и внутренние.

Факторы внешней среды оказывают всевозрастающее влияние на деятельность организации. Эти факторы (потребители, поставщики, конкуренты и т. п.) и определяют состав и содержание внешних коммуникаций. Более того, внутренние коммуникации зачастую являются реакцией на меняющуюся характеристику внешнего окружения. Организации пользуются разнообразными средствами коммуникации с внешней средой:

- с потребителями общаются с помощью разнообразной рекламы;
- в налоговую инспекцию представляют письменные отчеты;
- в сфере отношений с общественностью формируют свой имидж, осуществляют благотворительную деятельность;
- с поставщиками используют их рекламу, на материалы, сырье, комплектующие, заключают договоры о поставках.

Внутренние коммуникации - это коммуникации между структурными подразделениями и отдельными исполнителями.

Межуровневые, вертикальные коммуникации в организациях. В рамках вертикальных коммуникаций информация перемещается внутри организации с уровня на уровень. При этом информация может передаваться по нисходящей и по восходящей. По нисходящей информация передается с высших уровней на низшие, выполняя роль прямой связи. Таким путем мастера получают план-задание на месяц, изменения в технологии, план вывода оборудования на ремонт и др. Коммуникации по восходящей, т. е. снизу вверх, выполняют функцию обратной связи, информируют руководителей о состоянии дел на нижних уровнях. Таким образом, мастера информируют начальника цеха о ходе производства, об уровне выполнения плана, об отклонениях от плана, о проблемах и возможных путях их разрешения. Информация по восходящей обычно передается в виде отчетов, предложений и объяснительных записок.

Горизонтальные коммуникации. Организация состоит из большого числа тесно взаимосвязанных подразделений. Координация деятельности всех подразделений помимо нисходящей и восходящей вертикальной информации нуждается в горизонтальных коммуникациях. Общая тенденция заключается в усилении роли непосредственного координирования действий несоподчиненных подразделений организации. Именно информация, проходящая по горизонтальным коммуникациям, т. е. по коротким каналам связи, обеспечивает качество поступающей информации (достоверность и своевременность). Она формирует равноправные отношения между партнерами и поэтому является важной составляющей удовлетворенности работников организации.

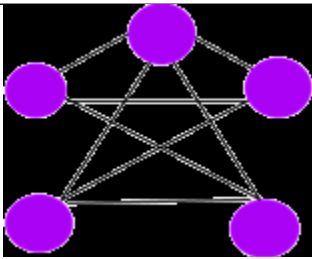
Рассмотренные вертикальные и горизонтальные коммуникации действуют в рамках официальной структуры организации по линии формальной иерархии подчиненности и делегирования полномочий, а также по линиям формальной подчиненности горизонтального взаимодействия. Однако внутри организации существуют и играют важную роль неформальные коммуникации, которые действуют в рамках неформальной структуры. К их числу относят слухи, прошедшие по системе тайного сообщения. По каналам слухов информация передается гораздо быстрее, чем по каналам формальных коммуникаций. Нередко руководители используют неформальные коммуникации для запланированной утечки информации или сведений вроде "только между нами". К числу таких слухов относится информация о крупных грядущих преобразованиях в организации: слияние отделов, сокращение персонала, структурных преобразованиях и т. п. Коммуникация - это ключ к эффективности управления. Коммуникации - устные и письменные, формальные и неформальные - идут по многим каналам и в различных направлениях. Администрации необходимо так осуществлять передачу общего курса, директив, целей и задач, чтобы все служащие их поняли и приняли. Чтобы держать людей в руках и контролировать их, нет лучшего управленческого средства, чем понимание. Окончательная проверка

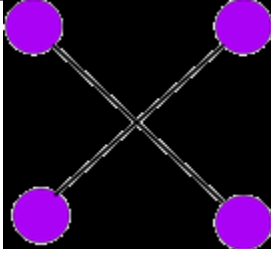
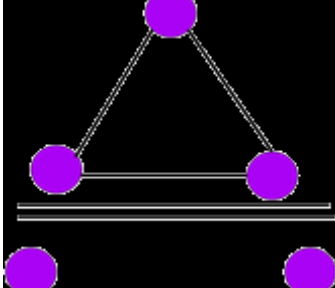
коммуникации выражается в том, дает ли она требуемые результаты быстро и правильно.

Коммуникационная сеть — это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков

Особый тип горизонтальных коммуникаций составляют коммуникации в командах. Команды стали "кирпичиками", из которых построены многие современные организации. Члены команды совместно работают над выполнением одних и тех же задач, и от структуры коммуникаций зависят и получаемые результаты, и степень удовлетворения от труда. В некоторых случаях организация работы включает в себя создание интерактивных групп, члены которых работают над выполнением заданий бок о бок и которые характеризуются координацией деятельности. Такая модель взаимодействия ведет к возникновению децентрализованной коммуникационной сети, в которой все члены группы осуществляют непосредственные коммуникации друг с другом и свободно обмениваются информацией. Иногда такую структуру называют общеканальной или коммуникационной сетью типа "звезда". Лучше всего она работает в случае сложных и нестандартных заданий. Такая структура, как правило, ведет к высокому уровню удовлетворенности членов группы.

Таблица 1. Командные коммуникационные сети

Паттерн	Схема	Характеристики
Интерактивная группа <hr/> Децентрализованная коммуникационная сеть		Высокая взаимозависимость на фоне общего задания. Максимально эффективно для выполнения сложных заданий

<p>Совместно действующая группа</p> <hr/> <p>Централизованная коммуникационная сеть</p>		<p>Независимые индивидуальные усилия, направленные на выполнение общего задания. Максимально эффективно для выполнения простых заданий</p>
<p>Противоборствующая группа (counteracting group)</p> <hr/> <p>Ограниченная коммуникационная сеть</p>		<p>Подгруппы вступают в разногласия друг с другом. Тормозит выполнение задания</p>

Вторая схема организации работы - это совместно действующие группы, члены которых работают над выполнением задания независимо, хотя и связаны друг с другом посредством центральной координации. Задание, подлежащее выполнению, делится между участниками группы, которые затем индивидуально работают над ним. Осуществляется координация деятельности каждого человека, а результаты объединяются в центральном контрольном пункте. Информация стекается к центральной фигуре, а затем распределяется между членами группы. Это создает централизованную коммуникационную сеть, центральная фигура которой выступает в качестве "оси колеса". Иногда такую структуру называют информационной сетью, построенной по типу колеса или цепи. Лучше всего она работает в тех случаях, когда задание легко подлжит стандартизации или разделению на части. В таких группах удовлетворенность, как правило, характерна для человека, занимающего место "оси колеса". В конце концов, именно он больше всех участвует во всех аспектах групповой переработки информации. Противоборствующие группы характеризуются существованием подгрупп, испытывающих разногласия по поводу некоторых аспектов производственной деятельности. Причиной разногласий между подгруппами могут быть конкретные вопросы, например кратковременные споры о лучших способах достижения цели; иногда разногласия принимают затяжной характер, например в спорах по поводу

управления производством. Как и следовало ожидать, коммуникации между группами нередко ограничиваются и искажаются.

Эксперименты, посвященные эффективности решения простых проблем в централизованных коммуникациях, показали их высокую продуктивность. Члены таких команд могли просто передавать информацию лидеру, который и принимал решение. Децентрализованные сети более медлительны в решении простых задач, потому что информация "обходит" всех членов команды до тех пор, пока кто-то наконец не соберет все ее частицы воедино и не найдет решение. Однако чем сложнее становились проблемы, тем быстрее работали децентрализованные сети, ибо информация концентрируется не у одного человека, а циркулирует в ходе интенсивных коммуникаций, каждый член команды имеет возможность активно участвовать в принятии решения. Точность решения изменяется вместе с уровнем сложности проблем. Централизованные сети допускают меньше ошибок в простых задачах, но становятся менее эффективными при их усложнении. В децентрализованных сетях наблюдается противоположная картина. Таким образом, правомерно сделать вывод: в условиях жесткой глобальной конкуренции команды используются для решения комплексных проблем. Если задача, поставленная перед командой, действительно трудна, неоднозначна, все ее члены должны иметь доступ к информации, т. е. необходима децентрализованная структура, в которой коммуникации осуществляются свободно и в любом направлении.

Коммуникационный стиль — это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими. Знание стилей помогает определить то, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем.

За основу измерения межличностной коммуникации можно взять такие две переменные, как открытость в коммуникации и адекватность обратной связи. Первое измерение включает степень открытия или раскрытия себя в коммуникации для других в целях получения ответной реакции от них, особенно их реакции, показывающей то, как они воспринимают нас и наши

действия. Второе измерение показывает степень, с которой люди делятся с другими своими мыслями и чувствами о них. Построив на этой основе матрицу, где по вертикали будет отложено первое измерение, а по горизонтали — второе, можно выделить пять стилей межличностной коммуникации (рис. 1).



Коммуникационный стиль индивидов в первом квадрате может быть определен как открытие себя. Этот стиль характеризуется высокой степенью открытости себя другим, но низким уровнем обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль. Открытие себя в этом случае измеряется в диапазоне от среднего до максимального. Индивид идет на это, концентрируя тем самым внимание на себе, чтобы вызвать реакцию других на свое поведение. К сожалению, данный стиль страдает тем, что реакция других нередко остается без адекватного ответа или обратной связи со стороны вызывающего его индивида. Принимая реакцию других на свое поведение близко к сердцу, использующий данный стиль индивид может проявлять необузданные эмоции, мало способствующие установлению эффективных отношений между коммуницирующими сторонами.

Коммуникационный стиль индивида во втором квадрате определяется как реализация себя и характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью. В идеальных условиях этот стиль является желательным, но ситуационные факторы (политика организации, разница в статусе и т.п.) могут побудить индивида, владеющего этим стилем, отказаться от него.

Коммуникационный стиль в третьем квадрате характеризуется замыканием в себе, т.е. одновременно низким уровнем открытости и низким уровнем обратной связи. Индивид в этом случае как бы изолирует себя, не давая другим познать его. Этот стиль часто используют «интроверты» — люди с тенденцией больше обращать свой разум вовнутрь себя. Крайность в проявлении этого стиля связана со скрыванием своих идей, мнений, расположений и чувств к другим.

Коммуникационный стиль в четвертом квадрате связан с защитой себя и, как видно из матрицы, характеризуется низким уровнем открытости, но высоким уровнем обратной связи. Он широко используется для того, чтобы лучше узнать других или более правильно оценить их. Обычно индивиды, использующие данный стиль, мало открыты для других, но любят обсуждать других. Они любят слушать о себе, но не любят обсуждать свои качества, особенно плохие, с другими.

В середине матрицы располагаются индивиды, «продающие» себя, если другие делают то же самое. Такой стиль называется «торговля за себя» и характеризуется умеренными открытостью и обратной связью, обмениваемыми в процессе межличностной коммуникации.

Было бы неверно думать, что какой-то один из названных коммуникационных стилей является наиболее желательным. Однако практика эффективной коммуникации свидетельствует, что стиль, при котором индивид реализует себя, более желателен и используется в большем количестве ситуаций. Владение таким стилем является настоящим достоинством. В отношении использования других стилей важно понять проблемы эффективной обратной связи, умение раскрыть себя и умение слушать других.

Итак, коммуникация в управлении представляет собой процесс, связанный с межличностным и организационным общением при передаче информации как внутри организации, так и с внешней средой. Коммуникации в управлении можно разделить на внешние и внутренние. Коммуникационная сеть — это соединение определенным образом участвующих в

коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Коммуникационный стиль — это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими. Знание стилей помогает определить то, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем.

Задача 17.

В настоящее время в России все больше внимания уделяется развитию профессионального и творческого потенциалов работников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество продукции, работу и судьбу фирмы в целом. Службы управления человеческими ресурсами руководствуются следующими принципами:

подчеркивать уважение к индивидуальности и ценности каждого человека путем поощрения высокой производительности труда;

поддерживать доверительные отношения и уважение работников друг к другу;

нести ответственность за обучение и повышение профессионализма персонала;

поощрять инициативу каждого, одновременно поддерживать свободную творческую деятельность;

стимулировать принятие на себя ответственности в сложных ситуациях;

предоставлять каждому работнику возможности для реализации его индивидуальных способностей;

лучше расставлять кадры;

повышать ответственность за развитие трудового потенциала персонала;

обеспечивать справедливую оплату труда;

оценивать результаты работы по достижению поставленных целей.

Вопрос 1. Какие еще принципы управления персоналом могли бы сыграть серьезную роль?

По моему мнению, серьезную роль в управлении персоналом кроме перечисленных могут сыграть следующие принципы

1. *Принцип системности.* Управление персоналом предполагает, что линейные руководители, специалисты, работники кадровых служб

рассматривают человеческий ресурс организации как целостную, взаимосвязанную динамическую систему, охватывающую все категории работников и тесно связанную с внешней средой организации.

Системный характер управления персоналом предусматривает скоординированный подход ко всем направлениям формирования и регулирования человеческого капитала организации; набору, отбору, расстановке руководящих кадров, их подготовке и переподготовке, селекции и трудоустройству.

2. Принцип командного единства. Команда - это тщательно подобранный профессиональный, самоуправляющийся коллектив, в полной мере разделяющий основные цели и ценности организации, выступающий как единое целое. Все члены команды имеют равные условия, несут коллективную ответственность за результаты деятельности команды, планируют деятельность с учетом плана работы каждого члена команды. Функции каждого члена команды достаточно гибки и, как правило, уточняются в процессе управления с учетом складывающейся ситуации. В то же время сотрудники команды сохраняют свою самостоятельность и самобытность. Управление командой осуществляется мягкими, дирижерскими методами с учетом соблюдения интересов и потребностей членов команды. Менеджер, сформировавший такую сплоченную команду, может быть спокойным, уверенным в будущем организации.

3. Принцип горизонтального сотрудничества. В большинстве преуспевающих организаций наблюдается тенденция передачи прав и ответственности на низовой уровень управления. Менеджеры этого уровня получили возможность осуществлять свои функции при отсутствии жесткого контроля сверху. Однако для обеспечения в таких условиях адекватной информационной поддержки и координации работ требуется сеть горизонтальных связей, характеризующихся высокой степенью сложности. Обычная вертикально-ориентированная структура с сильными элементами бюрократизма плохо справляется с этой задачей.

4. *Принцип правовой защищенности.* Этот принцип предполагает строгое соблюдение и исполнение Конституции РФ, законов и основанных на них других правовых актов. Он также предусматривает знание менеджерами, предпринимателями, работниками кадровых служб норм административного, гражданского, трудового, хозяйственного, уголовного и других отраслей права. Ненадлежащая правовая подготовка руководителей может отрицательно сказаться на обеспечении защиты прав сотрудников, привести к конфликтам с ними в процессе операций по найму и увольнению и в других ситуациях

5. *Принцип учета долгосрочной перспективы организации.* Реализация требований этого принципа предполагает осуществление стратегического прогнозирования и планирования развития организаций. Стратегический прогноз должен дать ответы на вопросы: сколько работников, какой квалификации, когда и на каких этапах и при каких обстоятельствах будут использованы? Какие рабочие места будут сокращены, будут ли созданы новые и в каком количестве, возникнет ли необходимость в сокращении персонала, в его переобучении, переподготовке, профориентации? Каких затрат потребуют предполагаемые кадровые изменения? Стратегическое прогнозирование и планирование будут эффективными, если включит их в общую систему прогнозирования и планирования развития организации.

6. *Принцип интеграции и сплоченности коллектива.* Реализация этого принципа возможна при воспитании коллектива в духе корпоративной, солидарной ответственности и понимания того факта, что личная судьба каждого зависит от выживания организации, от правильно выбранной стратегии развития. При ее реорганизации не следует увлекаться механическим сокращением рабочих мест, свертывать программы по обучению персонала и повышению квалификации. Такого рода меры могут вызвать у работников стрессовые ситуации, недовольство ее руководством. Наоборот, необходимо делать все возможное, чтобы сотрудники стремились к повышению квалификации, к саморазвитию, готовились к переориентации предприятия для производства новых видов продукции. Важно поддерживать доверительные

отношения сотрудников с руководителями разных уровней и уважительное отношение работников друг к другу, обеспечивать справедливую оплату труда.

7. Принцип участия сотрудников в принятии решений. В преуспевающих компаниях многие важные решения принимаются на особых заседаниях, открытых для широкого круга работников. Обычно все, кто имеет отношение к выполнению принятых решений (а не только управляющие) бывают на заседаниях. Они участвуют в обсуждении предполагаемых вариантов решений, высказывают свои рекомендации и вносят предложения по совершенствованию того или иного варианта. Такое участие предупреждает сопротивление персонала организационным и технологическим нововведениям, способствует не только взаимопониманию менеджеров и рядовых работников, но и повышает производительность труда.

8. Принцип опоры на профессиональное ядро кадрового потенциала. Ядро кадрового потенциала представляет собой совокупность способностей работников организации, которые обеспечивают ей стратегическое преимущество на рынках товаров, услуг и знаний. Ценность этих преимуществ состоит в том, что конкуренты оказываются неспособными производить аналогичные по качеству продукты и услуги или запаздывают с внедрением нововведений. Эти способности присущи организационной системе предприятия, а не отдельным выдающимся работникам. Они служат долговременной основой для разработки и принятия стратегически важных решений, обеспечивающих эволюцию организационной системы и ее адаптацию к меняющимся условиям внешней среды.

8. Принцип соблюдения баланса интересов руководителей и подчиненных сотрудников. В преуспевающих компаниях большую роль отводят сбору информации о том, что думают их сотрудники о бизнесе, о содержании деятельности руководящего звена менеджеров, условиях и оплате труда сотрудников, о соблюдении принципов трудовой этики, о перспективах «человеческих ресурсов», о вовлечении персонала в решение корпоративных задач и др.

10. *Принципы сотрудничества с общественностью.* Некоторые предприниматели считают, что особенно перспективно выделять средства на развитие системы образования как высшего, так и среднего профессионального.

Вопрос 2. Соответствуют ли упомянутые принципы особенностям русского менталитета, специфике, историческим чертам русского человека?

Трудовая и хозяйственная этика народов России имеет, как известно, специфические черты, говорящие о неоднозначности отношения к предпринимательству и стремлению к успеху, так что прямое заимствование западных моделей управления в российской практике вряд ли осуществимо. Тем более что эти черты были деформированы опытом советского периода российской истории, когда обществу был навязан стиль поведения, сковывающий предпринимательскую активность.

Традиционные для русских качества — коллективизм, бескорыстие, стремление помочь ближнему, "всемирная отзывчивость", жертвенность — составляют ключевые элементы новой нравственности, лишенной "экономического эгоизма", основанной на принципах взаимопомощи, сотрудничества и доверия.

Однако, стремление контролировать ситуацию и свести риск к минимуму в экономической и социальной жизни также составляет существенную особенность русского менталитета. Подтверждением этого могут служить, например, уравнивательные тенденции в области оплаты труда для тех, кто работает не очень эффективно с теми у кого производительность выше.

При этом в управленческой деятельности при руководстве персоналом. Больше преобладают следующие принципы:

Индивидуальная ответственность и направленность руководства и четкое распределение обязанностей;

Преобладание корпоративных интересов над личностью;

Жесткая структура управления, медленная обратная связь.