**Менеджмент**

**Основные вопросы и ответы**

Общая теория деятельности.

Функционирование и развитие деятельности.

В практике существует три основных подхода к определению деятельности.

Процессуальный подход. В рамках него деятельность рассматривается как любой цикл процессов.

Психологический подход. Деятельность рассматривается как цикл процессов, направленный на удовлетворение индивидуальных потребностей.

Социальный подход. Деятельность рассматривается как цикл процессов, направленных на реализацию нормы, заданной со стороны.

В управленческой практике используется психологический и социологический подходы.

Психологический подход к деятельности.

В рамках этого подхода понятие деятельности, формулируется иначе. Деятельность представляется как жизнь и деятельность отдельного человека.

Схема потребительской жизнедеятельности.

Любая жизнедеятельность начинается с появления нужды, следовательно, напряжение. Чем обусловлена нужда? Нужда осознается и фиксируется в виде построения образа потребности. Образ потребности выступает регулирующим началом во всем цикле жизнедеятельности. После построения образа идет поиск предмета потребности. Его поведение является неорганизованным и стихийным. Поиск будет продолжаться пока не будет найден предмет. Результат познания – образ встречного предмета. Затем человек соотносит образ потребности с образом встречного предмета. В случае неравенства человек продолжает поисковое поведение. В случае равенства образ встречного предмета становится мотивом. Иными словами, помимо информационной характеристики у мотива есть положительный эмоциональный заряд. Далее на основании мотива человек организует присвоение внешнего предмета и в данном случае его поведение становится более организованным. Затем предмет потребляется. Потребитель удовлетворяется и его образ исчезает.

Схема производительной жизнедеятельности.

1. Возникновение состояния нужды.

2. Построения образа потребности.

3. Поисковое поведение.

4. Построение образа встречного предмета.

5. Может возникнуть такая ситуация, что образ встречного предмета не будет соответствовать образу потребности. С другой стороны на основе образа потребности человек будет углядывать в предмете наличие необходимых свойств, тогда он не будет искать другой предмет, а в плане сознания, опираясь на свою потребность, осуществлять преобразование образа встречного предмета, выделяя необходимые ему свойства. Затем, соотнося полученный образ с образом потребности, зафиксирует равенство между ними. В процессе преобразования образа встречного предмета от требования образа потребности скрыт механизм целеполагания, который носит крайне субъективный характер. Полученный в результате преобразования образ носит название целемотива.

6. На основе целемотива человек осуществляет преобразование встречного объекта, а затем его присвоение и потребление. Потребность удовлетворяется и образ ее исчезает.

Схема развивающейся жизнедеятельности.

1. Возникновение состояния нужды.

2. Построения образа потребности.

3. Поисковое поведение.

4. Встречается определенный объект.

5. Построение его образа.

6. Соотнесение его с образом потребности.

7. В образе предмета углядываются свойства, соответствующие образу потребности.

8. Образ предмета преобразуется на основе потребности.

9. Процесс преобразования встречного предмета.

10. Возникают затруднения.

Любой объект имеет свою объективную логику существования и не может быть преобразован как угодно. Механизмы познания преобразования образов, основанные на индивидуальных потребностях, не могут учитывать эту логику, следовательно, встречая препятствие в преобразовании человек начинает познавать внешний мир не только на основе потребностей, но и на основе внешних реакций на его действия. В том случае, если будет зафиксирована невозможность удовлетворения потребностей, но потребностная значимость предмета сохраняется, то на основе знаний о внешнем мире, человек осуществляет трансформацию образа своей потребности, т.е. будет изменено глубинное основание организации жизнедеятельности.

Именно этот процесс изменения образа потребности под влиянием внешнего и лежит в основе развития индивидуальной жизнедеятельности. Наличие психической способности у человека преобразовывать образы потребности и является ключом его главенства над природой.

Главная цель обучения – трансформация знаний.

Переход от индивидуальной потребности к социальной.

Схема общения.

Процесс общения в качестве первого этапа, включает в себя процесс противодеятельности. Первый человек, фиксируя затруднения жизнедеятельности, осознает, что предметом его потребности является другой человек.

Осознав, что противодеятельность не ведет к удовлетворению потребности, то каждый из людей переходит в пространство согласования.

Пространство согласования в качестве своего продукта предполагает создание нормы взаимного использования, в результате реализации которой каждый из людей может удовлетворить свои потребности.

Процесс согласования первоначально не достигает своей цели. Он всего лишь готовит почву перехода от интеллектуального познания человека к чувствительному познанию.

Для снятия затруднений в согласовании люди переходят в пространство идентификации. Идентификация предполагает процесс жизни за другого (временной жизни). «Встать на место другого». В результате идентификации человек строит образ потребности другого человека, причем эти образы имеют высокую эмоциональную окраску. В результате человек познает внутренний мир другого. Образы потребностей другого, наряду с образами индивидуальных потребностей, становятся основаниями для снятия затруднения согласования. В результате согласования появляется норма взаимного использования. Наличие такой нормы выступает необходимым (но не достаточным) признаком социальной деятельности.

Достаточным признаком социальной деятельности является наличие человека, реализующего эту норму.

Схема функционирования социальной деятельности.

В своем старшем варианте функционирования социальная деятельность имеет вид процесса преобразования исходного материала в конечный продукт, осуществляемого с помощью средства, используемого определенным способом.

Этим процессом управляет деятель сознания нормы преобразования исходного материала в конечный продукт и способностью к использованию средства и реализации нормы.

Схема развития деятельности.

Процесс деятельности связан с процессом изменения нормы.

Существует процесс реализации нормы и в нем возникают затруднения. Затруднения – это факт отклонения реальных действий от нормативных требований. Точка отклонения и является затруднением. В том случае, когда затруднение субъективно осознается, деятель покидает пространство действия и выходит в пространство рефлексии.

В пространстве рефлексии он осуществляет три последовательных процедуры: исследование, критику и нормирование. В результате чего вырабатывает новую норму деятельности. Затем деятель возвращается в пространство действия, снимает затруднения и начинает реализовывать новую норму.

Исследование – процесс построения картины осуществляемой деятельности и выявление затруднения.

Критика – процесс выяснения причины возникновения затруднения.

Нормирование – процесс изменения нормы для устранения действия причины возникновения затруднения.

Деятельностная кооперация. Схема социально-технологической единицы.

Чтобы понять как существуют крупные системы деятельности (деятельностные кооперации), необходимо подробно рассмотреть процесс появления этих систем. Для рассмотрения этого процесса нами будет использовано 2 подхода:

– функционарный подход к анализу действий;

– генетический подход.

В основу функционального подхода положена схема функционирования деятельности. Основным принципом, который используется в функциональном подходе, является отношения нормы и реализации нормы.

В основу генетического подхода положено развитие деятельности. Основным способом реализации этого подхода выступает отношение, норма, изменение нормы.

Функционарный подход.

Исходной точкой появления систем деятельности выступает ситуация, когда необходима одна трансформация исходного материала в конечный продукт. Этот процесс обеспечен способами и средствами. И существует деятель с достаточными способностями.

Теперь представим себе, что в процессе реализации нормы произошла остановка. Причины могут быть различные (например, деятель устал). Через некоторое время деятель возвращается в деятельность и завершает процесс реализации нормы. Единый процесс преобразования материала №1 в материал «2 разделяется на две части (случайно). Разделение деятельности было случайным первоначально. Предположим, что появилось дополнительное требование к деятельности – не допускать усталости исполнителя. Тогда случайное разделение деятельности на две части будет, нормативно запрещено. Прежде единая деятельность будет состоять из двух частей, у каждой из частей будет свой исполнитель и своя норма деятельности. Сумма этих норм будет равна общей норме деятельности.

На этом простом примере можно выделить принцип системы образования деятельности.

Системы деятельности образуются в следствии снятия воспроизводящихся затруднений в базовом процессе за счет создания и нормативного оформления сервисных (дополнительных) деятельностей, снимающих затруднения в базовом процессе.

В частном случае система образования является дроблением базового процесса.

Виды связей в системе деятельности.

Наиболее общей характеристикой деятельности выступает:

1) передача продуктов деятельности для использования другой деятельностью.

2) получение продуктов иных деятелей для использования в своей.

Типология связи:

1. Конвейерный тип связи – представляет собой разделение единого базового процесса на группу последовательно связанных между собой деятельностей.

2. Параллельная связь – представляет собой ряд составляющих, работающих параллельно, продукты которых затем собираются в сборочном «цехе» для получения конечного продукта.

3. Средственный сервис, т.е. у базового процесса появляется сервисная деятельность, снимающая затруднения в отсутствие средств деятельности.

4. Технологический сервис – снимает затруднения в базовом процессе, связанные с отсутствием способов использования средств.

5. Образовательный сервис – снимает затруднения в отсутствии у исполнителя необходимых способностей.

6. Обрабатывающий, добывающий сервис – снимает затруднения, связанные с получением исходных продуктов деятельности.

Особого рассмотрения при анализе образования систем деятельности требует управленческая деятельность.

Как уже говорилось, образование систем деятельности всегда связанно с выделением типовых затруднений и созданием новых деятельностей, снимающих эти затруднения. Этот процесс завершается выделением нормы новых дополнительных звеньев. Очевидно, что создание норм осуществляется в процессе рефлексивного анализа затруднений. Но как только норма создана, каждый из элементов системы деятельности начинает жить в рамках собственного нормирования, собственного целесогласования. Это приводит к тому, что каждый из элементов свою норму реализует, а общего продукта системы деятельности нет.

Таким образом мы сталкиваемся с затруднением между элементами системы деятельности. Снятие этого затруднения возможно за счет выделения особого организационно-управленческого сервиса, организующего согласование между элементами системы деятельности.

Следует заметить, что он не снимает затруднений в каком-либо из элементов деятельности, а снимает затруднения в связях между ними. При этом организационно-управленческая деятельность не должна подменять рефлексивное самообеспечение каждого из элементов деятельности.

На этом рассмотрение образования систем деятельности в рамках функционарного подхода закончено.

В рамках этого подхода была выделена управленческая деятельность, которая является вторичной по отношению к исполнительской. Согласовательная функция управленческой деятельности позволяет обеспечивать реализацию уже существующих норм деятельности.

Генетический подход.

Для того чтобы рассматривать образование деятельности в рамках генетического подхода необходимо рассмотреть затруднения, связанные с изменением норм деятельности. Иными словами, в процессе реализации нормы деятельности могут возникать различные затруднения для снятия которых мы выходим в пространство рефлексии, чтобы создать новую норму.

В том случае, когда в процессе рефлекторного анализа возникают затруднения, тогда мы можем говорить, что эти затруднения связанны с развитием деятельности. В том случае, когда затруднение связанно с осуществлением исследований, тогда снятие выделяет особый сервис, связанный с получением новых знаний – наука. Если затруднения возникают в критике, то появляется специальный сервис, связанный с исторической реконструирующий событие, созданием средств критики. В том случае, когда возникают затруднения нормирований, тогда возникают особые сервисы, связанные с созданием нормативной деятельности.

В процессе образования в рефлексивном звене связано с появлением парадокса коопераций. С одной стороны, норма осуществления рефлексивных процессов нужна для того, чтобы обеспечить гарантированность снятия затруднений в рефлексивном анализе. С другой стороны, норма деятельности не нужна, т.к. она мешает учитывать реальную ситуацию в процессе реализации нормы.

Снятие парадокса осуществляется за счет выделения особой управленческой деятельности, которая характеризуется отсутствием жестких норм деятельности, с одной стороны, и высоким условием культуры и профессионализма, с другой. Суть этой правленческой деятельности в осуществлении развития всей системы и использовании при этом средств, создаваемых в науке, методологической деятельности и в проективной деятельности, связанных с созданием нормы. Указываемые три сервиса создают культурные средства для осуществления управленческой деятельности, связанной с развитием. Эти средства само по себе задают нормативные требования к своему использованию и тем самым нормируют управленческую деятельность.

Таким образом в рамках генетического подхода управленческая деятельность является ведущей по сравнению с исполнительской деятельностью, т.к. она создает нормы, которые должны быть реализованы.

Высококвалифицированный управленец в процессе осуществления своей деятельности должен использовать как функционарный так и генетический подходы к управлению. Ему необходимо четко фиксировать, когда разрастание кооперации вокруг одного базового процесса эффективно, а когда необходимо изменить базовый процесс, а значит, всю кооперацию в целом перестроить. Иными словами, он должен четко фиксировать, когда необходимо регулировать функционирование деятельности , а когда осуществлять ее развитие. Профессионализм управленческой деятельности характеризуется переходом от стихийного осуществления рефлексивных процедур к организованному – на основе культурных средств.

Чтобы обобщить все выше изложенное необходимо зафиксировать схему социально-технологической единицы, которая является элементарной, неделимой частью любой крупной системы деятельности.

Схема включает три типовых позиции:

1. Позиция исполнителя. Суть позиции заключается в реализации нормы.

2. Позиция управленца. Суть заключается в создании и изменении норм деятельности.

3. Позиция замоучика. Формулирование социальных потребностей на существующие деятельности, прежде всего на ее продукт.

Технологический цикл управленческой деятельности.

1. Понимание заказов.

Заказ – потребность в результате деятельности, лежащая за ее пределами.

Нахождение носителя заказа (заказчика) – первый шаг. Когда он найден, то управленец вступает в коммуникацию с заказчиком. Заказчик фиксирует содержание потребности. Управленец в результате понимания заказа строит представление о будущем результате деятельности с опорой на потребности заказчика. При этом заказчик не должен обсуждать способ получения результата деятельности, а управленец не должен предлагать способ получения результата деятельности для обсуждения.

Виды заказов:

– индивидуальный заказ (идет из жизнедеятельности);

– социальный заказ (от одной деятельности к другой);

– социокультурный заказ (связан с требованиями сохранения общества как единой системы, экономические требования, заказ к профессиональности деятельности).

Носителями социокультурнго заказа являются интеллектуальные и объективные средства.

Существуют требования к его использованию.

2. Профессиональное понимание заказа.

Управленец трансформирует представление о будущем результате деятельности, уменьшая его зависимость от требований заказчика и увеличивая зависимость от способа получения результата.

Нет возможности сопоставления результата с ресурсами.

3. Профессионально-деятельностное понимание заказа.

Представление о конечном результате трансформируется в соответствии с процессом его получения. Управленцу приходится оперировать двумя видами представления о деятельности:

– процессуальное представление;

– структурное представление.

Сопоставляя их, получаем целостную картину.

Процессуальное представление – представление о последовательности действий в получении конечного результата.

Структурное представление – это обобщение процессов получения результатов в группы процессов.

Необходимость процессуального и структурного представления о деятельности, заключается в том, что процесс представления о деятельности позволяет осуществить оперативное управление процессами деятельности, но при его использовании очень трудно удерживать целостность деятельности. Поэтому для тактической деятельности и удержания целостности используется структурное описание. Если нет структурного описания, то нет возможности удержать взаимосвязь.

Тактическое управление и целостное описание необходимо для согласования взаимодействия различных участников деятельности при получении конечного продукта.

Оперативное управление направлено на конкретного исполнителя того или иного процесса без учета всей целостности деятельности.

4. Фиксация имеющихся ресурсов.

У управленца появляется возможность отойти от содержания заказов и перейти к анализу возможностей организации необходимой деятельности. Начинается этот процесс с фиксации ресурсов. Техника фиксации ресурсов может быть разнообразна. Представление о ресурсах должно быть полным, а это требует специальной техники организации представлений.

5. Моделирование включения ресурсов в деятельность.

Происходит создание мыслительной модели деятельности, т.е. не создается реальная деятельности. Идет дальнейший детальное рассмотрение модели.

6. Фиксация затруднений, возникающих в связи с получением конечного результата.

Затруднение – это отклонение хода реальных процессов от нормы деятельности.

Наиболее общим представлением о затруднении является не достижение цели.

7. Анализ затруднений как проблемы.

Традиционно любое затруднение воспринимается управленцем как проблема.

Говорить о возникновении проблемы можно тогда, когда в реальных процессах деятельности возникают факторы, которые не были учтены при построении нормы деятельности. И в данном случае эти факторы необходимо учесть путем изменения нормы.

Если есть возможность устранить эти факторы не изменяя норму, то в данном случае проблемы нет.

Задача – обеспечение реализации нормы деятельности.

8. Депроблематизация в построении выхода из зафиксированных проблем.

Представление о деятельности (на третьем этапе) корректируется в связи с необходимостью учета особенностей ресурсов.

9. Фиксация целостной программы деятельности.

На этом этапе фиксируется окончательное представление о деятельности и ресурсах, необходимых для ее реализации.

Строится план деятельности и переходится к реализации деятельности.

10. Снабжение деятельности.

– организация взаимодействия между ресурсами деятельности в соответствии с представлением о деятельности (нормативным представлением);

– построение реальной деятельности по достижению цели.

Передача нормы деятельности исполнителю очень важный этап снабжения, а также принятие этой нормы исполнителем.

11. Контроль деятельности.

Контроль – процесс сопоставления представлений о реальной деятельности и норме деятельности.

Контроль в качестве своих результатов может иметь фиксацию соответствия реальной деятельности норм. Тогда управленец находится в пассивной позиции по отношению к деятельности исполнителя.

Фиксация расхождения между реальной деятельностью и нормой. В данном случае можно говорить о появлении затруднений в деятельности, что приводит к переходу на следующий этап технологического цикла.

12. Критическая рефлексия несоответствия деятельности и нормы.

В рамках критической рефлексии выясняются причины появления затруднений.

13. Корректировка программы деятельности по результатам критической рефлексии.

Возврат в прежнюю деятельность и коррекционное воздействие не ресурсы.

Корректировка – самый простой этап.

Перестройка прежней нормы в новую. В результате процесса коррекции программы управленец может зафиксировать, что в сложившихся условиях, достижение заказов невозможно.

14. Проблематизация содержания заказов деятельности.

Для этого управленец прекращает анализ деятельности и мысленно возвращается в возвращается в ситуацию понимания заказов.

Существует мыслительное моделирование полемики заказчика. Находит позитивный выход из полемики, что делает возможным переход к нормированию.

15. Коррекция заказов.

Реализуются все планы, которые были смоделированы на предыдущем этапе.

Типы отношений между деятельностями.

1. Содеятельность – тип отношений, когда деятельности осуществляют процесс достижения цели независимо друг от друга (каждая деятельность существует автономно).

2. Кооперация – отношение обмена между деятельностями своими результатами.

3. Противодеятельность – характеризуется наличием борьбы между деятелями за обладание каким-либо ресурсом. Противодеятельность протекает в виде борьбы или конфликта, когда действие каждого из участников направленно на другого.

4. Псевдодеятельность – тип отношений, когда один кооператоров создает у второго иллюзию нахождения в кооперативной связи.

Типы норм деятельности.

1. Цель – представление о будущем результате деятельности. Имеет качественную и количественную характеристику.

2. План характеризует процесс достижения целей за счет фиксации промежуточных результатов.

3. Технология – в отличие от плана фиксирует средства и способы получения промежуточных продуктов и результатов деятельности.

4. Программы. В программе деятельности помимо требований фиксируются требования к способностям и действиям исполнителей.

5. Проект – представление о результате деятельности соотнесенное с процессом его получения. Оба представления носят структурный характер. За получение структурного представления о результате деятельности отвечает конструктор как тип. За процесс отвечает проектировщик. Оба – сервисные управленцы.

6. Метод и методика являются средствами управленца, которыми он пользуется при построении норм деятельности. Методика – конкретизация метода как тип теоремы:

К – может существовать в разных проявлениях, может быть деятельность, которую можно описать;

КА – целостное описание деятельности, прообраз методики, обобщенные описания деятельности;

М-Д – обобщенное представление;

М-а – строится программа (действия) в данных условиях;

КА’ – строится программа и проект.

Строительством методов и методик занимается методология.

8. Подход. При построении метода мы пользуемся теорией. При построении представлений о мире, деятельности человек использует различные теории. Теория, которая кладется в основу, и называется подходом.

9. Принцип. Мы пользуемся разными уровнями абстракций. Теория используется для построения конкретизированных представлений о деятельности и мире, выполняет функцию уточнения исходной теории.

Управление людьми.

1. Мотивация.

Потребность – состояние нужды в чем-либо, получившая субъективное отражение в сознании в качестве образа потребности.

Потребности могут быть первичными и вторичными.

Первичные – связанны с обеспечением жизнедеятельности человека.

Вторичные – с его пребыванием в обществе.

Мотив – образ внешнего объекта, получивший положительную оценку с точки зрения потребности. Мотив может быть положительный и отрицательный.

Стимул – внешний объект, образ которого получивший положительную оценку с точки зрения потребности.

Внутренние стимулы – непосредственные результаты деятельности человека, стимулирующие его к труду (новизна в работе, усталость);

Внешние стимулы – то, что дается человеку извне для стимулирования его к труду (з/п, премия, статус в компании, наказания, похвала).

Помимо потребности человеком могут двигать и другие основания – ценности.

Ценности – потребности людей, обобщенные в результате их взаимодействия и согласования.

Ценности обеспечивают объективную оценку того, что происходит в действительности.

Мотивация и стимулирование.

Стимулирование – побуждение человека к каким-либо действиям.

Мотивация – внутренний процесс побуждения человека к деятельности.

С помощью стимулирования мы управляем мотивацией.

В реальности существует множество стимулов и мотивов в одно и тоже время.

История мотивации.

В Древности процесс стимулирования осуществлялся в форме «кнута и пряника».

Позднее поняли, что мотивация – сложный процесс и стали использовать другие инструменты.

Теория Х и Теория У (по МакГрегору).

Теория Х: отношение руководителя к подчиненным. Работники плохие, их надо заставлять работать.

Теория У: человек тянется к работе, к ответственности, самоконтролю и инициативе.

Существуют два вида теории мотивации:

1. Содержательная – описывает различные виды и структуру потребности человека как основу его поведения.

2. Процессуальная – описывает процесс мотивации человека, не оценивая его потребности.

Основные содержательные теории мотивации.

1. Теория Маслоу:

Все потребности человека можно обобщить и представить в виде пирамиды, состоящей из пяти уровней потребностей людей:

1) потребности жизнедеятельности;

2) потребности безопасности жизнедеятельности, уверенность в завтрашнем дне;

3) социальные потребности принадлежности к какой-либо социальной группе, общение;

4) потребности в уважении, признании;

5) потребности в самовыражении, развитии, самореализации.

2. Теория МакКлеймонда:

Все потребности человека в организации можно поделить на три вида:

1) власть;

2) успех;

3) причастность.

3. Теория Герцберга:

Все факторы мотивации (стимулы) можно поделить на две группы:

1) факторы гигиены;

2) факторы мотивации.

Если построить шкалу работы от неудовлетворенности до мотивации, то можно увидеть разницу.

Ф. гигиены – неудовлетворенность от работы, но не влияют на мотивацию.

Ф. мотивации – не влияют на неудовлетворенность.

|  |  |
| --- | --- |
| факторы гигиены  1)политика фирмы и ее руководства;  2)з/п;  3)условия работы;  4)отношения в коллективе;  5)уровень контроля | факторы мотивации  1)успех;  2)продвижение по службе;  3)признание заслуг;  4)ответственность;  5)индивидуальный рост |

Процессуальная теория мотивации.

Теория справедливости.

В процессе осуществления трудовой деятельности каждый член организации сравнивает соотношение между своими усилиями и вознаграждением за них, по сравнению с другими. По результатам сравнения он либо снижает усилия, либо повышает.

Теория ожидания.

Существует четкая связь между усилиями и качеством работы; причем эта связь определяется параметрами:

– ясности цели;

– способности исполнителей;

– качество инструментов и необходимой организации работы.

Существует связь между качеством работы и внешним и внутренним результатом.

Существует связь между ожиданием и удовлетворением от работы.

Теория рационального поведения.

Каждый из людей с учетом знания о внешнем окружении выбирает тот вариант действий, который является оптимальным с точки зрения удовлетворения потребностей и причинением вреда.

Для обеспечения рационального поведения работников организации необходимо создавать критериальную основу поведения – простые и понятные правила и, возможно, результаты деятельности от выбранного им варианта поведения.

Партисипативное управление.

Для эффективной мотивации работника необходимо создавать условия не только для осуществления работы, но и условия для самостоятельного, коллективного принятия решения относительно будущей работы.

Классическое определение мотивации с точки зрения западных менеджеров.

Мотивация – процесс побуждения людей к эффективному и высокопроизвоидетельному труду.

Обобщающим представлением о функции мотивации выступает схема самоопределения. Согласно теории деятельности самоопределение выступает основным механизмом вхождения в деятельность человеком и именно самоопределением должен управлять менеджер при побуждении человека к труду.

Мотивация в данном подходе противопоставляется самоопределению и рассматривается как механизм обеспечивающий жизнедеятельность человека.

2. Эффективная оплата труда.

Для того, чтобы эффективно использовать з/п как инструмент стимулирования, необходимо понимать ее тройственную природу.

Работник относится к з/п с трех позиций:

1) с позиции специалиста, определенной квалификации;

2) с позиции исполнителя, выполняющего определенный объем работ;

3) с позиции наемного работника, создающего свою долю прибыли.

З/п должна быть нацелена на все три стороны.

Виды з/п:

1) повременная з/п – учитывает только уровень специалиста. Фиксирует одинарное количество времени, уровень квалификации (тарифная сетка);

2) сдельная з/п учитывает точку зрения исполнителя. Учитывая объем никто не хочет браться за работу. Не учитывает квалификации работника, его уровень;

3) сдельно-премиальная;

4) повременно-премиальная.

Обе не учитывают уровень наемного работника.

Главный показатель мотивации – производительность:

Производительность = Индивидуальная производительность \* Организационную техническую производительность.

Система научной мотивации состоит из:

1) гибкой тарифной системы;

2) системы аттестации, результаты которой сказываются как на тарифах так и окладах;

3) системы участия в прибылях.

Форма з/п – повременно-премиальная.

3. Эффективная организация работы.

Принципы эффективной организации работы:

1) разнообразие умений и навыков;

2) автономность – имеется в виду работник должен иметь возможность самостоятельно принимать решения и осуществлять самостоятельный контроль за своей работой;

3) законченность – состоит в том, что операции, которые выполняет работник, должны быть завершены в виде какого-либо законченного продукта, приводить к значимому результату;

4) взаимодействие – работник по возможности не должен работать один;

5) общение – необходимо создавать благоприятные межличностные отношения;

6) обратная связь – результаты труда работника должны получить соответствующую оценку со стороны руководителя (если ее нет – нет эффективности);

Методы эффективной организации работы:

1) ротация кадров – перемещение работника по конвейеру, проход весь цикл;

2) расширение фронта работ – объединение нескольких разрозненных операций в единую систему операций с определенным законченным продуктом;

3) обогащение содержания работы – передача части функций по контролю;

4) создание автономных групп – они создаются , чтобы объединить разрозненные операции в одну и полностью передаются функции по организации и контролю производства частным отделам;

5) кружки качества – объединение работников по разработке различных проектов по повышению качества продукции и производства.

4. Группы в организации.

Виды групп:

1) микрогруппа – объединение людей по взаимным симпатиям (основное ядро, которое связывает микрогруппу).

Во многом помогает организации, во многом вредит.

2) группа.

Наличие общей цели – самое главное организующее начало любой группы. В любой группе есть микрогруппы, но общая цель всегда остается.

3) макрогруппа – объединение людей на основе общих ценностей.

Часть образуется в профессиональной среде (объединение врачей, юристов). Наличие ярко харизматического лидера: воплощает в себе ценности, объединяющие людей в макрогруппы.

Этапы формирования группы.

1. Собственно формирование.

На этом этапе люди начинают обращать друг на друга внимание и определяют некоторую общность интересов и целей относительно друг друга. Эта общность во многом еще иллюзорна, т.к. во многом находится на индивидуальном уровне.

2. Становление.

На этом этапе в процессе действий на основе первичных договоренностей начинают появляться истинные цели, мотивы, потребности каждого из участников группы, что приводит к обилию конфликтных ситуаций (главное понимать к чему конфликт и к чему он приведет). На этом этапе группа может развалиться или перейти дальше.

3. Нормирование.

На этом этапе вырабатываются реальные нормы деятельности группы, на основе истинных целей, потребностей, мотивов.

4. Устойчивое функционирование.

В рамках четких согласованных норм устойчиво работает группа. Норма начинает устойчиво воспроизводится.

Эффективность групп.

1) Одна из важнейших характеристик эффективности группы – это ее размер.

Наиболее эффективная группа от 5 до 7 человек. В некоторых случаях до 12, но это максимум. Если больше, то увеличивается количество микрогрупп, следовательно, высокая конфликтность.

2) наличие лидера.

Выделяется на этапе становления и нормирования.

3) характеристика задач, которая перед ней стоит.

Она должна быть четко сформулирована, не размыта.

4) степень удовлетворения людей, участвующих в работе группы;

5) наличие ролей в группе.

Любая группа в процессе своего становления должна разделиться на отдельные роли, которые закреплены за каждым человеком.

Дискуссия (распределение ролей):

1) генератор идей (авторская позиция);

2) фиксирующий идеи (понимание всеми того, что говорит генератор);

3) развиватель идей;

4) роль организатора.

5. Лидерство, власть, руководство.

Сила – источники власти человека, которые носят различный характер.

Власть – возможность оказывать влияние на поведение других людей.

Влияние – это процесс использования власти.

Власть сама по себе носит потенциальный характер (заложена внутри человека).

Сила

|  |
| --- |
| личная  – физическая сила;  – харизма |
| организационная  – положение |

1) Личные источники

а) сила личности – авторитет.

Она включает с одной стороны, что действия его соответствуют идеалам других, с другой стороны его действия – примером для других.

б) сила специалиста (эксперта).

2) организационные источники

а) сила положения (должности).

б) сила ресурса (кладовщик – человек, который владеет ресурсами).

Лидер умеет эффективно сочетать все источники власти и владеть ими.

Стиль руководства – это форма воздействия руководителя на подчиненного, характеризует внешний рисунок поведения, но при этом через стиль руководства можно выделить глубинные основы поведения.

Лейдинг (немецкий ученый) нужен ситуационный подход.

1) авторитарный стиль управления характеризуется единоличным принятием решений руководителем и жесткой формой контроля за их исполнением;

2) демократический стиль характеризуется принятием решений руководителем и подчиненными и жесткой формой контроля за их исполнением как со стороны руководителя, так и со стороны группы;

3) либеральный стиль характеризуется самостоятельным принятием решений и контролем за их исполнением самими подчиненными.

Характеристика стилей управления.

Модель Лайкерта.

1) авторитарный стиль (эксплуататорско-авторитарный) – ЭА;

2) система четырех – демократический – Д;

3) благоприятно авторитарный – БА;

4) конституционный – К.

ЭА – решения принимаются полностью без учета потребностей подчиненных;

БА – при принятии решений руководство учитывает потребности подчиненных в своем видении (образ доброго царя – руководство);

К – руководство выслушивает рекомендации подчиненных, но само принимает решения;

Д – совместное принятие решений.

Модель Блейка-Моутона.

Они фиксируют различные стили управления используя графическую систему Х-У.

Выделяют пять стилей:

1) малоуправление (похож на либеральный) – 1.1;

2) управление организацией (1.9). Основное внимание работе, мало внимания потребностям людей;

3) управление людьми (главное внимание – налаживание отношений в коллективе, ущерб – эффективность работы) – 9.1

4) компромиссное управление (5.5) – баланс между интересами работы и интересами людей;

5) управление командой (9.9) (коллектив – команда единомышленников, эффективно восполняющих свою работу, которые стремятся к совместному достижению целей) – высокая форма либерального стиля.

Человек считалось до этой работы от рождения обладает тем или иным стилем управления и поэтому он должен использовать стиль, который соответствует его склонностям. Блейк и Моутон утверждают, что руководитель может изменяться и развить в себе качества, которые способны привести его до стиля 9.9.

В зависимости от ситуации руководитель должен выбирать соответствующий стиль управления.

Выбор стиля.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| авторитарный | предпочтения управленца | демократический |
| подчиненные не умеют работать | способности | подчиненные умеют работать |
| не желают работать | желание | желают работать |
| структурировано | задание | не структурировано |
| неблагоприятная | ситуация | благоприятная |

6. Конфликты в организации.

Конфликт – состояние длящегося противодействия между участниками конфликта, направленное на «стирание» друг друга.

Виды конфликтов:

1) конфликт цели – когда у людей существуют разные видения цели организации или того или иного действия;

2) конфликт взглядов – разное представление о природе деятельности организации;

3) конфликт чувств – неприятие одного человека другим на уровне межличностных отношений;

4) конфликт ценностей связан с ценностными основаниями (стабильное функционирование или развитие);

5) ролевой конфликт – когда человека заставляют делать работу не свойственную ему по положению в организации.

Стили решения конфликтов.

1) решение проблемы (одна сторона выигрывает, другая – проигрывает);

2) уход от конфликта («проигрыш-выигрыш»);

3) войти в положение с другой стороны («проигрыш-выигрыш»);

4) возможность нахождения компромисса («невыигрыш- невыигрыш»);

5) сотрудничество («невыигрыш- невыигрыш»).

Принятие управленческих решений.

Цели организации.

1. Миссия организации (самый высокий уровень цели) характеризует деятельность организации в долгосрочной перспективе, характеризует ее взаимоотношение со всеми заинтересованными лицами.

Заинтересованные лица относительно деятельности любой организации.

1) собственники организации, которые создают и развивают организацию для решения своих жизненных проблем;

2) сотрудники организации своим трудом обеспечивают деятельность организации и получают компенсации за свой труд, позволяющие решать их жизненные проблемы;

3) покупатели продукта организации, которые отдают ей свои ресурсы в обмен на результаты ее деятельности;

4) деловые партнеры организации, находящиеся с ней в формальных и неформальных отношениях и оказывающие различные услуги;

5) местные сообщества, обеспечивающие социальную и экологическую среду существования организации;

6) общество в целом, которое получает часть результата деятельности организации через налоги и создающее условия для ее развития.

Все это должно быть учтено миссией.

Считается, что миссия организации должна состоять из пяти составляющих:

1) история фирмы;

2) существующий стиль поведения собственников и менеджеров;

3) состояние среды обитания организации;

4) инструкции, которыми пользуется организация;

5) отличительные особенности, которыми обладает организация.

Когда миссия организации выработана она существует очень долго, редко меняется, за ее выработку и изменение отвечает высшее руководство организации.

2. Основные сферы, в которых организация формирует свои цели:

1) доходы организации;

2) работа с клиентами;

3) потребности и благосостояние сотрудников;

4) социальная ответственность.

В каких параметрах цели организации измеряются:

1) прибыльность – оценивается в величине прибыли, рентабельности, доходе на одну акцию (рентабельность – прибыль/затраты, прибыльность – прибыль/вложенный капитал)

2) положение на рынке – оценивается долей на рынке (отношение объема продажи данного товара предприятия к общему объему продаж на данном рынке этого же товара;

3) производительность – выражается в издержках на единицу продукции (издержки времени, ресурсов);

4) финансовые ресурсы – оцениваются в структуре капитала (показатель ликвидности, обеспеченности собственностью средств, величина оборота капитала);

5) мощность организации – количество площадей техники;

6) показатель инноваций – внедрение нового оборудования, технологий, изменения в товарном ассортименте;

7) изменение в управлении организацией – изменение структур, сроки организационных изменений;

8) человеческие ресурсы – измеряются в количестве прогулов, в текучести кадров, в повышении квалификации;

9) работа с покупателями – характеризуется количеством жалоб клиентов, скоростью обслуживания покупателей;

10) оказание помощи обществу – объемы и сроки благотворительных акций.

Характеристики целей:

1) достижимые;

2) измеримые;

3) распределенные во времени.

Уровни целей:

1) миссия;

2) стратегические цели – описание будущего состояния организации в целом, построенное на основе изменения внешней среды организации (взгляд на сегодняшнюю организацию из будущего);

3) тактические цели – цели отдельных подразделений организации для реализации ее стратегии;

4) оперативные цели – цели отдельного члена организации, позволяющие реализовать тактические цели.

Цели долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные.

Управленческое решение.

Управленческое решение – это выбор альтернативы, позволяющей с наименьшими затратами достигать целей организации. Они могут быть разделены:

1) запрограммированные – решения, которые принимаются в соответствии с имеющейся инструкцией;

2) незапрограммированные – при отсутствии инструкций:

1) интуитивные;

2) рациональные управленческие (опираются на анализ);

3) основанные на суждениях.

Этапы принятия решения.

I. Признание необходимости принятия решения.

1) восприятие и признание проблемы;

2) интерпретация и формулировка проблемы;

3) определение целей и критериев ее достижения.

II. Выработка решения.

1) разработка альтернатив;

2) оценка альтернатив;

3) выбор альтернативы.

III. Реализация решения.

1) планирование и организация выполнения решения;

2) анализ и контроль выполнения решения;

3) обратная связь и корректировка принятого решения.

Замыкание на начальный этап

Средства рационального принятия решений.

1) двумерный список

|  |  |
| --- | --- |
| вариант действий | преимущества варианта |

2) диаграмма Паретто.

Основывается на правиле 80Х20 (полунаучное правило: 20% усилий позволяют достичь 80% результата)

3) дерево решений

Используется для выбора варианта действия. Графически фиксируются

а) возможные варианты действий

б) в зависимости от событий вариант последствий принятого решения (фиксируются возможные внешние условия)

в) результат, который по каждому варианту может быть получен.

4) построение дерева цели.

Здесь графически изображаются все цели

5) дерево причин.

6) экономико-математические методы.

Анализ временных рядов (метод экстраполяции) – предсказывание по определенным данным различных ситуаций.

Анализ факторов – управление регрессии.

Построение дисперсии – насколько те или иные действия могут повлиять на результат.

Средства планирования.

Планирование – важнейший этап принятия решений (3 этап).

1) Планирование ключевых событий.

Данный план фиксируется в виде таблицы, в которой находится следующая информация: дата, ключевое событие, другие события. Применяется для краткого изложения всего объема проекта и позволяет участникам проекта более детально планировать деятельность; для установления контрольных сроков выполнения тех или иных операций.

2) Поэтапное планирование.

Разделы: дата, основная деятельность, другая деятельность.

Планирование с фиксированными промежутками времени. Используется для организации работы предприятия во времени.

3) Полосовые диаграммы.

Шкала времени, фиксируется деятельность.

Позволяет более грамотно организовать распределение ресурсов во времени, параллельная деятельность.

4) Метод критического пути (сетевые методы)

Пунктирная стрелка – какая-то деятельность не может начаться пока не закончится предыдущая (соблюдение сроков). На эти места обращают внимание.

Основы теории организации.

1. Жизненный цикл организации.

При описании жизненного цикла организации можно выделить пять основных стадий:

1) появление;

Процесс появления организации в полном объеме описывается в схеме общения. Важнейшими характеристиками появления организации является: неустойчивость и ситуативность заказа на ее деятельность (сам заказ идет непосредственно от членов организации, носит форму самозаказа)

2) становление;

Условиями перехода организации в стадию становления выступают:

а) появление воспроизводящегося заказа на ее деятельность извне (необходимый признак);

б) выделение функций корректора в организации, которые первоначально контролирует соблюдение норм в организации, а затем организует процесс их усовершенствования.

Становящаяся организация характеризуется также процессом формирования устойчивой организационной структуры и коллектива сотрудников.

Следует отметить, что на стадии становления не существует устойчивой специализации, устойчивых норм, правил и т.д. Каждый новый заказ – это как новая работа, которую надо впервые осваивать. На стадии становления организация переходит к поиску устойчивых норм и правил в организации своей работы.

3) устойчивое функционирование;

Под функционирующей организацией понимается система деятельности, имеющая стабильную структуру, сформированный коллектив сотрудников и готовность к реализации различных заказов без существенного изменения своей деятельности.

Характерными признаками такой организации являются:

а) нормативная дисциплина;

б) готовность персонала к дообучению;

в) устойчивость вертикальных и горизонтальных связей;

г) преобладание рутинных видов работ;

д) устойчивость норм.

В любой организации может наступить кризис нормы, по которой функционирует организация, не позволяют осуществлять работу, нет эффективности. Недееспособность норм игнорируется руководством организации, что ведет за собой конфликт.

4) развитие;

Под развивающейся организацией понимают систему деятельности, которую, столкнувшись с кризисом прежних норм, осуществляет внутриорганизационные реформы. Ее основными признаками являются:

а) процесс совершенствования организационной структуры;

б) развитие персонала в особенности управленческого.

5) деградация.

Переход в упадок, исчезновение.

Эта стадия характерна ритуальным поведением всех организационных норм, преобладанием неформальных связей над формальными. Неформальные связи носят случайный, ситуативный характер, игнорирование норм.

2. Элементы организации.

1) Внешнее окружение (стер-факторы)

а) социальные факторы

– расслоение общества на социальные группы;

– вкусы людей их предпочтения.

б) экономические факторы

– ставки основных валют;

– конвертирование валют на рынке.

в) экологические факторы

– природа.

г) технологические факторы

– новые изобретения;

– развитие НТР.

д) политические факторы

– изменение первых лиц организации в результате выбора;

– принятие новых законов.

Более близкие внешние факторы:

– конкуренция;

– поставщики и потребители организации.

2) Внутренняя среда.

На основе целей организации разрабатывается структура организации.

На основе структуры и анализа ближайших перспектив (краткосрочные задачи) формируются задачи организации. Потом следует переход к построению технологий достижения, реализации задач. И последний, самый важный элемент – это люди (те, кто в соответствии с всеми другими элементами осуществляют работу в организации, могут менять все другие элементы организации и даже самих себя).

3. Элементы проектирования организации.

1) Разделение труда и специализация.

Работа может быть эффективно выполнена только тогда, когда она разделена между различными специалистами. Разделение труда является первым и обязательным шагом в проектировании организации. Именно за счет разделения труда и сопутствующей ему специализацией мы можем добиться высокой производительности организации.

2) Департаментизация и кооперация.

После разделения нужно частичное объединение. Отдельные составляющие организации объединяются в отдельные единицы – департаменты (подразделения). На основе принципов это происходит:

а) общие цели;

б) общие ресурсы.

Полностью перейти к единому организму невозможно.

3) Установление связей и координация.

Устанавливаются по вертикальному и горизонтальному принципу.

4) Масштаб управляемости и контроля.

Выстраивается иерархия управления с учетом, что один человек может руководить всеми (человек может эффективно управлять семью объектами).

5) Распределение прав и ответственности.

Каждый руководитель получает какие-то права и несет ответственность. Необходим четкий баланс прав и ответственности.

6) Централизация или децентрализация.

На сколько централизованным будет процесс принятия управленческого решения, широта прав руководителей. Что есть управление?

Организационная среда, осуществление управленческой деятельности.

Признаки организации:

наличие двух или более людей

наличие общей цели деятельности этих людей

осуществление людьми сознательной работы по достижению этой цели.

Организация-деятельность двух или более людей, сознательно координируемая для достижения общей цели.

В теории управления различают два типа организации: формальная и неформальная. Оба этих типа существуют всегда вместе.

Формальная организация - созданная по воле руководителя структура, имеющая стабильную иерархию и роли для каждого ее члена. Также формальная организация обуславливает наличие формальной цели ее существования, задаваемая извне.

Неформальная организация - созданная членами организации структура, появляющаяся в форме неформального общения, и предназначенная для удовлетворения потребностей и защиты интересов ее членов.

Формальный и неформальный типы существуют в организации одновременно. Они не тождественны друг другу. Могут находиться в конфликте между собой.

Степень конфликта зависит от степени совпадений формальной организации и неформальной организации, или насколько цели Ф.О. и Н.О. совпадают друг с другом. Человек больше стремится к выполнению неформальных целей, так как они больше соответствуют потребностям человека.

Существует формальный и неформальный лидер. Если неформальный лидер уже выделился при этом цели неформальной группы не совпадают с формальными целями, то конфликт между формальной и неформальной группами можно считать запущенным, тогда руководителю надо попытаться привлечь на свою сторону неформального лидера. Но лучше

убрать неформального лидера из группы

существенно повысить уровень организации управления группой.

Виды целей организации.

Любая организация характеризуется наличием цели. Сколько целей уровень сложности организации.

Организация с малым количеством целей будет считаться простой организацией. Организация с большим количеством целей будет считаться сложной.

Цели:

Социальная функция организации. Общественный заказ на ее существование (для чего существует организация с точки зрения общества).

Цель любой организации - получение прибыли (главная внутренняя цель). Для некоммерческих организаций с экономической точки зрения максимальная прибыль всегда равна нулю! Она не может быть больше нуля. Она вычисляется как разница между затратами на выбранный вариант действий и затратами на самый экономичный из всех возможных альтернатив. Определенную цель (для её достижения ) можно найти несколькими вариантами

Достижение главной внутренней цели организации возможно только за счет реализации ее социальных функций. Если продукт работы организации не будет соответствовать социальным потребностям, то он не будет потреблен, следовательно организация не будет иметь прибыли

Коммерческие, некоммерческие, государственные, местные организации. У них разные цели, разные функции.

Общие характеристики организации.

1.Наличие ресурсов

К ресурсам относятся:

люди (все большее значение им придается )

капитал - денежные средства, которые пущены в оборот, чтобы получить прибыль; денежные ресурсы.

материалы (сырье)

технологии (в результате своего длительного существования организации переходили от кустарного производства к высокотехнологическим). Технологии создаются организациями самостоятельно.

информация (раньше человек думал головой ограниченная информация. С появлением компьютеров возникла неограниченная возможность обработки информации. Но доступ к информации ограничен.)

2.Зависимость от внешней среды.

Внешняя среда - т.е. факторы, на которые руководитель организации не может оказывать существенного влияния. Он всего лишь может учитывать наличие этих факторов при планировании работы организации.

Внешняя среда любой организации состоит из ближнего и дальнего окружения. Ближнее окружение включает ситуацию на рынке, поставщиков, потребителей и ее конкурента.

Дальнее окружение состоит из СТЭЭП - факторов:

Социальные факторы (уровень рождаемости и т.д.)

Технологический фактор (развитие науки и техники)

Экономический (налоги, таможенные барьеры, уровень безработицы и т.д.)

Экологический (климат, уровень загрязнения)

Политический фактор (издание новых законов, смена премьеров, реформы)

3.Горизонтальное разделение труда.

Человек мог самостоятельно осуществлять работы, удовлетворяющие его потребности. Внешние факторы - ледниковый период объединение людей. Группа охотников - одни загоняют мамонта, другие копают яму.

При разделении труда…

Исходя из разделения труда следует вывод, что каждый член организации нуждается в работе других членов, т.к. общий процесс достижения цели разделен на составные части.

Взаимосвязь между членами организации состоит в том, что от других коллег они получают какие-либо материалы для осуществления своей работы, а затем отдают результаты своего труда для дальнейшей переработки.



4.Наличие подразделений.

Первоначально процесс горизонтального разделения труда происходил стихийно. В результате выделилось большое количество операций. Эти операции стали объединяться в группы по признаку типового результата. Т.о. были сформированы различные крупные виды человеческой деятельности, которые и явились основой подразделений.

Подразделения:

Производство - все то, что связанно с изготовлением продукта организации.

Маркетинг - занимается привидением продукта организации и всей ее деятельности в соответствие с требованиями потребителей, организует процесс удовлетворения потребностей потребителя. Функция маркетинга - корректировать организацию в соответствии с социальными потребностями.

Финансы - занимается обеспечением наличия достаточного количества финансовых ресурсов для работы организации. Для этого ресурсы организации распределяются как между различными подразделениями, так и во времени, т.е. деньги меняют свою стоимость с течением времени.

Кадры - служба управления персоналом (подбор и расстановка кадров на рабочих местах, мотивация и развитие персонала).

Учет и анализ деятельности - документальное оформление всех хозяйственных операций (бухучет) и работа по выявлению путей повышения эффективности работы организации.

5.Вертикальное разделение труда.

С возникновением " " вертикального труда возникает и управленческая деятельность. Вертикальное разделение труда позволяет осуществить координацию работы людей и подразделений для достижения общих целей (сущность управления).

Управленческая деятельность.

Тема 3.

ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ.

Управленческая деятельность, как вид человеческой деятельности существует очень давно. Первые упоминания об управленческой деятельности зафиксированы ещё на глиняных табличках древних шумеров. Существует также упоминание об управленческой деятельности в Библии (вывод иудеев из Египта, Моисей - разветвлённая система управления).

Но профессиональная управленческая деятельность имеет крайне не продолжительную историю и насчитывает всего 100 лет . Датой рождения управленческой деятельности считается 1885 год , когда вышла книга “Научное управление”, автором которой был Фридрих Тейлор . Именно он и стал основателем первой научной школы управления , которая существовала с 1885 - 1920.

Называлась она “Научное управление” (по названию книги ). Кроме Ф.Тейлора туда входили такие учёные: Генри Гантт, Френк и Лилиан Гилберт. Научное управление опиралось на 2 основополагающих принципа: принцип вертикального разделения труда и принцип измерения труда.

Принцип вертикального разделения труда гласит, что за менеджером закреплена функция планирования задач, а за рабочим функция её исполнения.

Принцип измерения труда гласит, что существует единственный способ наиболее эффективного пути достижения целей и менеджер должен найти этот путь используя наблюдения, замеры, логику.

^

Помещик: задание рабочим - построить баню. Рабочие сами решали, как её строить к ним представляли надсмотрщика, который только смотрел, ничего не делая (либеральное управление).

Тейлор: Надсмотрщик - функция планирования (+)

^

Использование принципов научного управления позволило повысить производительность труда на предприятиях в 2,5 раза.

Основные задачи руководителя по мнению школы научного управления .

Выработка научного фундамента для выполнения каждого элемента работы (менеджер-инженер)

Тщательный отбор рабочих и последующее обучение и тренировка с целью создания первоклассных работников (всё делает , не задаёт вопросов , т.е. похоже на армию)

Сотрудничество с рабочими в целях принятия ими обоснованных методов выполнения работы , стимулирование качеств и ускоренного выполнения заданий . первоначально Тейлор считал наиболее эффективной системой оплаты труда сдельную , но затем он от неё отказался и перешел на сдельно-премиальную.

Равномерное разделение труда и ответственности между рабочими и менеджерами. Каждый должен выполнять и отвечать за ту работу, к которой наиболее приспособлен.

Основная заслуга “Научного управления ” заключается в том, что была обоснованна необходимость профессионального управления трудом, т.е. по результатам работ “Научного управления ”, правление стало профессиональной деятельностью. Недостатком этой школы было отсутствие учёта человеческого фактора и социальных отношений между работниками и руководителями (социальные отношения никак не учитывались).

Следующая школа управления - это классическая административная школа она существовала с 1920 по1950годы (говорила об управлении организацией в целом). Основные её представители: Генри Файоль и Макс Вебер. Целью классической школы управления было создание универсальных принципов управления организацией как единым целым. Эти принципы касались 2 аспектов:

разработка рациональной структуры организаций с учётом основных сфер бизнеса таких, как производство, финансы, маркетинг и менеджмент.

построение рациональной системы управления, основанной на бюрократических принципах.

Генри Файоль был французским крупным управляющим в добывающей промышленности и прошел путь от простого мастера. В результате обобщения своей практической работы в качестве управляющего он сформулировал 5 функций управления и 14 принципов эффективного управления организацией.

Функции организации(по Файолю)

Прогнозирование и планирование.

Организация.

Руководство.

Координация.

Контроль.

Файоль считал, что менеджер должен спрогнозировать, что может произойти в будущем с его организацией, на основе прогноза сформулировать план деятельности, создать организационную структуру, которая будет реализовывать этот план, поставит задачи перед своими подчинёнными, скоординировать их работу и осуществить контроль правильности её выполнения, а за тем опять осуществить прогноз (замкнутый цикл).

Принципы эффективного управления (по Файолю)

1.Разделение труда.

2.Совмещение власти и ответственностей.

3.Дисциплина.

4.Единоначалие (каждый подчинённый должен иметь одного руководителя).

5.Единство дирекции (дирекция- единая команда).

6.Подчинённость личных интересов общественным.

7.Справедливое вознаграждение персонала.

8.Централизация.

9.Скалярная цель подчинения в иерархии (каждый подчинённый должен получать приказания от своего непосредственного начальника, а не директора).

10.Порядок.

11.Справедливость.

12.стабильность работы персонала.

13.Наличие инициативы.

14.Корпоративный дух.

Макс Вебер внёс огромный вклад в развитие управленческой мысли и практики. Именно он являлся автором бюрократической модели организации если Тейлор пытался найти ответ на вопрос “как сделать так чтобы рабочий работал как машина”, то Вебер искал ответ на вопрос “как сделать так чтобы вся организация работала как машина”. Ответ на этот вопрос Вебер видел в разработке правил и процедур поведения работников организации в любых ситуации, а так же прав и обязанностей каждого работника. Личность человека отсутствовала в концепции Вебера. Формальные правила и процедуры должны были беспрекословно выполняться. На сегодняшний день практически каждый считает за правило покритиковать бюрократическую модель управления, за её излишний формализм и невнимание к нуждам людей. Но во времена Вебера внедрение данной модели было революцией, т. к. позволило уйти от произвола собственника и управляющего по отношению к рабочим. В соответствии с данной моделью рабочего нельзя было уволить потому, что он просто не нравился начальнику, должно быть формальное основание.

Макс Вебер считал, что бюрократическая система должна обеспечить: скорость, точность, порядок, определённость, непрерывность и предсказуемость работы организации. Соответствие этим принципам делало организацию малоадаптивной к быстрым изменениям внешней среды.

Основные принципы бюрократической модели организации.

1.Разделение труда на базе функциональной специализации.

2.Хорошо определённая иерархическая система распределения власти.

3.Система правил и норм, определяющих права и обязанности работников.

4.Система правил и процедур поведения в конкретных ситуациях.

5.Отсутствие личностного начала в отношениях между сотрудниками организации (только деловые отношения).

6.Приём в организацию на основе компетенции специалиста и потребностей организации.

7.Продвижение внутри организации на основе компетентности и широких знаний организации, которые достигаются в результате выслуги лет. В этом смысле в бюрократической системе не мог придти специалист института и занять высокую должность .

8.Наличие стратегии к пожизненному найму.

9.Чёткая система карьеры.

10.Управление административной деятельностью состоит в разработке доскональных писем, инструкций внутри организационной деятельности.

Школа человеческих отношений и поведенческих наук.

Появление этой школы связанно с проведением эксперимента эл. током на заводах компании Вэстерн - электрик - компани. Первоначально стояла задача: выявить, как влияет на производительность рабочих освещённость и другие параметры рабочего помещения. Была создана спец. группа рабочих, которым отвели спец. помещение, в котором менялись различные параметры работы. В результате выявили, что производительность возросла, хотя она не зависела от изменений параметров работы, которые осуществляли экспериментаторы. Группу вернули, но они попросились остаться в том же составе. Производительность рабочих росла по причинам:

Особого внимания к ним со стороны руководства.

За счёт межличностного общения между рабочими.

Так было доказано, что производительность труда зависит не только от организации, но и от отношений между руководителями и подчинёнными и от взаимоотношений в коллективе, т.е. управляя этими двумя параметрами, руководитель может влиять на производительность организации.

Противоречие между классической административной школой и школой человеческих отношений и поведенческих наук было зафиксировано Дугласом Мак Грегором, который являлся создателем теории X и теории Y.

Данные теории показывают различия отношений управленцев к рабочим и вскрывают глубинные основания управленческой деятельности. В соответствии с теорией X рабочие не хотят работать. Они будут работать по принуждению, стремиться избегать ответственности и предпочитают, чтобы ими управляли.

Теория Y: потребность к труду является естественной для человека, он стремится к ответственности и взятии на себя обязательств по отношению к делам организации. Человек склонен к проявлению инициативы и самоуправлению.

Очень важным вкладом в развитие управленческой мысли, было изучение потребностей людей, которые, по мнению авторов, выступают главной организующей начало деятельности человека. Следовательно, знание о потребностях даёт возможность управлять поведением людей.

Абрахам Маслоу, Фредерик Геруберг. Маслоу - автор пирамиды потребностей человека. Геруберг -автор факторов гигиены , факторов мотивации к труду (все стимулы делятся на три группы).

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

Количественный подход.

Начал развиваться в 1950 г. Суть количественного подхода заключается в использовании в процессе принятия управленческих решений метода математического и статистического анализа.

Количественный подход базируется на исследовании операций - применение методов научного исследования к проблемам организации.

Моделирование. Модель - упрощённая абстрактная форма представления реальности, показывающая математическую зависимость между различными параметрами работы организации.

Развитие использования данного подхода позволило создать японцам систему управления “точно вовремя ” В Японии нет складов нет необходимости в запасе.

Процессный подход.

В рамках данного подхода управленческая деятельность и деятельность всей организации рассматривается как непрерывный цикл процессов, которые постоянно воспроизводятся. Важно, что последовательность действий в цикле является обязательной и не может быть произвольно изменена.

планиро- организ- руковод-

вание ация ство

контроль координация

Между элементами существует причинно - следственная связь - научное познание.

Системный поход.

Представляет собой форму организации управленческого мышления. В рамка данного подхода организация рассматривается, как взаимосвязь целостных элементов объединённых по определённому закону и составляющих в этой взаимосвязи иную целостность.



Пример: 10 человек по одиночке ничего не сделают с монолитом.

В свою очередь каждый из элементов организации может быть также рассмотрен с точки зрения системного подхода, тогда этот элемент будет носить название подсистемы.

С точки зрения данной теории существуют 2 вида систем: открытые и закрытые.

Закрытые приходят в состояние равновесия без взаимодействия с внешней средой (пример: часы).

Открытые приходят в состояние равновесия в процессе взаимодействия с внешней средой (пример: человек).

Организацию, как открытую систему обычно изображают с помощью схемы “входа - выхода”.

вход процесс выход

переработки

Результаты выхода влияют на вход, эти влияние опосредствовано взаимодействием организации с внешней средой.

Ситуационный подход.

Центральным местом является понимание того, что любая управленческая ситуация уникальна и неповторима. Основной характеристикой ситуации является уникальный набор внутренних и внешних факторов, влияющих на организацию, следовательно, руководителю необходимо из набора вариантов управленческих решений выбрать то, которое в наибольшей степени подходит для данной ситуации.