ФГОУ ВПО «БРЯНСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ

СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

БРЯНСКИЙ ИНСТИТУТ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ КАДРОВ АГРОБИЗНЕСА

КАФЕДРА НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОГРЕССА

И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В АПК

Профессиональная переподготовка по специальности

«МЕНЕДЖМЕНТ В АПК»

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

по дисциплине: «Психология и культура управления»

Брянск 2009

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Психологический аспект в теории научной организации труда Ф.Тейлора

2. Делегирование полномочий и распорядительная деятельность

3. Практическая часть

Список литературы

**1.** **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ В ТЕОРИИ НАУЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА Ф. ТЕЙЛОРА**

Психология труда возникла на рубеже ХIХ—ХХ вв. как дисциплина, изучающая организацию и управление трудовой деятельностью. Она является относительно молодой отраслью. Первая научная система организации трудовой деятельности – тейлоризм – была предложена американским инженером, а впоследствии крупным бизнесменом ***Ф. Тейлором* (1856–1915)**. По его мнению, рост производительности труда возможен лишь при стандартизации методов, приемов, орудий труда.

Ф. Тейлором была предложена система рационализации и управления производством, направленная на увеличение производительности труда через оптимизацию трудовых действий и интенсификацию трудового процесса. Стандартизация касалась, прежде всего, отдельных операций временного режима работы и орудий труда.

Важнейшим аспектом организации труда Ф. Тейлор считал стимулирование. Базовым принципом является принцип материальной заинтересованности. По мнению Ф. Тейлора, в производственной системе нет места благотворительности. Необходимо было установить цену каждого вида труда, ведь только при этом можно говорить об эффективности труда. Использование данного принципа привело к повышению индивидуальной ответственности работника за собственное благополучие и результативность своего труда. Мотивы труда являются такими же важными факторами производства, как и орудия или способы труда. Так же Тейлором был выявлен ряд социально-психологических феноменов, влияющих на трудовую деятельность, и впервые сформулированы принципы, которые стали основополагающими в теории менеджмента. Рассмотрим несколько пунктов, входящих в принципы Тейлора: цель производства заключается в постоянном увеличении комфорта и благосостояния человечества; миссия научного управления состоит в конструктивном вкладе в экономический и социальный прогресс общества; ответственность лидеров бизнеса за соблюдение интересов частного капитала будет возрастать по мере развития цивилизации и прочие.

Можно, не задумываясь, сказать, что Тейлор и его последователи заложили основы современного менеджмента и научной организации труда. Но нельзя не отметить, что одновременно с учениями Тейлора возник ряд других научных исследований трудовой деятельности.

Тейлор детально исследовал процессы разделения труда, разбивая действия рабочих на отдельные движения и замеряя время выполнения этих движений. Результаты таких замеров использовались затем для разработки более эффективных приемов работы, ведущих к повышению эффективности деятельности организации в целом. Тейлор также занимался вопросами вертикального разделения труда, рассматривая управленческую деятельность как отрасль индустриального труда, по типу инженерного.

Среди важнейших принципов научной организации труда Тейлора выделяются такие, как специализация работы и распределение ответственности между рабочими и управляющими. Эти принципы легли в основу проповедуемой Тейлором функциональной структуры организации, которая должна была сменить господствовавшую тогда линейную структуру. Среди основных положений школы научного управления, которые внесли существенный вклад в теорию организации, можно также отметить следующие:

1. использование научного анализа для определения лучших способов достижения организационных целей;
2. обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их собственных и организационных задач;
3. отделение планирования, обдумывания и прогнозирования от конкретной исполнительской деятельности.

Заметим, что до Ф. Тейлора больше говорили об управлении фабрикой как особой "машиной", а еще раньше говорили об управлении техникой. К этому можно добавить господствовавшие в конце ХIХ - начале ХХ вв. подходы к изучению физиологических основ трудовой деятельности. Ф. Тейлору удалось перейти к анализу самой трудовой деятельности в реальных условиях конкретного производства и предложить практические рекомендации по оптимизации труда. Хотя, справедливости ради, надо вспомнить и К. Маркса, который также пытался анализировать трудовую деятельность, но с позиций не столько психологического, сколько социально-экономического подхода.

Можно условно выделить 3 фазы в эволюции взглядов Тейлора:

**1 фаза** - система поштучной оплаты (главное - инициатива работника и соответствующая этой инициативе заработная плата); главный метод - хронометраж рабочего времени;

**2 фаза** - контроль не за производительностью труда, а за самим методом работы (определяется максимальная оплата за наиболее тяжелый труд и минимальная оплата - за наименее тяжелый труд);

**3 фаза** - вместо концентрации управления в одних руках - система "функциональной администрации", состоящая из нескольких (например, из восьми) мастеров - "супервайзеров". Все это предполагало выделение в трудовом процессе определенных элементов (по критериям затраченного времени, трудоемкости работ, качеству исполнения и т.п.), что само по себе уже являлось научным анализом единой трудовой деятельности.

Главная задача, выделяемая в системе Тейлора, - это "обеспечение максимальной прибыли предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого рабочего".

Выделяются четыре основных принципа системы Ф.Тейлора:

* 1. обобщение и классификация умений и навыков всех рабочих;
  2. тщательный отбор на основе научно установленных признаков;
  3. административное осуществление "сердечного сотрудничества" с рабочими (например, с помощью ежедневных надбавок за скорую работу и т.п.);
  4. почти равное разделение труда и ответственности между рабочим и управляющим.

Занимаясь преимущественно изучением организации труда на промышленных предприятиях, Ф. Тейлор стремился разработать эффективную систему стандартизованных приемов труда рабочего, которая привела его к идее создания поточных линий и конвейеров. Главную роль в организации он отводил администрации и управленческому персоналу, основной функцией которых являлось планирование процесса производства и осуществление тотального контроля над всеми звеньями организации производства. Рядовому работнику, в сущности, отводилась роль винтика в рационально программируемой системе производства. В то же время, в ходе проводимых социальных исследований, Ф. Тейлор обнаружил важную роль "человеческого фактора", то есть личности самого работника, и предлагал материально поощрять наиболее инициативных и трудолюбивых работников.

**2. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ И РАСПОРЯДИТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

**Делегирование полномочий -** это методология бизнеса, в которой сотрудникам предоставляются полномочия и ответственность за решения на том уровне, на котором они действуют.

Делегирование полномочий предполагает, что менеджер не является авторитарным руководителем, принимающим решения единолично, а передает часть своих полномочий подчиненным, одновременно обучая их. Делегирование полномочий основано на понимании того, что проблемы лучше всего решают сами люди, работающие над проблемой, а не вышестоящее руководство. Этот довод разумен, так как, чем выше «поднимаешься» в организации, тем меньше знаешь о рабочих проблемах.

Преимущества делегирования полномочий несомненны. Во-первых, данный метод управления накладывает меньше ограничений на персонал компании и предоставляет им больше свободы в достижении целей организации. В таких компаниях поощряют культуру и дух самообучения и саморазвития персонала. А, как известно, самообучающийся персонал работает наиболее эффективно. Организация, использующая механизм делегирования полномочий, нацелена на достижение позитивного результата, а не на выполнение каких бы то ни было процедур и правил. Опора на саморазвивающийся и самообучающийся персонал, ответственно относящийся к достижению целей организации, участвующий в формировании самих целей, позволяет оперативно реагировать на возникающие изменения во внешней среде, оставаясь при этом устойчивой структурой. Именно сочетание максимальной гибкости и необходимой структурной устойчивости определяет успех или поражение в острой конкурентной среде.

Итак, использование механизма делегирования полномочий позволит:

а) освободить руководителя от оперативного управления процессом;

б) повысить мотивированность персонала;

в) повысить уровень оперативности реагирования компании на внешниефакторы;

г) создать устойчивую структуру компании, снятие с персонала механизмов контроля. Большинство менеджеров, вынужденных поступать таким образом, опасаются утратить контроль над организацией. Однако делегирование полномочий – это не утрата контроля, а лишь передача его другим лицам. Следовательно, для успешной передачи функций необходимо обоюдное доверие сторон друг другу и желание учиться.

Тем не менее, когда доходит до дела, именно менеджеры оказываются не готовы расстаться с прежними стереотипами.

Делегировать полномочия не только необходимо, но и возможно. Однако при всех очевидных плюсах делегирования полномочий их нельзя передать за один день. Сотрудники вряд ли смогут моментально научиться тому, что нужно осваивать долгие годы.

К тому же управление – творческое состояние. Значит, как бы того ни хотелось, невозможно делегировать полномочия в приказном порядке. Для успеха необходимо заинтересованное согласие подчиненных.

Теперь стоит сказать несколько слов о том, каким условиям должен отвечать процесс передачи полномочий, чтобы механизм действительно заработал.

Главным условием успешного делегирования полномочий служит снятие механизмов контроля с персонала и передача этих механизмов ему.

Итак, первое условие успешного делегирования полномочий – передача контроля над процессом в ведение сотрудника.

Второе условие – четкое описание зоны ответственности и полномочий сотрудника. Перепоручая ему участок работы или отдельный проект, руководитель должен, конкретно указать какую область решений, он может принимать самостоятельно, а какую – согласовывать с вышестоящим руководством. Чтобы полномочия не стали фикцией, о них следует оповестить других сотрудников, задействованных в этом проекте.

Третье условие – четко сформулированные ожидания. Вы должны точно обозначить, в каком виде, и в какие сроки должны быть представлены результаты работ.

Четвертое условие – передача ресурсов. Ваш сотрудник должен знать, на какие ресурсы – финансовые, материальные и человеческие – он может рассчитывать в ходе выполнения своей работы.

И, наконец, пятое условие успешного делегирования полномочий – обозначение вознаграждения, которое получит сотрудник в результате своего труда. Это могут быть деньги или иные, нематериальные блага, но так или иначе ваш подчиненный должен представлять, за что он работает. И эта награда должна быть значимой для него. В результате он получает организационную, финансовую, юридическую и психологическую свободу маневра, столь необходимую для реального решения поставленных задач.

Человек, который не верит в компетентность других профессионалов, обречен, все делать сам. А руководители, пытающиеся взвалить на себя всю работу в компании, часто расплачиваются за это здоровьем, оказываясь на больничной койке.

Распорядительная деятельность органов управления включает также решение вопросов подбора и расстановки кадров, приема граждан на работу, перевода на другую работу и увольнение.

Документы, создаваемые при оформлении приема, увольнения и перемещения сотрудников, предоставления отпуска, поощрения, составляют группу документов по личному составу. Это – приказы по личному составу, заявления, характеристики, трудовые книжки, личные карточки, а также все документы, входящие в личное дело.

Организационно-распорядительные методы управления, наряду с социально-психологическими и экономическими, относятся к методам организации деятельности. Именно они обеспечивают четкое распределение

обязанностей в аппарате управления, соблюдение правовых норм и полномочий в решении вопросов функционирования предприятия, а также применения мер принуждения и дисциплинарной ответственности.

Система организационно-распорядительных методов реализуется в двух равнозначных направлениях.

* Воздействие на структуру управления (регламентация и нормирование деятельности) - отражает статику управления. Эти методы получили название организационных методов.
* Воздействие на процесс управления (организация выполнения решений, контроль) - отражает динамику процесса. Это распорядительные методы.

Формы проявления организационно-распорядительных методов:

* обязательное предписание (приказ и т. п.);
* согласительные (консультации);
* рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение и т. п.).

1. Методы организационного воздействия базируются на применении в практике управления законодательства, соблюдения требований уставов; представляют собой форму организационного нормирования, предполагающую разработку правил внутреннего распорядка, нормативов времени и т. п.

Они наиболее актуальны при создании новых и реструктуризации действующих предприятий. Совокупность организационных регламентов вносит порядок в деятельность организаций, который в значительной мере будет зависеть от эффективности осуществления распорядительных методов.

2. Методы распорядительного воздействия отражают динамику процесса управления и представляют собой текущее распорядительство. Оно направлено на решение многочисленных вопросов оперативного характера, возникающее в процессе управления.

Распорядительные методы предполагают прямое воздействие на управляемый объект через приказы и распоряжения, установление ответственности, инструктаж сотрудников, координацию работ и контроль исполнения.

Практика осуществления организационно-распорядительных методов выделяет три типа подчинения:

1. вынужденное и внешне навязанное вызывает ощущение зависимости, нажим "сверху";
2. пассивное. Чувство удовлетворения появляется при снятии с сотрудника части ответственности и отсутствии необходимости принятия самостоятельных решений;
3. внутренне осознанное.

Чаще всего именно прямое воздействие ведет к формированию пассивного подчинения. Поэтому наиболее эффективны косвенные методы воздействия посредством постановки задач и применения методов организационного стимулирования.

Итак, организационно-распорядительные методы являются необходимым условием создания и функционирования организаций. Это связано с необходимостью формализации отношений, функций, связей, процедур и т. п., без чего невозможна как регистрация предприятий, так и построение системы управления, ее функционирование.

С переходом России на рыночные рельсы управления экономикой роль этих методов в процессе управления предприятием изменилась: из основных в системе управления они перешли в разряд обеспечивающих, уступив место социально-психологическим и экономическим методам.

Организационно-распорядительные методы находят широкое применение в управлении текущей деятельностью. Для обеспечения эффективности управления необходима комплексность и системность в применении инструментов (методов) менеджмента.

**3. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

**Задание:**

Требуется охарактеризовать зависимость руководства от параметров группы. Влияние квалификации и мотивации сотрудников на руководство группой.

**Ответ:**

Да, такая зависимость существует и она, в основном, характеризуется уровнем образования, квалификацией и специальностью, как руководства, так и группы.

Намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников, позволяет улучшить аналитическую деятельность работников и производительность труда. Что же стимулирует работников? Это тот же пожизненный найм, та же возможность участвовать в выработке решений, та же лояльность, уверенность в том, что принцип старшинства сработает обязательно.

Разработав личную философию, менеджеры могут создать такую рабочую среду окружения, которая будет способствовать мотивации сотрудников. Данная окружающая среда, или организационный климат, окажет существенное влияние на отношение к делу работников, воздействует на сотрудников, которые значительно легче и менее болезненно воспринимают правила и регламент организации.

Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления организацией. На практике такого конечного пункта не существует вообще, так как каждая управленческая функция движима другой. Возникает своего рода постепенное круговое движение. Например, информация, полученная в процессе контроля, может использоваться на этапе планирования, организации и мотивации сотрудников.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Островский Э.В. Психология управления: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, Вузовский учебник, 2008. – 249 с.

2. Попов С.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Ось-89, Вузовский учебник, 2002. – 144 с.

3. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – Н.Новгород.: НИМБ, 2001. – 720 с.