НОВОСБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ТОМСКИЙ СЕЛЬСКО – ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ

РЕФЕРАТ

на тему:

«Роль менеджмента в некоммерческих организациях»

Выполнил студент 0651 гр.:

Нежмаков Р. С.

Проверила преподаватель :

Дроздова Н. А.

ТОМСК 2007

Содержание:

1. Введение (сущность и понятие менеджмента) 1

2. Менеджмент в системе экономических дисциплин 3

3. Методические основы 5

4. Менеджмент как управляющая подсистема 6

5. Стиль работы менеджера и управление изменениями 11

6. Формальные и неформальные группы 15

7. Производительность, качество и эффективность управленческого труда 18

8. Экономические и психофизические (эргономические) факторы

эффективности труда 20

9. Список литературы 22

1. ВВЕДЕНИЕ (СУЩНОСТЬ И ПОНЯТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА)

Термин «менеджмент» (англ. *management)* имеет происхождение ипереводится на русский язык как «руководство».

Такой перевод полностью не раскрывает его смыслового значения; поскольку этот термин не переводится дословно на другой язык. На практике термином «менеджмент» характеризуют преимущественно процессы управления хозяйственной деятельностью. В этом смысле «менеджмент» является менее емким, чем понятие «управление», поскольку управляют не только предприятием и организацией, но и государством, обществом, техническими системами, технологическими процессами, используя для выражения этого процесса понятие «управление». И тем не менее термин «менеджмент» влитературе трактуется широко.

В «Оксфордском словаре английского языка» менеджмент характеризует способ (манеру) обращения с людьми, власть и искусство управления, особого рода умения и административные навыки; орган управления, административную единицу.

В «Толковом словаре русского языка» менеджмент определен как искусство управления интеллектуальными, финансовыми, материальными ресурсами.

«Современный экономический словарь» дает следующие определения термина «менеджмент»:

1. Совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и производственным персоналом с использованием достижений науки управления. Основная цель менеджмента — достижение высокой эффективности производства, лучшего использования ресурсного потенциала предприятия, фирмы, компании;

2. Руководство предприятия, фирмы, руководящий орган;

Из приведенных определений следует, что менеджмент можно трактовать как:

- процесс управления хозяйственной деятельности организации;

- процесс управления производством 9продажами) товаров, услуг;

- функция управления организацией;

Кроме того, если рассматривать менеджмент в аспекте исторического развития человеческого общества в целом, то его следует понимать и как искусство управления, и как науку управления.

Аргументацией в пользу каждой из сторон категории «менеджмент» может служить следующий экскурс в его содержание.

Процессный аспект менеджмента заключается в том, что специально подготовленные люди формируют организацию, ставят перед ней цели и задачи, обеспечивают посредством планирования достижение последних через эффективное управление людьми и ресурсами.

Функциональный аспект менеджмента предполагает входе управления выполнение следующих функций: целеполагание, планирование, организовывание, координирование, учет, контроль и анализ.

- 1 -

Посредством выполнения этих функций менеджеры обеспечивают условия и организуют эффективное использование труда, производственного аппарата, материальными финансовых ресурсов организации.

Чтобы обеспечивать условия для эффективного и целенаправленного использования ресурсов организации в процессах производства товара или услуги, осуществления хозяйственной деятельности, не обходимы люди, умеющие профессионально управлять организацией и претворяющие это умение на практике. Такие профессионально подготовленные люди, умеющие воздействовать на труд отдельного работника, группы и целой организации являются менеджментом организации, эту категорию персонала называют менеджерами.

Менеджеры в организации взаимодействуют между собой посредством вертикальных и горизонтальных связей и образуют специфический орган — аппарат управления. Последний является составной частью любой организации, а задача работающих в нем людей состоит в обеспечении эффективности использования всех ресурсов для достижения целей организации.

- 2 –

2. МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН

Менеджмент как учебная дисциплина включается в качестве обязательного федерального компонента в учебные планы подготовки педагога профессионального обучения по специальности «Экономика и управление».

Менеджмент как научная дисциплина относится к системе экономических наук. В этой системе выделяют три основные группы (подсистемы) экономических наук:

- общие экономические науки, изучающие производственные отношения в общетеоретическом и историческом плане (экономическая теория, экономическая история, история экономических учений);

- специальные экономические науки, рассматривающие отдельные стороны (функции) производственных отношений и их существенные черты на макро-, мезо- и микроуровне экономики (менеджмент, финансы, бухгалтерский учет, экономический анализ, экономика труда к др.);

Отраслевые экономические науки, которые изучают особенности производственных отношений в отдельных отраслях и суботраслях национальной экономики, закономерности и тенденции конкретной отрасли (экономика отрасли, экономика предприятия или фирмы), организация и управление предприятием, а также менеджмент, маркетинг.

Менеджмент следует отнести как к специальным, так и отрасль левым экономическим наукам в зависимости от объекта изучения.. Например, менеджмент профессионального образования изучает управление производственными отношениями в процессах воспроизводства человеческого капитала, подготовки интеллектуальной и трудовой его составляющих. Подготовка высокообразованной, квалифицированной рабочей силы является одно из первостепенных задач менеджмента в профессиональном образовании и его непосредственной функцией.

В общетеоретическом плане менеджмент выполняет следующие основные функции в системе профессионального образования, которые позволяют лучше понять роль этой дисциплины в обшей системе экономических дисциплин.

1. *Научная функция.* Формируя основные понятия и закономерности хозяйственной деятельности в системе профессионального образования, менеджмент позволяет теоретически осмыслить и практически освоить сложные процессы, связанные с подготовкой, распределением и использованием рабочей силы.

2. *Познавательная функция.* Менеджмент помогает осмыслить закономерности управления экономикой, разобраться в сложных-взаимосвязях различных экономических процессов в сфере подготовки кадров для национального хозяйства.

3. *Прогностическая функция.* В менеджменте в процессах принятия решений важное значение имеют экономические прогнозы и вероятностные показатели (в частности, для совершенствования структуры подготовки кадров),

- 3 -

тенденции инаправления научно-технического прогресса, варианты экономического роста и т.д.

4.*Практическая функция.* Познав закономерности развития экономических процессов в системе профессионального образования, менеджмент определяет пути реализации экономичес­ких идей, инновационных технологий в образовании. Реализация основных функций менеджмента осуществляется в единстве с развитием и использованием экономических, естественных, математических, технических, педагогических, психологических, юридических и социальных дисциплин.

- 4 –

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

Курс «Менеджмент» — это учебная дисциплина, Поэтому к нему неправомерно предъявлять такие же требования, как к соответствующей области экономической науки. Учебный курс включает вопросы, ни имеющие прямого отношения к данной науке. В них обычно выступает задачей системного подразделения и индетифицирование целого целое, объяснить поведение и; свойства целого с точки зрения его роли и функции.

Система управления организацией с позиции естественного подхода может быть определена как;

1. *Концептуальная,* если она рассматривается как. модель системы управления.

2. *Эмпирическая,* если рассматривается конкретная организации, *Искусственная,* поскольку она создана и используется людьми.

4. *Человеко-машинная»* («человеко-компыотерная»), поскольку в контур управления включена автоматизированная информационная система.

5. *Замкнутая* или *открытая* в зависимости от решаемых задач и используемой для этого информации — только внутренней или связанной с окружающей средой.

6. *Временная,* поскольку она периодически подвергается формальным или неформальным изменениям.

Термин «система» наиболее часто употребляется в значении интегральной системы. Меньшие системы в рамках такой организаций называются подсистемами, а их составляющие — элементами или компонентами.

Система управления организацией состоит из отдельных подсистем, каждая из которых может быть описана как некоторая система, однако в ней возможно выделить компоненты, которые существуют на самом нижнем уровне иерархии организации. Компоненты системы обладают определенными свойствами или характеристиками. Эти характеристики воздействуют на функционирование организации, ее динамичность, точность, надежность, гибкость и другие параметры, что предопределяет многовариантность построения организации.

Организация представляет собой систему, предназначенную для достижения поставленных целей, которые реализуются с помощью решения проблем и осуществления операций. Лица, ответственные за принятие решений, — менеджеры и исполнители решений — специалисты-управленцы объединены между собой системами взаимодействия. Существуют два типа взаимосвязей: формальные (вертикальные и горизонтальные), отражающие организационную структуру организации, и неформальные (в основном горизонтальные), возникающие на основе реализации интересов между отдель­ными менеджерами и специалистами.

- 5 –

4. МЕНЕДЖМЕНТ КАК УПРАВЛЯЮЩАЯ ПОДСИСТЕМА

Менеджмент как управляющая подсистема системы управления .является многогранным, поэтому его следует рассматривать в различных аспектах и получать соответственно разные представления. Объединить все многообразие представлений в единое целое возможно с помощью классификатора, имеющего следующие основания классификации г

- взаимосвязь между системой управления (организацией) и внешней средой;

- взаимосвязь между объектом управления (управляемой подсистемой) и субъектом управления (управляющей подсистемой}',

- компоненты процессов менеджмента;

- этапы принятия решений в менеджменте.

Рассмотрим менеджмент как систему управления в принятых аспектах.

*Взаимосвязь между организацией и внешней средой*

Внешняя среда является определяющей, поскольку она включает потребителей, конкурентов, партнеров, поставщиков, финансовые организации, источники рабочей силы и, конечно, различного рода государственные учреждения. Внешняя среда организации характеризуется сложностью, подвижностью, неопределенностью.

Сложность внешней среды - это многочисленность условий и факторов, без которых организация не может функционировать и обязана на них реагировать. К числу таких внешних факторов относятся: воздействие государственных актов, заинтересованные группы влияния, конкуренты и существенные технологические изменения. Организация, использующая большое количество видов исходных материалов, различных специалистов и контактирующая е многими другими организациями, а также домохозяйствами, действует в более сложной среде, чем организация, у которой эти параметры проще. В более сложных условиях действуют быстро развивающиеся организации, использующие разнообразные технологии.

Подвижность внешней среды - это скорость, с которой происходят изменения среды вокруг организации. Практика показывает, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Кроме того, подвижность внешнего окружения может проявляться неодинаково: быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. Подвижность среды определяет необходимость опираться на разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения.

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает управляющая подсистема о конкретном факторе, и функцией достоверности информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная, точная и надежная информация.

- 6 -

Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

По степени неопределенности хозяйственные ситуации в которых принимают решения, могут быть трех видимых определенностей риска и неопределенности.

*Внешняя среда* прямота *воздействия*

Поставщики. С позиции макроскопического представления; организация - это система преобразования «входов» и «выходов». Основные разновидности входов - это рабочая сила, материалы, оборудование, энергия, капитал. Зависимость между организацией и поставщиками, обеспечивающими ввод указанных ресурсов, - это яркий пример прямого воздействия Внешней среды на организацию.. Изменчивость качества и цены ресурсов создает проблемы для организации.

Материалы. Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов. Невозможность обеспечить поставки в нужных объемах и в необходимые сроки может создать большие трудности для организации. Такая система снабжения требует тесного взаимодействия производителя с поставщиками. Нередко предпочитают поиск альтернативных поставщиков или поддержание значительного объема запасов. Это неэффективно, так как запасы связывают денежные средства.

Капитал. Для ростам процветания предприятию нужны «поставщики» капитала. Существует много видов потенциальных инвесторов — это банки, инвестиционные и кредитные программы, акционеры, частные лица.

Трудовые ресурсы. Для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, необходимо адекватное обеспечение предприятия персоналом нужных специальностей и квалификации. Люди, способные эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, представляют главный ресурс, использование которого обеспечивает эффективность и результативность организации.

Законы и государственная власть. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь государственным или частным предприятием, хозяйственным товариществом или некоммерческой организацией, и именно это определяет, как организация может вести дела и какие налоги должна платить. Состояние законодательства, часто характеризуется не только его сложностью, ной изменчивостью. В Российской Федерации принимается множество законов, непосредственно влияющих на организации, регулирующих их деятельность.

Государственные органы. Организации обязаны соблюдать не только федеральные и региональные законы, но и требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую так же имеющие силу закона. Министерства и ведомства Правительства, Законотворчество региональных и муниципальных органов власти.

Дополнительно усложняют деятельность регулирующие решения субъектов Федерации и местных органов; власти.

- 7 -

Каждый субъект Федерации, каждое муниципальное образование требуют от организаций приобретения лицензий, ограничивают возможности выбора места для ведения дела, облагают налогами, а в энергетике и систем мах коммуникаций устанавливают или участвуют в установлении цен. Их законы изменяют или усиливают федеральные нормы.

Потребители. эффективность организации зависит от ее способности находить или создавать для себя потребителя результатов деятельности.

Конкуренты представляют собой важнейший внешний фактор. Если не удовлетворять нужды потребителей более эффективно, чем конкуренты, то организация просуществует недолго. Важно понимать, что потребители - не единственный объект соперничества Организаций, Конкурентную борьбу ведут за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право; использовать определенные технические революционные введения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплаты труда и характер; отношений руководителей подчиненными.

В современном мире взаимоотношения с конкурентами все чаще приобретают характер кооперации, на основе которой со временем образуется партнерская сеть.

*Внешняя среда* косвенного, *воздействия*

Технология. Технологические: нововведения влияют на эффективность производства, конкурентоспособность продукции, на процесс обновления продукта и услуги.

Скорость изменения технологий быстро растет, и эта тенденция сохранится в дальнейшем. Организации, связанные непосредствен но с высокими технологиями, наукоемкие предприятия, должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения.

Состояние экономики. Состояние экономики влияет на стоимость всех ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может счесть желательным увеличить запасы поставляемых организации ресурсов. Оно может также увеличить займы, поскольку при наступления сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самый будут частично компенсированы потери от выплаты процентов. Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд.

Социо - культурные факторы. в числе преобладают установки, жизненные ценности и традиции, Изменение установок непосредственно влияет на то, что работники считают положительным в деятельности организации. Это особенно важно Для менеджеров применительно к их функции — мотивации людей с учетом целей организации,. Социо - культурные факторы влияют также на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности предприятия, поскольку они определяют вкусы потребителей. Организация должна прогнозировать изменение ожиданий общества и готовиться к их удовлетворению более эффективно, чем конкуренты.

- 8 -

Политические факторы имеют длят руководителей особое значение. Один из них - отношение органов власти и управления, судебных органов к предпринимательству. Другой элемент политической обстановки - это группы интересов.

Большое значение имеет фактор политической стабильности. Для иностранного инвестора или для экспорта продукции политические изменения могут привести к ограничению прав собственности для иностранцев и даже к национализации иностранной собственности, к установлению специальных пошлин на импорт. Политика может измениться и в благоприятную для инвесторов сторону; когда возникает потребность в притоке капитала из-за рубежа.

Отношения с местным населением. Для большинства организаций отношение местного населения имеет значение как фактор среды косвенного воздействия. Так, некоторые территории не жалеют усилий для создания стимулов, привлекающих промышленные пред приятия в черту города. Другие, напротив, стремятся не допустить в город промышленное предприятие. В некоторых регионах политический климат благоприятствует предпринимательству, составляющему основу притока средств местного бюджета от налогообложения. Многие организации прилагают целенаправленные усилия для поддержания хороших отношений с местным населением, в среде которого они функционируют. Эти усилия могут выражаться в форме финансирования школ, благотворительной деятельности или поддержке талантливой молодежи. Для организаций профессионального образования отношения с местным населением оказывают не косвенное, а прямое воздействие.

*Глобальная среда*

Среда организаций, действующих М международном уровне,, наиболее сложна, что обусловлено уникальной совокупность факторов, характеризующих каждую страну.

Когда организация начинает вести, дела за пределами своей страны, соответствующие процедуры необходимо модифицировать с учетом конкретных факторов окружения. Анализ факторов международной среды представляет собой трудную задачу, однако решение ее необходимо.

Чтобы приспособить свою деятельность к глобальному окружению, менеджеры должны понимать факторы международной среды. Наиболее важными считаются следующие факторы.

Культура - это господствующая в обществе система разделяемы всеми ценностей, верований, обычаев и преобладающих установок. Каждое общество имеет свою культуру, влияние которой сказывается на стиле повседневной жизни. Различия между культурами выражаются в языке, в несовпадении установок по поводу власти, значений, работы, роли женщины в обществе, степени коллективизма и даже цветовых предпочтений.

Экономика. Руководство должно оценивать воздействие обще экономической обстановки на организацию.

- 9 -

Организации должны анализировать экономические условия и тенденции, наблюдать за экономикой тех стран, в которых они ведут или намерены вести дела. Это необходимо для обеспечения эффективности управления.

Законы и государственное регулирование. Подобно тому, как отечественные организации зависят от внутренних законов, так и организации, выступающие на международных рынках, вынуждены считаться с множеством законов и регулирующих актов. Это относится к налогообложению, патентному праву, трудовым отношениям, стандартам на готовую продукцию (на образовательные услуги), ценообразованию и отчетности перед государственными учреждениями.

Политическая обстановка. Рынок любой страны находится под влиянием политических событий и решений. Социальная напряженность может нарушать процесс производства или ограничивать сбыт, если волнения направлены против находящейся в иностранном владении организации или вида ее продукции (услуги). Непредсказуемые политические действия правительства или внезапная смена режима как минимум означают увеличение неопределенности для экспортера или иностранного инвестора. Политические факторы необходимо оценить до вложения капиталов или принятия на себя других обязательств. По мере поступления новой информации и изменения, необходимо корректировать соответствующие прогнозы.

- 10 –

5. СТИЛЬ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Руководство организацией осуществляет управляющий, который назначается и которому делегируются необходимые для этого полномочия. Управление можно определить как умственный и физический процесс, что подчиненные выполняют возложенные на них обязанности и решают определенные задачи.

В отличие от управления лидерство рассматривается как способность оказывать влияние на отдельных людей и группы, направляя М усилия на достижение целей организации. Лидерами становятся не по воле организации, хотя возможности вести за собой людей можно увеличить путем делегирования полномочий. Действия лидеров не ограничиваются рамками каких-либо полномочий и структур. Лидер управляет людьми независимо от формальной должности в; иерархии.

Наиболее ценен руководитель такой организации, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими под чиненными. Он влияет на других таким образом,, чтобы они выполняли работу, порученную организации.

Влияние определяют как поведение одного индивида которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущений другого индивида. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, разнообразны: это и просьба, и, угроза увольнения, и пистолет, направленный в грудь.Человек может также влиять на другого и с помощью одних лишь идей. Примером может служить коммунистическая идея.

Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию - работе, необходимой для достижения целей организации. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять власть.

Власть - это возможность влиять на поведение других. В дополнение к формальным полномочиям руководителю требуется власть, так как он всегда зависит от людей, которые руководителю подчинены, например, это работники других подразделений, других организаций, клиенты. Кроме того, большинство работников в современных организациях не будут полностью подчиняться всем приказам только потому, что они отданы начальником.

Для достижения эффективного функционирования организации: необходимо надлежащее применение власти. Если руководитель не. обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он не сможет эффективно управлять организацией.

Баланс власти. Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Поэтому реальной абсолютной власти и существует, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях. В организации, например, власть только отчасти определяется иерархией.

- 11 -

Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица.

Вместе с тем в любой организации подчиненные обладают властью над своими начальниками. Даже тюремные надзиратели в некоторой степени зависят от заключенных. Они допускают некоторые нарушения тюремных правил со стороны заключенных в обмен на более покорное поведение. Руководитель должен сознавать, что, поскольку *подчиненные часто тоже обладают властью,* использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных адекватное противодействие.

Каждый эффективный руководитель должен поддерживать *разумный баланс власти* достаточной для достижения целей организации, но не вызывающей у подчиненных чувства протеста и непокорности. Кроме подчиненных над руководителем могут иметь власть его коллеги-руководители, секретари начальников, поскольку он и обладают необходимыми ему информационными ресурсами.

Власть и влияние по своей форме могут существенным образом различаться.

Формы власти. Их можно классифицировать так:

1. власть, опирающаяся на принуждение, обоснована верой в то, что руководители имеют возможность наказывать подчиненного;

2. власть, базирующаяся на вознаграждении, основана на вере исполнителя в то, что исполняющий может удовлетворить потребности исполнителя экспертная власть строится на вере вто, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность;

3. эталонная власть, примерно основана на привлекательности влияющего на влияемого на столько сколько его примеру хочется следовать;

4. старая власть построена на вере исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать указания, а долг исполнителя подчиняться.

Говоря е первой форме власти, важно подчеркнуть ее влияние через страх. *Методика принуждения,* как правило, сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно и он уверен, что другой человек способен отобрать это у Него. Многие люди испытывают острейшее беспокойство по поводу того, что они могут лишиться защищенности, любви или уважения. Поэтому даже в тех ситуациях, где насилие не присутствует, страх является распространенной причиной того, почему люди позволяют на себя влиять. Страх в определенных обстоятельствах легко и эффективно используют некоторые руководители: даже намек на увольнение, лишение каких-либо полномочий или понижение в должности обычно дает немедленные результаты.

Практика знает очень тонкие способы вселения страха. Одна американская компания показала своим сотрудникам фильм о ее перспективах при национализации, в результате она разорялась и сотрудники лишались работы. Фильм заканчивался Призывом: «Полноценная дневная работа за полноценную дневную оплату!» Компания считает; что повышение производительности труда после просмотра фильма позволило за три года увеличить доходы на 29 млн долл.

- 12 -

*Влиянию через страх* присущи *недостатки,* которые связаны с тем, что оно порождает неудовлетворенность работой. Это в долго срочной перспективе приводит к снижению результативности и эффективности работы, может вести к развалу организации. Принуждение основанное на страхе, может привести к временной покорности под чиненного, но оно порождает скован кость, страх, отчуждение и месть.

Один из самых старых и самых эффективных способов влияния на других людей представляет собой *власть, основанная на вознаграждении,* Согласно мотивационной теории ожидания исполнитель представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит его потребность, и что он способен сделать то чего требует руководитель.

Воображаемая исполнителем адекватность усилий и вознаграждения - главное *преимущество* этого типа власти. *Недостатки* состоят в том, что власть, основанная на вознаграждении, будет действенна, если руководитель сможет правильно определить, что же в глазах исполнителя является вознаграждением и сможет предложить ему это вознаграждение. На практике это не всегда возможно, так как права руководящих ограничены в возможностях вознаграждения, кроме того, довольно часто сложно определить, что сочтут вознаграждением. *Власть эксперта, влияние через разумную веру* осуществляется на основе того, что исполнитель как и влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении важной проблемы или задачи. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. Влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Руководители обычно получают подобную власть благодаря своим явным достижениям.

Человек может использовать экспертную власть в организации, если считает, что он имеет информацию или идеи, которые, по представлению других, помогут организации достигнуть цели. Это верно даже тогда, когда у данного лица отсутствует приписываемая ему компетенция.

Разумная вера объясняет, почему специалисты могут иметь действенное влияние в организации, даже если они не обладают формальными полномочиями. Полагаясь на специалиста, руководитель будет употреблять власть, чтобы передать решения специалиста остальным членам организации.

*Недостатки* разумной веры сводятся к тому, что она не всегда устойчива, воздействие ее достаточно медленное по сравнению со слепой верой, формирование разумной веры требует длительного времени. Специалисты годами пытаются завоевать авторитет у руководителей, чтобы их мнение принималось теми безоговорочно. Это не означает, что разумная вера слабее, чем другие формы влияния. В организациях используется все больше и больше новой информации, поэтому значение власти экспертов постоянно возрастает, м *Власть примера, хоризма* - это власть, построенная на силе личных качеств или способностей лидера. Власть пример: харизматическое влияние, определяется личным влечен кем к лидеру, отождествлением личности исполнителя с лидером а также потребностью исполнителя в принадлежности учреждения.

- 13 -

Исполнитель воображает, что у него много общего е лидером, и подсознательно ждет, что подчинение сделает его похожим на лидера, вызовет одобрение и уважение. Можно указать некоторые характеристики харизматической личности:

1. обмен энергией - создается впечатление, что эта личность излучает энергию и заряжает ею окружающих;

2. внушительная внешность — харизматический лидер we обязательно красив, но привлекателен;

3. независимость характера — эти люди не полагаются на других;

4. хорошие риторические способности, умение говорить, способность к общению;

5. восприятие восхищения своей личностью без надменности или себялюбия;

б) достойная и уверенная манера держаться, собранность и владение ситуацией.

Власть, основанная на том, что руководитель пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности, обычно называют *законной властью* или властью, основанной на традиции. Этот метод действен при условии, что исполнитель уже усвоил, что руководитель способен удовлетворить его потребности. Поэтому влияние с помощью традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением. В течение тысячелетий культурная традиция многих стран укрепляла власть начальства. Высокообразованные люди, молодежь меньше; склонны при знавать авторитеты.

Власти, опирающейся на традицию, присуши *недостатки,* обусловленные тем, что традиция может действовать во вред организации, тормозить ее развитие и приспособление к изменением. во внешней среде. Например, молодому руководителю, предлагающему усовершенствовать какой-то вид деятельности, приходится сталкиваться с заключениями типа: «Мы всегда делали так, все было хорошо, и ничего менять мы не будем».

*Влияние на основе убеждения*

Влияние путем убеждения основано на власти примера и эксперт та. Разница лишь в том, что исполнитель полностью понимает, что он делает и почему. Путем убеждения подсознания потенциального исполнителя доводится мысль о том, что, сделав так, как хочет руководитель, он удовлетворит собственную потребность. Чтобы добиться этого, руководитель может пользоваться логикой, эмоциями.

*Эффективное убеждение* возможно, если руководитель заслуживает доверия. Его аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень сотрудника, она не должна быть слишком сложной, или, наоборот, слишком упрощенной. Цель, которую ставит перед собой руководитель, не должна противоречить системе ценностей его сотрудников.

- 14 –

6. ФОРМАЛЬНЫЕ И НЕФОРМАЛЬНЫЕ ГРУППЫ

Группа, Природа человека такова что люди нуждаются в общении с себе подобными. Если люди проводят много времени в не посредственной близости и взаимодействуют, то они постепенно начинают психологически осознавать существование друг друга. Осознание того, что о нем думают и чего ждут от него другие люди, заставляет человека менять свое поведение. Этот социальный процесс ведет к формированию группы. Человек может принадлежать, к многим группам. Люди являются членами семейных групп, напри мер, Своей семьи, семьи родителей, существуют группы друзей,, которые регулярно видятся друг с другом, группы коллег по работе.

Марвин Шоу дает следующее определение группы: группа - это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц. Организация любого размера состоит из некоторого количества групп. Руководство организации создает формальные группы, когда производит разделение труда по горизонтали - по подразделениям и по вертикали - по уровням управления. Большая организация может состоять из сотен или даже тысяч малых групп.

Формальные группы создаются по воле руководства, их функцией по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение определенных, конкретных целей. В организации существует три основных типа формальных групп: группы руководителей, рабочие группы и комитеты, комиссии, советы.

*Командная, или соподчиненная, группа руководителя* состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями. Генеральный директор: и его заместители, ректор в вузе и проректоры, командир роты и под чиненные ему командиры взводов - типичные командные группы.

*Рабочая — целевая группа* состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. У такой группы есть руководитель, но эти группы отличаются от командных тем, что у них значительно большинство правила. Несоблюдение этих норм может жестоко караться, тех, кто их нарушает, может ждать отчуждение. Социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать положительное влияние и способствовать достижению целей формальной организации.

Типичным в неформальных организациях является сопротивление переменам. Это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации. Реорганизация, внедрение новой технологии появление большой группы новых сотрудников может привести к распаду неформальной группы или организации. Подчас такие изменения могут дать возможность конкретным группам добиться положения и власти.

- 15 -

Например, группа управляющих среднего уровня может сопротивляться внедрению компьютеров, опасаясь, что эта техника отнимет у них работу. Поскольку люди реагируют не на то, что происходит объективно, а на то, что происходит по их представлению, предлагаемое изменение может показаться группе гораздо более опасным, чем оно есть на самом деле.

Неформальными группами руководят неформальные лидеры. Эти лидеры приобретают свое положение, добиваясь власти и применяя ее к членам группы, подобно руководителям формальной организации. Существенных различий в средствах, применяемых лидерами формальных и неформальных организаций для оказания воздействия, по сути нет. Отличает только то, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Опора неформального лидера — признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации.

Неформальный лидер имеет две первостепенные функции; помогать группе в достижении ее целей и поддерживать и укреплять ее существование. Иногда эти функции выполняются разными людьми, один обеспечивает достижение целей группы, другой — социальное взаимодействие.

Важно понимать, что в любой организации формальные группы тесно взаимодействуют с неформальными. *Взаимодействие формальных и неформальных групп* объясняет модель Хоманса. В этой модели подвидами деятельности понимаются задачи, выполняемые людьми. В процессе выполнения этих задач люди вступают во взаимодействие, в которое, в свою очередь, способствует появлению положительных и отрицательных эмоций в отношении друг друга и начальства. Эти эмоции влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем. Модель Хоманса показывает, как из процесса управления - поручений и заданий, вызывающих, -взаимодействие, возникают неформальные организации, она подчеркивает необходимость управления неформальной организацией, которая влияет на эффективность формальной организации.

Проблемы и преимущества, связанные с неформальными организациями. Главная проблема, осложняющая управление неформальными группами, как это ни странно, - невысокое мнение о них в среде менеджеров. Действительно, некоторые неформальные группы могут вести себя так, что это будет мешать достижению формальных целей, могут способствовать сопротивлению всяким переменам, распространять ложные слухи, порочащие руководство. Такие случаи часто мешают руководителям видеть огромные потенциальные выгоды от неформальных организаций.

Например, для того чтобы быть членом группы, надо работать в организации, и преданность группе может перейти в преданность: организации. Цели группы могут совпадать"с целями формальной организации, а нормы эффективности неформальной организации могут превышать нормы формальной организаций.

- 16 -

Дух коллективизма, характерный для некоторых организаций и порождающий сильное стремление к успеху, часто произрастает из неформальных взаимоотношений. Неформальные каналы связи могут помогать организации, дополняя формальную систему коммуникаций.

Теоретики менеджмента предлагают следующий подход к неформальным группам и организациям:

1. признавать существование не формальной организации и работать с ней;

2. выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп, работать с ними, поощряя тех, кто способствует достижению целей предприятия;

3. принимая решения, оценивать их возможное отрицательное воздействие на не формальную организацию;

4. чтобы ослабить сопротивление пере менам неформальной организаций, привлекать ее группы к участию в принятии решений;

5. быстро выдавать точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.

- 17 –

7. ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ, КАЧЕСТВО И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Принято различать производительность труда в сфере производстве товаров и услуг между лучшими, сотрудники и худшими работниками. Такое же соотношение характерно и для труда менеджеров и специалистов в сфере управления организацией. Это зависит от методов и инструментария управления факторами внутренней и внешней среды.

В этом аспекте интерес представляет вопрос: при каких условиях могут быть достигнуты различные *уровни производительности труда* в управлении. Ответ на него таков:

- уровень 50% производительности - самый доступный уровень Производительности неподготовленному работнику, когда не принимают обычных (стандартных) мер для ее повышения. При этом уровень 40—60% не означает, что люди работают лишь половину рабочего времени. Они выполняют лишь половину регламентированной работы;

- уровень 70% - это уровень производительности труда, который может быть взят за минимально допустимый в управлении; уровень 100% — это уровень, который должен быть взят за точку отсчета;

- уровень 120% - это «средний уровень», на который должна быть сориентирована система материального стимулирования в органе управления организацией;

- уровень 135% производительности труда может быть достигнут при максимальном напряжении усилий менеджерами и специалистами. Для этого должны быть не только высокое техническое оснащение рабочего места, но и должные способности и квалификация у менеджеров и. специалистов.

На основе хронометражных и статистических наблюдений, экономико-математических методов и методов сравнительного анализа (выявляют *резервы роста производительности труди в* управлении, причины, сдерживающие лучшее использование управленческих кадров. Это необходимо для представления о резервах роста производительности труда. Однако вскрытые аналитическим методом резервы еще нельзя считать реальными. Это только возможности, предпосылки роста производительности труда. Определить реальную экономию труда можно с помощью анализа специально составленных комплексных балансов резервов роста производительности труда их.составной части балансов трудовых, материальных, финансовых прочих резервов производства.

При составлении комплексных балансов с целью количественного соизмерения резервы должны быть приведены к какому-то показателю. В практике учета и планирования таким показателем является экономиятруда в норм/часа или в численности работающих.

Общая величина резервов роста производительности через экономию результатов труда рассчитывается по формуле:

- 18 -

Р= Рт + Pli

Р – общая величина резервов;

Рт — величина резервов снижения трудоемкости;

Рв — величина резервов улучшения времени;

Ре — величина резервов совершенствования структуры кадров;

- 19 –

8. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ПСИХОФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ

(ЭРГОНОМИЧЕСКИЕ) ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ! " ТРУДА

В современном производстве человек продолжает оставаться од ним из важнейших звеньев производственного процесса, независимо от степени сложности его организации и технического оснащения. Автоматизация производства вызвала значительные изменения функции человека в нем: труд в физическом отношении стал более легким, но более напряженным в нервно-эмоциональном отношении/ Основными функциями человека становятся контроль и управление, предъявляющие высокие требования с точки зрения качества (быстрота, точность) приема информации о производственной ситуации и состоянии объекта управления, а также качества переработки информации (мышления) и реализации принятого решения.

Если возможности машины, которой управляет человек, по ряду параметров (сила, скорость, мощность и т.д.) практически безграничны, то возможности человека имеют вполне четкие пределы, ограниченные его биологическими и психофизиологическими особенностями. Человек может эффективно различать внешние сигналы только при определенных значениях их интенсивности, качественного состава, пространственного положения и т.д.

Управление сложными дорогостоящими системами налагает высокую ответственность на человека за своевременность и точность выполняемых действий, поскольку даже незначительная ошибка может быть чревата большими последствиями, часто угрожающими целости системы, здоровью окружающих людей и самого оператора.

Длительное напряжение за счет концентрации воли, внимания, интенсификации процесса мышления, координации физических усилий, передаваемых на органы управления, вызывает возникновение утомления, которое в свою очередь может быть причиной снижения эффективности труда,

Кроме того, на эффективность трудовой деятельности человека большое влияние оказывает среда (пыль, шум, вибрация, освещенность и т.д.), параметры которой также не должны выходить за рамки обусловленные особенностями человеческого организма

Учитывая эффективностью трудовой деятельности человека вообще, а управленческой деятельности в частности в ряде случаев; может быть значительно повышена за счет согласования взаимодействия с управляемой системой и средой. Такое согласован достигается на основе эргономического анализа системы «оператор машина - среда».

При эргономической оценке эксплуатируемых систем возможности внесения изменений в их конструкцию ограничены. Однако оценка систем имеет большое практическое значение, поскольку позволяет повышать их эффективность за счет принятия соответствующих мер для исправления имеющихся недочетов, прогнозировать поведение этих систем и служить источником накопления необходимых данных для проектирования новых систем.

- 20 -

Эргономические исследования в организации должны проводиться группой специалистов, в состав которой входят врач-физиолог труда «ли гигиенист труда, психолог и инженер. Эргономическая оценка систем производится с учетом критериев, изложенных в соответствующей справочной литературе.

Анализ систем, независимо от степени их сложности, проводится в следующем порядке:

1. знакомство с системой, ее назначением, целью, задачами, основными требованиями к ней и ограничениями;

2. построение блок-схемы с отражением информационных и управляющих связей в системе и в подсистемах;

3. анализ и оценка внешней среды и ее влияние на функцию системы и подсистем;

4. описание функции системы и подсистем в различных режимах их работы;

5. описание и оценка рабочего места исполнителя;

6. функциональный анализ деятельности исполнителя;

*7.* выработка заключения о надежности и эффективное темы;

8. разработка и выдача рекомендаций.

- 21 –

9. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. И. Н. Герчикова, Менеджмент, издательское объединение «ЮНИТИ», 2004. Москва

2. З. П. Румянцев, Н. А. Саломатина, Менеджмент организации, издательство «ИНФРА М», 2003. Москва

3. Б. Ю. Королев, Менеджмент в АПК, издательство «КолосС», 2003. Москва

4. И. Ф. Щепкин, И. В. Заботина, Инновационный менеджмент, издательство «Перо», 2005. С. – Петербург

5. П. Т. Паточкин, Менеджмент в АПК, издательство «КолосС», 2004 Москва

6. В. С. Свиридов, Менеджмент, издательское объединение «ЮНИТИ», 2004. Москва

7. А. Т. Рогожина, Инновационная политика на предприятии, издательство «ЭконИздат», 2006. Тверь