

ОСП «Индустриальный техникум»
ГОУ ВО ЛНР «Донбасский государственный технический институт»

УТВЕРЖДАЮ:

Заместитель директора по УВР

 Л.Л. Кузьмина

Конспект лекций

по дисциплине ОП.11 Менеджмент

для студентов специальности
22.02.05 Обработка металлов давлением

Алчевск, 2020

Конспект лекций дисциплины ОП.11 Менеджмент для студентов специальности
22.02.05 «Обработка металлов давлением»

Разработчик:

Васильченко Светлана Ивановна
преподаватель высшей категории

Конспект лекций рассмотрен и утвержден на заседании цикловой комиссии
экономических дисциплин

Протокол от «31»августа 2020 года № 7

Председатель цикловой комиссии



С.И. Васильченко

Лекция 1

Тема: Развитие теории и практики менеджмента

План

1. Сущность управления
2. Основные школы управления

1. Сущность управления

Сущность менеджмента составляет управление организацией (хозяйствующим субъектом) в условиях рыночной экономики. Это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение намеченных целей предприятия (корпорации) в ходе любой хозяйственной деятельности в рыночных условиях путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов механизма менеджмента.

Содержанием хозяйственной деятельности предприятия является обеспечение процесса производства всеми необходимыми ресурсами и организация процессов технологического преобразования ресурсов в конечный продукт (услугу) в целом.

Менеджмент как организация управления предприятием призван обеспечить эффективное управление любыми видами хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли и решение социально-экономических задач предприятия.

Менеджмент как процесс принятия управленческих решений отражает процесс управления предприятием как непрерывную цепь разрешения конкретных проблем в осуществлении его хозяйственной деятельности.

Менеджмент можно рассматривать как науку и практику (искусство) управления предприятием. При этом наука менеджмента проявляется в формировании научно обоснованных принципов и методов для эффективного управления предприятием, а искусство является его практическим проявлением, отражающим возможности творческого потенциала менеджеров и реализацию последнего при осуществлении процессов управления.

В целом управление направлено на упорядочение социально-экономических процессов на предприятии, устранение их энтропии (неопределенности, дезорганизации) и приведение в новое состояние с учетом изменений его внешней и внутренней среды. При этом решаются две группы задач:

а) оперативная (тактическая), заключающаяся в поддержании устойчивости функционирования предприятия как социально-экономической системы, организации взаимодействия всех элементов данной системы;

б) стратегическая, обеспечивающая развитие системы и переход ее в качественно новое состояние.

Управление как деятельность реализуется в совокупности управленческих процессов на предприятии, т. е. целенаправленных действий, осуществляемых руководителями и менеджерами в определенной комбинации и последовательности и способствующих решению задач, стоящих перед трудовым коллективом. Сложность управленческого труда менеджеров характеризуется необходимостью самостоятельно, оперативно и нередко с определенным риском принимать соответствующие решения, неся за их последствия полную ответственность. Эффективное управление требует формирования и поддержания на предприятии

высокой организационной и корпоративной культуры, что сегодня считается одним из определяющих факторов в рыночной конкуренции.

Под принципами управления на предприятии следует понимать руководящие, научно обоснованные правила, основные положения, нормы поведения, которым следуют руководители (менеджеры).

Задача менеджмента как науки заключается в развитии теории управления. Практика менеджмента имеет связь с использованием теоретических положений в конкретной работе по управлению предприятиями и обобщением этой практики для развития теории.

В менеджменте выделяют общие и специфические цели.

Общие (стратегические цели) определяют концепцию развития организации в целом. Они направлены на длительную перспективу (прогнозирование, планирование деятельности предприятия).

Специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности предприятия.

Главной целью менеджмента является управление, ориентированное на успешную деятельность, присущее каждой организации и отдельно взятому человеку. Целью менеджмента является выживание организации, сохранение своего места на рынке в течение длительного времени. Если рассматривать менеджмент как науку, то в его задачи входят: разработка, экспериментальная проверка и применение на практике научных подходов, принципов и методов, обеспечивающее устойчивую, надежную, перспективную и эффективную работу коллектива или же индивидуума путем выпуска конкурентоспособного товара.

Основными задачами менеджмента являются:

- 1) организация производства товаров и услуг с учетом спроса потребителей;
- 2) использование работников, обладающих высокой квалификацией;
- 3) стимулирование сотрудников организации путем создания для них комфортных условий труда и системы его оплаты;
- 4) определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- 5) разработка стратегии развития организации и реализация;
- 6) определение целей развития организации;
- 7) выработка системы мероприятий для достижения намеченных целей;
- 8) осуществление контроля за эффективностью деятельности организации, за выполнением поставленных задач.

Субъект менеджмента представляет собой человека или группу людей, осуществляющих управленческие воздействия в рамках организации и для реализации ее целей и задач.

Объект менеджмента — все то, на что направлены управленческие воздействия субъекта менеджмента в рамках организации и для реализации ее целей и задач.

Объекты менеджмента:

- 1) человеческие ресурсы организации;
- 2) поставщики ресурсов для организации;
- 3) конкуренты организации (реальные и потенциальные);
- 4) информационное обеспечение;
- 5) финансы организации (т. е. непосредственно финансово-денежные потоки) и управление ими.

2. Основные школы управления

Самые первые исследования в области менеджмента были сделаны классической школой.

Первых менеджеров в основном волновал вопрос эффективности производства (технический подход). Свою деятельность они сосредоточивали на адаптации рабочих. В этих целях разрабатывался дизайн рабочих мест, изучались затраты времени на различные операции и т.п.

Большинство исследователей того времени полагали, что менеджмент — это искусство. Такое понимание менеджмента связано с тем, что не все работники по своим параметрам подходят для руководящей должности. Имеются определенные черты характера и навыки, которые характерны для всех преуспевающих менеджеров. Поэтому многие исследователи приняли подход при изучении личности с точки зрения характера. Т.е. если установить черты характера, свойственные менеджеру, то можно найти людей, которые обладают такими качествами.

Результаты исследований показали, что определить параметры по чертам характера невозможно, что даже такая вещь, как ум, в некоторых случаях может не иметь в менеджменте первостепенного значения. В итоге было установлено, что концепция черт характеров просто не срабатывает. В связи с этим и возник вопрос: есть ли наука менеджмент?

Первый крупный шаг к рассмотрению менеджмента как науки был сделан Ф. Тейлором (1856—1915), который возглавил движение научного управления. Он заинтересовался не эффективностью человека, а эффективностью деятельности организации, что и положило начало развитию школы научного управления.

Благодаря разработке концепции научного управления менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований. В своих работах "Управление фабрикой" (1903) и "Принципы научного менеджмента" (1911) Ф.Тейлор разработал ряд методов научной организации труда, основанных на изучении движений рабочего с помощью хронометража, стандартизации приемов и орудий труда.

Его основополагающие принципы управления состоят в следующем: если я могу на научной основе отобрать людей, на научной основе их подготовить, предоставить им некоторые стимулы и соединить воедино работу и человека, тогда я смогу получить совокупную производительность, превышающую вклад, сделанный индивидуальной рабочей силой. Главная заслуга Ф.Тейлора состоит в том, что он как основатель школы "научного управления" разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих. Величайший вклад Ф.Тейлора состоит в том, что он начал революцию в области менеджмента.

Становление науки об управлении также связывается с именами Ф. и Л. Джилбертов. Они провели исследования в области трудовых движений, усовершенствовали хронометражные методики, а также разработали научные принципы организации рабочего места.

Таким образом, к 1916 г. сформировалось целое направление в исследованиях: первая научная школа, получившая несколько названий, — школа "научного менеджмента", "классическая", "традиционная".

Разновидностью классической школы управления является "административная" школа. Она занималась изучением вопросов роли и функций менеджера. Считалось, что как только определялась суть работы управляющего, легко можно было выявить наиболее эффективные методы руководства.

Одним из пионеров разработки этой идеи был А. Файоль (1841 — 1925). Он разделил весь процесс управления на пять основных функций, которые мы до сих пор используем в управлении организацией: это планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство (мотивация) и контроль.

На базе учения А. Файоля в 20-е гг. было сформулировано понятие организационной структуры фирмы, элементы которой представляют систему взаимосвязей, серию непрерывных взаимосвязанных действий — функций управления.

Разработанные А. Файолем принципы управления следует признать самостоятельным результатом науки управления, "администрирования" (отсюда и название "административная школа"). Не случайно американцы называют француза А. Файоля отцом менеджмента.

Суть разработанных им принципов управления сводится к следующему: разделение труда; авторитет и ответственность власти; дисциплина; единство руководства; единство распорядительства; подчинение частного интереса общему; вознаграждение за труд; баланс между централизацией и децентрализацией; координация менеджеров одного уровня; порядок; справедливость; доброта и порядочность; устойчивость персонала; инициатива.

Из других представителей административной школы можно выделить М. Блумфилда, разработавшего концепцию "менеджмента персонала", или управления рабочей силой (1917); и М. Вебера предложившего концепцию "рациональной бюрократии" (1921). Он дал характеристику идеальных типов господства и выдвинул положение, согласно которому бюрократия — порядок, устанавливаемый правилами, является самой эффективной формой человеческой организации.

Основная черта "классической школы" (научной и административной) заключается в том, что существует только один способ достижения эффективности производства. Поэтому цель классических менеджеров состояла в том, чтобы обнаружить этот совершенный и единственно приемлемый метод управления.

"Классическая школа" — один из первых камней в фундаменте мировой управленческой науки. Однако это не единственное течение в развитии управленческой мысли.

Определенный прорыв в области менеджмента был сделан на рубеже 30-х гг., ознаменовавшийся появлением "школы человеческих отношений" (поведенческой школы). В ее основу положены достижения психологии и социологии (наук о человеческом поведении). Поэтому в рамках этого учения в процессе управления предлагалось сосредоточивать основное внимание на работнике, а не на его задании.

В начале XX в. ученые, изучающие поведение человека в трудовом процессе, были заинтересованы в повышении производительности труда не менее, чем любой из "классических" менеджеров. Сосредоточив внимание на рабочем, они понимали, что смогут лучше стимулировать их труд. Предполагалось, что люди являются живыми машинами и что в основе управления должна лежать забота об отдельном работнике.

Р. Оуэн был реформатором менеджмента в том смысле, что он первым обратил внимание на людей. Его идея состоит в том, что фирма много времени

тратит на уход за станками и машинами {смазка, ремонт и пр.) и мало заботится о людях. Поэтому вполне разумно тратить такое же время и на "уход" за людьми (живой машиной). Это внимание и забота о них, обеспечение благоприятных условий для отдыха и т.п. Тогда, вероятнее всего, "ремонт" людей не потребуется.

Родоначальником "школы человеческих отношений" принято считать Э.Мэйо. Он обнаружил, что группа рабочих — это социальная система, в которой есть собственные системы контроля. Определенным образом воздействуя на такую систему, можно улучшить, как считал тогда Э. Мэйо, результаты труда.

В результате движение "человеческих отношений" стало противовесом всему научному движению. Это связано с тем, что акцент в движении "человеческих отношений" делался на людях, а в движении научного управления — на заботе о производстве. Идея состоит в том, что простое проявление внимания к людям оказывает очень большое влияние на производительность труда. Т.е. речь идет о повышении эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Из других ученых этого направления можно выделить М.П. Фоллет, проанализировавшую стили руководства и разработавшую теорию лидерства.

Большой вклад в развитие школы "человеческих отношений" был сделан в 40 — 60-е гг., когда учеными бихевиористами (от англ. behaviour — поведение) было разработано несколько теорий мотивации.

Одной из них является иерархическая теория потребностей А. М а с л о у. Он предложил следующую классификацию потребностей личности:

- 1) физиологические;
- 2) в безопасности своего существования;
- 3) социальные (принадлежность к коллективу, общение, внимание к себе, забота о других и пр.);
- 4) престижные (авторитет, служебный статус, чувство собственного достоинства, самоуважение);
- 5) в самовыражении, полном использовании своих возможностей, достижении целей и личном росте.

Не менее популярно в школе "человеческих отношений" и учение Д. Макгрегора (1960). В основе его теории (X и Y) лежат следующие характеристики работников:

теория X — средний индивидуум туповат, стремится увильнуть от, труда, поэтому его необходимо постоянно принуждать, понукать, контролировать и направлять. Человек такой категории предпочитает, чтобы им руководили, стремится избегать ответственности, беспокоится лишь о собственной безопасности;

теория Y — люди не являются от природы пассивными. Они стали такими в результате работы в организации. У данной категории работников затраты физического и умственного труда так же естественны и необходимы, как игры на отдыхе. Такой человек не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней. Он не нуждается в контроле со стороны, так как способен сам себя контролировать.

Модифицированный вариант учения Д. Макгрегора представлен Р. Блейком в виде управленческой решетки ГРИД.

IV период — информационный период (1960 г. по настоящее время). Более поздние теории управления разработаны в основном представителями "количественной школы", часто называемой управленческой. Появление данной

школы — следствие применения математики и компьютеров в управлении. Ее представители рассматривают управление как логический процесс, который может быть выражен математически. В 60-е гг. начинается широкая разработка концепций управления, опирающихся на использование математического аппарата, с помощью которого достигается интеграция математического анализа и субъективных решений менеджеров.

Формализация ряда управленческих функций, сочетание труда, человека и ЭВМ потребовали пересмотра структурных элементов организации (служб учета, маркетинга и т.п.). Появились такие новые элементы внутрифирменного планирования, как имитационное моделирование решений, методы анализа в условиях неопределенности, математическое обеспечение оценки многоцелевых управленческих решений.

В современных условиях математические методы используются практически на всех направлениях управленческой науки.

Исследование управления как процесса привело к широкому распространению системных методов анализа. Так называемый системный подход в менеджменте был связан с применением общей теории систем для решения управленческих задач. Он предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи, технология, ресурсы.

Главная идея системной теории состоит в том, что ни одно действие не предпринимается в изоляции от других. Каждое решение имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуаций, когда решение в одной области превращается в проблему для другой.

На базе системного подхода разрабатывались задачи управления в нескольких направлениях. Так возникла теория непредвиденных ситуаций. Суть ее состоит в том, что каждая ситуация, в которой оказывается менеджер, может стать сходной с другими ситуациями. Однако ей будут присущи уникальные свойства. Задача менеджера в этой ситуации состоит в том, чтобы проанализировать все факторы в отдельности и выявить наиболее сильные зависимости (корреляции).

В 70-е гг. появилась идея открытой системы. Организация как открытая система имеет тенденцию приспосабливаться к весьма многообразной внутренней среде. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Она имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

Таким образом, следуя теории систем, можно предположить, что любая формальная организация должна иметь систему функционализации (т.е. различные формы структурного деления); систему результативных и эффективных стимулов, побуждающих людей вносить вклад в групповые действия; систему власти; систему логического принятия решений.

С точки зрения экономики организации наиболее существенные в научно-методическом плане результаты были получены в рамках ситуационного подхода. Выводы ситуационного подхода состоят в том, что формы, методы, системы, стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от сложившейся ситуации, т.е. центральное место должна занимать ситуация. Это конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Другими словами, суть рекомендаций по теории системного подхода состоит в требовании решать текущую, конкретную организационно-управленческую

проблему в зависимости от целей организации и сложившихся конкретных условий, в которых эта цель должна быть достигнута. Т.е. пригодность различных методов управления определяется ситуацией.

Ситуационный подход внес большой вклад в развитие теории управления. Он содержит конкретные рекомендации, касающиеся применения научных положений к практике управления в зависимости от сложившейся ситуации и условий внешней и внутренней среды организации. Используя ситуационный подход, менеджеры могут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Лекция 2

Тема: Элементы организации и процесса управления

План:

1. Понятие организации
2. Структура и формы организации

1. Понятие организации

Для эффективного функционирования менеджмента должна быть создана организация, в которой осуществляется деятельность менеджеров.

Понятие организации с течением времени претерпело ряд существенных изменений. На начальном этапе организация представлялась как структура любой системы. Когда "менеджмент" как наука выделился в самостоятельную область знаний, слово "организация" стало ассоциироваться с сознательно определенной, заданной структурой ролей, функций, прав и обязанностей, принятых на предприятии (в фирме). Т.е. под "организацией" следует понимать предприятие, фирму, учреждение, ведомство и иные трудовые формирования.

Из всего многообразия определений понятия "организация" можно выделить следующие.

1. Организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой либо управляющей системы.

2. Организация как совокупность (система) взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда.

3. Организация как группа людей с общими целями.

Чтобы считаться организацией, трудовое формирование должно отвечать следующим обязательным требованиям:

1) наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы;

2) наличие, по крайней мере, одной общественно полезной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы:

3) наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Таким образом, организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Концепция жизненного цикла организации. "Жизнь" организации подобна жизни человека, времени существования любого предмета труда или услуги. Она имеет свои фазы и особенности развития.

Согласно концепции жизненного цикла организации вся ее деятельность проходит ряд стадий, начиная с рождения, расцвета вплоть до прекращения существования или коренной модернизации.

Фаза 1 - рождение организации. Для нее характерны: определение главной цели, заключающейся в выживании; кризис стиля руководства (руководство одним лицом); основная задача - выход на рынок; организация труда - стремление к максимальному увеличению прибыли.

Фаза 2 - детство и юность. Отличительные особенности: главная цель - кратковременная прибыль и ускоренный рост; выживание за счет жесткого руководства; основная задача - укрепление и захват своей части рынка; организация труда - планирование прибыли, увеличение жалования и заслуг.

Фаза 3 - зрелость. Главная цель - систематический, сбалансированный рост и формирование индивидуального имиджа; эффект руководства за счет делегирования полномочий (децентрализованное руководство); основная задача - рост по разным направлениям, завоевание рынка, учет разнообразных интересов; организация труда - разделение и кооперация, премия за индивидуальный результат.

Фаза 4 — старение организации. По сути это высшая ступень ее зрелости. Главная цель в развитии организации - сохранить достигнутые результаты (остаться на "завоеванных" позициях); в области руководства эффект достигается за счет координации действий; основная задача - обеспечить стабильность, свободный режим организации труда, участие в прибылях.

Фаза 5 - возрождение организации. Главная цель на этой фазе развития состоит в обеспечении оживления по всем функциям; ее рост - за счет коллективизма; главная задача - омолаживание; в области организации труда - внедрение НОТ, коллективное премирование.

Общие характеристики организаций. Все организации отличаются друг от друга по различным аспектам (функциям, методам и принципам управления, сложности операций в процедурах и т.п.).

Вместе с тем они имеют общие для всех организаций характеристики.

1. Ресурсы. Целью всякой организации является наличие и преобразование ресурсов, которые используются ею для достижения ее тактических и стратегических целей. Основные ресурсы - это люди (трудовые ресурсы), основные и оборотные средства, технологии и информация.

2. Зависимость от внешней и внутренней среды. Это одна из самых значительных характеристик организации. Ни одна организация не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешних ориентиров. Они во многом зависимы от внешней среды. Это условия и факторы, возникающие в окружающей среде независимо от деятельности организации, так или иначе воздействующие на нее.

Различают факторы внешней и внутренней среды организации.

Рассматривая влияние внешней среды на организацию, следует иметь в виду, что их воздействие неодинаково. Поэтому важно уметь выявить наиболее существенные факторы внешнего влияния и выработать эффективные способы реагирования на него.

Под внутренней средой организации понимают ситуационные факторы внутри организации. Так как организации представляют собой созданные людьми системы, то их внутренние факторы в основном являются результатом управленческих решений. По сути это хозяйственный организм организации, ее структура.

3. Цели организации. Организацию следует рассматривать как средство достижения целей.

Цели - это конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться трудовой коллектив.

Организация имеет всегда хотя бы одну общую цель, к достижению которой стремятся все члены трудового коллектива. На практике весьма редко встречаются организации, имеющие только одну цель. Организации, имеющие несколько взаимосвязанных целей, называют *сложными организациями*. Важно, чтобы намеченные трудовым коллективом цели были реальными и выполнимыми.

На практике в процессе планирования руководство организацией разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Однако этот процесс не имеет односторонней направленности, так как в выработке тактических целей принимают участие все члены трудового коллектива.

4. Структура организации - это логические взаимоотношения уровней управления к функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации.

Задача - это предписанная работа или ее часть (операции, процедуры), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

С технологической точки зрения задачи предписываются не работнику, а должности. В соответствии со структурой организации каждой должности предписан ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации

5. Технология - это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации и производстве.

Задачи и технология тесно взаимосвязаны. Выполнение задач предполагает использование конкретной технологии

6 Люди (трудовые ресурсы). Цели организации достигаются через труд людей. Это значит, что в менеджменте не внутренние элементы никогда не рассматриваются изолированно друг от друга. Изменения одного из названных элементов будут в определенной мере влиять на все остальное. Взаимосвязь внутренних элементов организации - целей, структуры, задач, технологии и людей - показана на рис

Рассмотренные характеристики и понятия относятся к формальной организации. Вместе с тем в практике управления определенную роль играют и неформальные организации.

2. Структура и формы организаций

Организационная структура - один из основных элементов управления организацией. Она характеризуется распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации. По сути, структура управления — это организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений.

Таким образом, под *организационной структурой управления* необходимо понимать совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой

соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Внутренним выражением организационной структуры управления является состав, соотношение, расположение и взаимосвязь отдельных подсистем организации. Она направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности.

В **структуре** управления организацией выделяются **следующие элементы**: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и **связи** горизонтальные и вертикальные.

К *звеньям управления* относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть. К звеньям управления следует относить и менеджеров, осуществляющих регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений.

В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи носят горизонтальный характер.

Под *уровнем управления* понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев. Отсюда возникла пирамидальная структура управления организацией.

Организационные структуры управления отличаются большим разнообразием форм, в основе которых лежат отличительные признаки, в частности размеры производственно-коммерческой деятельности организации, производственный профиль, степень финансово-экономической самостоятельности, централизация (децентрализация) управления и др.

В состав организации может входить одна фирма или несколько компаний, объединенных так называемой системой участия (для контроля за деятельностью организации достаточно, к примеру, владеть определенной долей ее акций).

Переход к рынку привел к образованию ряда новых организаций. Наиболее распространенной организационной формой являются арендная. С их появлением централизованное управление приобрело ограниченный характер. В связи с этим организационная структура таких формирований строится с учетом полного хозрасчета и самоуправления.

Мировая практика показала, что в рыночной экономике наиболее жизнеспособны организации, работающие на основе широкого привлечения заемного капитала. В связи с этим появились такие формы организаций, как *общества с ограниченной ответственностью*. Они создаются юридическими лицами и гражданами путем объединения их вкладов в целях осуществления хозяйственной деятельности.

Совместные предприятия создаются на основе вложения капитала отечественных и иностранных партнеров, совместно осуществляющих хозяйственную деятельность, управление организацией и распределение прибыли. Создание совместных предприятий направлено на привлечение в экономику современных видов оборудования и технологий; материальных и финансовых

ресурсов, а также управленческого опыта; на насыщение рынка качественными товарами; решение проблем конкурентоспособности продукции.

Акционерное общество - организационная форма объединения средств организаций и граждан в целях осуществления хозяйственной деятельности. Акционерное общество имеет уставный фонд, разделенный на определенное число акций, равное номинальной их себестоимости, несет имущественную ответственность по обязательствам только своим имуществом. Общая номинальная стоимость акций составляет уставный фонд.

Холдинговые компании - держательские компании, создаваемые с целью владения контрольными пакетами ценных бумаг главным образом промышленных фирм. В данном случае преобладает функция контроля, поскольку, контролируя промышленную компанию, которая имеет участие в ряде других фирм и кредитно-финансовых учреждений, можно полностью или частично контролировать всю цепь этих компаний.

Существуют и другие формы организаций, отличающиеся содержанием и пропорциями функций, структурой и степенью централизации управления. Поэтому организационная структура организации и ее управление не являются чем-то застывшим, они постепенно изменяются, совершенствуются в соответствии с изменениями внешней среды.

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите и поясните элементы организации и процесса управления.
2. В чем суть концепции жизненного цикла организации? Назовите и дайте характеристику основных фаз в жизни организации.
3. Назовите и охарактеризуйте слагаемые организации (ресурсы, зависимость от внешней среды, разделение труда, подразделения и необходимость управления),
4. Дайте характеристику факторов внешней среды организации.
5. Опишите параметры внутренней среды организации.

ЛЕКЦИЯ 3

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ И СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

План

- 1. Понятие организационной структуры**
- 2. Типы организационных структур управления предприятием**
- 3. Процедура создания структурного подразделения**
- 4. Требования к построению оргструктуры**

ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Под организационной структурой управления понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления. В рамках структуры протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками

которого распределены задачи и функции управления, а, следовательно, - права и ответственность за их выполнение.

Построение организационной структуры базируется на функциях менеджмента и определяется *принципом первичности функции и вторичности органа управления*, имея характер пирамиды, т.е. содержит несколько уровней управления (рисунок 1)



Рисунок 1 – Уровни управления организационной структуры

Структура управления характеризуется наличием связей между ее элементами:

- ❖ *горизонтальные связи* носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми;
- ❖ *вертикальные связи* – это связи подчинения, которые возникают при наличии нескольких уровней управления, вертикальные связи бывают линейными и функциональными

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

На практике существуют несколько типов организационных структур управления предприятием: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная.

Линейная структура управления предприятием подразумевает собой то, что каждым подразделением руководит управленец, осуществляющий единоличное руководство подчиненными сотрудниками и сосредоточивший в себе все функции управления. Данный управленец в свою очередь подчиняется вышестоящему управленцу.

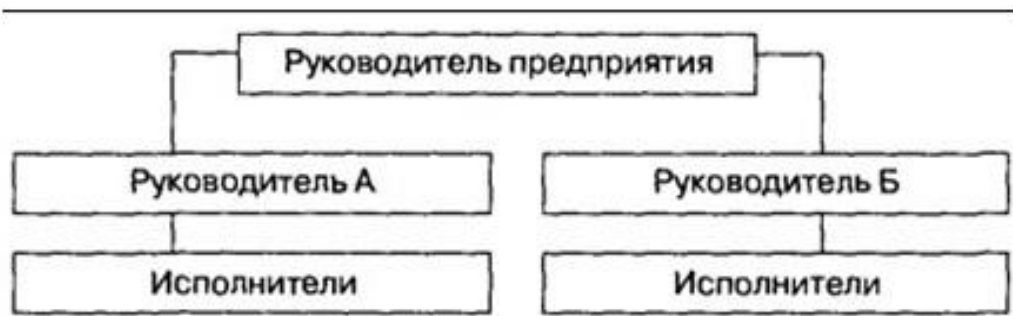


Рисунок 2 Линейная структура

Функциональная - вид организационной структуры, подразумевающий собой группирование конкретных должностей в отделы. Строится на основе общих видов деятельности.

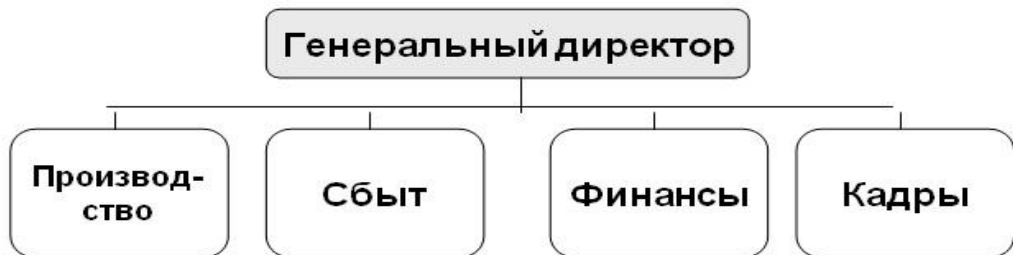


Рисунок 3 Функциональная структура

Линейно-функциональная структура: Назначение функциональных служб заключается в подготовке для линейных руководителей данных, чтобы те в свою очередь могли принять компетентное решение.



Рисунок 4 Линейно-функциональная структура

Дивизиональная структура управления подразумевает собой то, что критерием группирования должностей в дивизионы (отделы) выступают виды выпускаемой предприятием продукции, группы потребителей или регионы.



Рисунок 5 Дивизиональная структура управления

Матричная структура предполагает одновременное группирование на одном уровне управления по нескольким критериям. На схеме 6 представлен матричный тип.



Рисунок 6 Матричная структура

ПРОЦЕДУРА СОЗДАНИЯ СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

1. Формирование рабочей группы по созданию службы, отвечающей за разработку предложений
2. Определение задач и функций службы, сферы полномочий и ответственности;
3. Определение статуса и подотчетности службы, её места в организационной структуре
4. Составление штатного расписания и должностных инструкций специалистов
5. Установление перечня критериев оценки работы службы
6. Определение порядка взаимодействия с другими подразделениями
7. Назначение руководителя службы
8. Разработка и утверждение Положения о службе
9. Издание приказа о введении организационно-распорядительных документов, регламентирующих деятельность службы

ТРЕБОВАНИЯ К ПОСТРОЕНИЮ ОРГСТРУКТУРЫ

1. Простота структуры. Чем проще структура, тем мобильнее управление ею и выше шансы на успех
2. Эффективная система связей между подразделениями. Это обеспечивает четкую передачу информации и обратную связь

3. Малозвенность структуры. Чем меньшим количеством звеньев характеризуется структура, тем более оперативной оказывается передача информации как сверху вниз, так и снизу вверх
4. Гибкость и приспособляемость. Под влиянием высоких темпов техпрогресса, роста масштабов производства изменяется характер и направление целей предприятия, способы их достижения.

Лекция 4

Тема: Методы менеджмента

План

1. Организационно-административные методы управления
2. Экономические методы управления
3. Социально-психологические методы управления

1. Организационно-административные методы управления

Управление — сложный и динамический процесс, управляемый и осуществляемый людьми для достижения поставленной цели. После того как установлены цели управления, необходимо найти наиболее эффективные пути и методы достижения их. Иначе говоря, если при определении целей нужно ответить на вопрос «чего нужно достичь?», то следом за этим возникает вопрос: «как наиболее рационально достичь цели?». Следовательно, возникает потребность в применении арсенала средств, которые обеспечивают достижение целей управления, то есть методов управления.

Методом называется совокупность мероприятий в любой человеческой деятельности, способ достижения цели, путь решения определенного задания.

Средства целенаправленного влияния на трудовой коллектив или на отдельных его членов называют *методами управления*. Методы представляют собой важный элемент процесса управления. Наличие прогрессивных методов управления и умелое использование их является предпосылкой эффективности управления и хозяйственных процессов.

Методы управления призваны обеспечить высокую эффективность деятельности коллективов, их согласованную работу, способствовать максимальной мобилизации творческой активности каждого члена. Этим методы управления отличаются от всех других технических и технологических методов, которые используются в ходе решения комплексных производственно-хозяйственных заданий.

Особенная роль методов управления заключается в том, чтобы создать условия для четкой организации процесса управления, использования современной техники и прогрессивной технологии организации труда и производства, обеспечить их максимальную эффективность при достижении поставленной цели.

Организационно-административные методы управления

Объективной основой использования этих методов управления выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Поскольку через их посредство реализуется одна из важнейших функций управления - функция организации, задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных.

Организационно-административные методы в основном *опираются на* власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность. Руководитель представляется здесь как администратор, субъект власти, опирающийся на предоставленное ему в этом право. Однако административные методы не следует отождествлять с волевыми и субъективными методами руководства, т.е. администрированием.

Организационно-административные методы оказывают *прямое воздействие* на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства, основными целями которого являются: правовое регулирование трудовых отношений, укрепление законности, защита прав и законных интересов предприятия и его работников в соответствии с КЗоТ и другими законодательными актами.

В рамках организации возможны три формы проявления организационно-административных методов:

- 1) обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.);
- 2) согласительные (консультация, компромисс);
- 3) рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

Организационно-административные методы отличает от других четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Директивные команды обязательны для выполнения, причем в установленные сроки, даже если это невыгодно исполнителю. По существу организационно-административные методы - это методы принуждения, которые сохраняют свою силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную потребность.

В общем виде система организационно-административных методов может быть представлена как совокупность двух равнозначных элементов: *воздействие на структуру* управления (регламентация деятельности и нормирование в системе управления) и на *процесс управления* (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль за управленческими решениями).

Организационное воздействие на структуру управления осуществляется в большинстве случаев путем организационного регламентирования, нормирования, организационно-методического инструктирования и проектирования.

В зависимости от функционирующих в коллективе методов руководства формируется соответствующая им система подчинения. Понятно, что в процессе управленческой деятельности происходит подчинение одной воли другой. Однако формы такого подчинения должны носить самый благожелательный характер, способствовать прогрессу в коллективе и не вызывать нежелательных эмоций типа унижения, неловкости, досады, раздражения, а иногда и стрессов, что исключает всякое взаимопонимание между управляющей и управляемой системами.

В практике управленческой деятельности административное воздействие связано, как правило, с тремя типами подчинения:

- 1) вынужденное и внешне навязанное. Оно сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим "сверху";

2) пассивное. Для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;

3) осознанное, внутренне обоснованное.

В целом организационно-административные методы руководства существуют в форме организационного и распорядительного воздействия.

Анализ содержания управления организацией показал, что, в сущности, вся система пронизана организационно-распорядительной деятельностью. Организационно-административное воздействие включает в себя следующие компоненты: виды и типы воздействия, адресат, постановка задания и определение критерия его выполнения, установление ответственности, инструктаж подчиненных и т.д.

В организации эти методы служат средством прямого воздействия на процесс производства и труд работников, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций или решение общей задачи. Это создает благоприятные условия для существования и развития управляемой системы, оказывает целенаправленное воздействие на объект управления. К характерным особенностям прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчиненного. Однако в целом прямые воздействия в конечном счете ведут к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению. Поэтому наиболее эффективны косвенные методы воздействия, которые осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

2. Экономические методы управления

Экономическим методам управления отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

Принципиальный вопрос коллективной организации труда в фирме - овладение *экономическими методами* управления, которые применительно к управлению организацией представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности. Другими словами, поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

Чтобы экономические методы управления были действенными, необходимо как минимум обеспечить "отзывчивость" организации на экономические рычаги. Без этого теряет смысл расширение прав структурных единиц и самофинансирование организации. В свою очередь расширение самостоятельности ведет к большей свободе коллективов в хозяйственной деятельности и экономическим методам руководства. Только в условиях обоснованной самостоятельности возможен реальный переход к экономическим методам руководства: коллектив распоряжается материальными фондами, полученным доходом (прибылью), зарплатой и реализует свои экономические интересы. Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей, резервов, что особенно важно в переходный к рыночным отношениям период. Речь идет об изменении системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников производственного процесса. Проблема здесь в том, чтобы создать условия, при которых бы экономические методы были действенны и целенаправленны.

Основной смысл всей работы в этом направлении сводится к тому, чтобы поставить органы руководства и трудовые коллективы в такие условия, при которых бы они могли максимально полно учитывать экономические последствия их управленческой и производственной деятельности.

Таким образом, основная задача изменения хозяйственного механизма состоит в том, чтобы создать такие экономические и организационные условия, при которых бы организация выполняла возложенные на нее функции на самом высоком уровне.

В отличие от организационно-административных экономические методы руководства предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. Это своего рода экономический механизм хозяйственных отношениях. В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказы, директивы, указания и т.п.), сколько экономическим стимулированием. На основании экономических методов управления должны развиваться и укрепляться организационно-административные и социально-психологические методы, повышаться профессионализм и культура их применения.

В условиях рынка экономические методы руководства получают дальнейшее развитие, расширится сфера их действия, будет преодолен формальный хозрасчет, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и каждый коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с общегосударственными. Используя личную экономическую заинтересованность, можно добиться целей, поставленных государством перед той или иной организацией.

Конкретный набор и содержание рычагов экономического воздействия определяются спецификой управляемой системы. В соответствии с этим в управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, финансирование.

Для решения экономических задач в управлении организацией широко применяются и экономико-математические методы, поскольку основным свойством экономических задач является большое число ограничительных условий и множество решений. Их экономическую сущность может выразить математическая модель, представляющая собой систему ограничительных условий, налагаемых на неизвестные переменные.

С помощью экономико-математических методов можно получить конкретные данные, характеризующие то или иное экономическое явление и найти наиболее эффективные решения. Здесь налицо своеобразная "обратная связь": не только математика служит развитию экономики, но и экономика способствует развитию математики. Однако в этой области пока существует определенный разрыв: потребности экономики опережают возможности математики.

Чаще всего применяются линейные модели, предназначенные для решения различного рода экономических задач, в то время как почти все зависимости в экономике нелинейны.

Экономическая практика обусловила появление ряда математических дисциплин: математическое программирование, теория игр, массовое обслуживание, управление запасами, исследование операций и др.

3. Социально-психологические методы

К тщательному изучению социальных и психологических аспектов менеджмента нас обязывает постоянное обогащение межлических отношений в результате роста общеобразовательного и квалификационного уровня работников. Рыночные отношения, интенсивно развивающиеся в последние годы, предъявляют более высокие требования к психологическим особенностям работников. Свой отпечаток накладывает и усложнение техники и технологии, что позволило значительно сократить долю физического и увеличить объемы умственного труда. Поэтому часто результаты труда во многом определяются психическим состоянием сотрудников. Социально-психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.

Психологические аспекты менеджмента

Анализ свойств личности

Комплектование малых групп и коллективов

Гуманизация труда

Профессиональный отбор и обучение

Психологическое побуждение к труду

Стиль руководства и др.

Область применения социальных и психологических аспектов менеджмента в организации очень широка: управление людьми; регулирование межлических, межгрупповых и групповых отношений; управление отдельными явлениями и сторонами жизни коллектива.

Социальные аспекты менеджмента — это аспекты, которые основаны на взаимоотношениях между людьми в обществе, коллективах и направлены на укрепление отношений в обществе и повышение результативности труда.

Психологические аспекты менеджмента регулируют отношения между людьми в трудовом коллективе, используя индивидуальные свойства личности (особенности психики, характера, темперамента).

Установлено, что результаты труда во многом зависят от ряда социально-психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют о том, что успех деятельности хозяйственного руководителя только на 15 % зависит от его профессиональных знаний, а на 85 % — от умения работать с людьми. Зная особенности поведения, характера каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Это связано с тем, что каждой группе свойствен свой психологический климат, который представляется как совокупность оценок и чувств членов коллектива по отношению к работе менеджерам, внутренней и внешней среде организации, т.е. чувства, эмоции, мнения и настроения людей. Социально-психологический климат воздействует на трудовую настрой каждого работника и всего коллектива в целом. Положительный, здоровый социально-психологический климат способствует стремлению трудиться с желанием и высокой самоотдачей, а нездоровый, отрицательный — резко снижает трудовую мотивацию. Поэтому существенным условием образования и развития трудовых коллективов является

соблюдение принципа психофизиологической совместимости. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и от того, какая морально-психологическая обстановка в коллективе, производительность труда примерно в 1,5 раза может увеличиться или в несколько раз уменьшиться.

Недостаточное внимание к социальным и психологическим аспектам управления вызывает нездоровые взаимоотношения в коллективе, что снижает производительность труда. Как показывает практика, формирование здорового морально-психологического климата, воспитание чувства товарищеской взаимопомощи и коллективизма более активно идет в коллективах рыночного типа. Так, 91 % опрошенных считают, что среди членов трудовых коллективов стала складываться атмосфера, взаимной требовательности и ответственности, изменилось (в лучшую сторону) отношение к труду и распределению его оплаты, 82 % опрошенных работников массовых профессий интересуются и «болеют» за успехи своих коллег.

Таким образом, чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей применяются социально-психологические методы, Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т.д.).

Главная цель применения этих методов — формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Другими словами, поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы — человеческого фактора. Умение учитывать это обстоятельство - позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия труда и в конечном счете формировать коллектив с едиными целями и задачами.

Основное средство воздействия на коллектив — убеждение. Убеждая, руководитель, должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива. Объектом же социально-психологического руководства в трудовом коллективе являются взаимоотношения работников, их отношение к средствам труда и окружающей среде.

Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии.

Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые в конечном счете сформируют здоровые межличностные отношения. В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать: планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод управления и как форма участия трудящихся в управлении, различного рода ритуалы и обряды.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем отличие методов управления от функций и принципов управления?
2. Дайте характеристику организационно - административным методам управления.
3. В чем суть организационно-административных методов управления и их отличие от экономических?
4. Охарактеризуйте социально-психологические методы управления.

ЛЕКЦИЯ 5

ФУНКЦИИ, ПРИНЦИПЫ И ВИДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

План

1. Функция планирования
2. Функция организации
3. Функция мотивации
4. Функция контроля
5. Принципы менеджмента.

Функции менеджмента - это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности.

ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ.

По сути, в процессе планирования принимается решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей. Это подготовка сегодня к завтрашнему дню определение того, что требуется и как этого добиться.

План представляет собой сложную социально-экономическую модель будущего состояния организации. Стадии процесса планирования в основном универсальны. Что же касается конкретных методов и стратегии, то они существенно различаются. Обычно организация формирует единый план для управления ее общей деятельностью, но в ее рамках отдельными менеджерами применяются для достижения конкретных целей и задач организации различные методы. Таким образом, составляется карта пути, по которому должна пройти организация за конкретный период времени.

Единого метода планирования, который бы соответствовал каждой ситуации, не существует. Тип планирования и акцент, который делает менеджер в процессе

планирования, зависит от его положения в организационной иерархии фирмы, т.е. процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации. Так, *стратегическое планирование* (высший уровень) - это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации и оценить, какие тенденции наблюдаются в ее окружении; определить, каким вероятнее всего будет поведение конкурентов. Главная задача планирования на этом уровне состоит в том, чтобы определить, как организация будет себя вести в своей рыночной нише.

На среднем уровне управления занимаются *тактическим планированием*, т.е. определяются промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач. Тактическое планирование по своей сути сходно со стратегическим планированием. Разница лишь в том, что если в организации, к примеру, три начальника различных подразделений, то каждый из них должен координировать или интегрировать свою деятельность с другими. И это должно быть отражено в плане. Поэтому их ответственность с точки зрения тактического планирования состоит в том, что бы в основу планирования положить идеи, которые были рождены при стратегическом планировании.

Планирование осуществляется и на нижнем уровне организации. Оно называется *оперативным планированием*. Это - основа основ планирования. В оперативных планах стандарты деятельности, описание работ и т.п. вписываются в такую систему, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации.

Однако никто в одиночку не устанавливает свои цели, не выбирает собственные пути их достижения. Каждый менеджер на основе оперативного плана разрабатывает повседневную краткосрочную тактику для того, чтобы обеспечить правильность всех действий, определить сильные и слабые стороны функционирования организации. Такой подход создает благоприятные условия для постоянного самосовершенствования личности.

Все три типа планирования составляют общую систему, которая называется *генеральным, или общим планом, или бизнес-планом* функционирования организации.

Принципы планирования :

1. *Полнота планирования* - при планировании должны учитываться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации.
2. *Точность планирования* - при составлении планов используются современные методы, средства, тактики и процедуры, обеспечивающие точность прогнозов.
3. *Ясность планирования* - цель и меры планирования должны иметь простые и легкие при воспроизводстве формулировки, доступные всем членам организации.
4. *Непрерывность планирования* - это не одnorазовый акт, а непрерывный процесс.
5. *Экономичность планирования* - расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с получаемым от планирования выигрышем.

Планирование предполагает использование всех методов, тактик и процедур, которые менеджеры используют для планирования, прогнозирования и контроля будущих событий. Все виды техники планирования варьируются от таких традиционных методов, как бюджетные методы, до более сложных - моделирование, разработка планов или отдельных его разделов на основе теории игр и проектов сценариев. Использование такой техники планирования позволяет

уменьшать неопределенность, повышает точность прогноза, помогает менеджерам отслеживать или анализировать факторы, влияющие на план.

ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

В любом плане всегда есть этап создания реальных условий для достижения запланированных целей. Организация как функция управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности любой организации. Функция организации нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей. Поскольку всю работу выполняют люди, функция управления как организация позволяет определить, *кто* именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества заданий и *какие* для этого потребуются средства.

Если функция планирования отвечает на вопрос *что* (что включать в план? что предпринять? что предвидеть? и т.д.), то функция организации ставит вопросы *кто* и *как* (т.е. кто и как будет реализовывать план организации?).

Через организаторскую деятельность, т.е. через распределение и объединение задач и компетенций, должно целенаправленно происходить управление отношениями в каждой организации. Организация - это средство достижения целей организации. Таким образом, *организация* - это вторая функция управления. Из всего множества значений термина "организация" в смысле управленческой функции чаще всего используются два:

1) организация - это структура системы в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место, когда люди объединены совместным трудом;

2) организация - это процесс, посредством которого создается и сохраняется структура организации.

ФУНКЦИЯ МОТИВАЦИИ

Поведение человека всегда мотивировано. Он может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может уклоняться от работы. Поведение личности может иметь и любые другие проявления. Всегда следует искать мотив поведения.

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Традиционный подход к мотивации основывается на вере в то, что сотрудники — всего лишь ресурсы, активы, которые мы должны заставить эффективно работать.

Современные теории мотивации.:

1) *содержательные теории мотивации*, основывающиеся на идентификации внутренних побуждений личности (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе (это термин А. Маслоу, Ф. Герцберга и др.);

2) *процессуальные теории мотивации* - более современные, базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания (это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера).

Названные теории, хотя и расходятся по ряду вопросов, не являются взаимоисключающими. С учетом того, что структура потребностей человека определяется его местом в организации или ранее приобретенным опытом, можно сказать, что для мотивации нет какого-то одного лучшего способа (теории), то, что оказывается лучшим для мотивации одних людей, совершенно непригодно для других.

Содержательные теории мотивации. Иерархия потребностей, по Маслоу. Маслоу из всего разнообразия потребностей выделяет пять:

- 1) физиологические потребности;
- 2) потребности в безопасности и уверенности в будущем;
- 3) социальные потребности (принадлежность к коллективу, поддержка в коллективе и т.д.);
- 4) потребности в уважении;
- 5) потребности самовыражения.

По теории Маслоу все потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры. Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней.

В итоге вывод: если Вы руководитель, то Вам нужно решить, какие активные потребности движут людьми. Поскольку со временем эти потребности меняются, нельзя рассчитывать, что мотивация, сработавшая один раз, будет эффективно работать все время.

Теория Маслоу имеет свои недостатки. Видимо, четкой идеи ступенчатой иерархической структуры потребностей, по Маслоу, не существует. Не получила полного подтверждения и концепция наиважнейших потребностей. Удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействию потребностей следующего уровня в качестве; фактора мотивации деятельности человека.

В теории Маслоу не удалось учесть индивидуальные особенности людей, а ведь руководитель должен знать, что предпочитает тот или иной сотрудник в системе вознаграждений. Разные люди любят разные вещи.

Теория потребностей Мак-Клеллаида. Данная теория основной упор делает на потребности высших уровней, согласно с чем выделяются три типа потребности: *власть, успех и причастность*.

Потребность власти - желание воздействовать на других людей. Это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном понимании, а скорее потребность к проявлению своего влияния.

Потребность успеха удовлетворяется не провозглашением успеха конкретного человека, что лишь подтверждаем его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Потребность в причастности схожа с мотивацией по Маслоу, так как работники заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений и т.п.

Двух факторная теория Герцберга. Во второй половине 50-х гг. Ф. Герцберг разработал модель мотивации, основанную на потребностях.

Герцберг выделил две категории факторов:

гигиены - политика фирмы, условия работы, заработок межличностные отношения и степень непосредственного контроля за работой;

мотивации - успех, продвижение по службе, признание одобрение результатов работы, высокая степень ответственности и возможности творческого и делового роста.

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу.

Процессуальные теории мотивации. В рамках процессуальных теорий анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения конкретных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими, но и социальными потребностями.

Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Основная мысль *теории ожиданий* состоит в надежде человека на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению желаемого. Ожидание - оценка личностью вероятности определенного события. Теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение; вознаграждение - валентность (удовлетворенность вознаграждением).

То, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает ответ *теория справедливости*. Речь идет о том, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то у человека возникает психологическое напряжение. В этом случае необходимо мотивировать данного работника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Это можно сделать, изменив уровень затрачиваемых усилий либо уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут работать менее интенсивно либо стремиться повысить вознаграждение.

Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне либо увеличивать ее.

Основной вывод теории справедливости для практики управления заключается в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда.

Менеджеру, однако, следует иметь в виду, что оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер. Здесь играет роль чувство личного "Я".

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости (модель Портера-Лоулера), т.е. в их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Рассмотрим схему. Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь как внутренние (7а - чувство удовлетворения, самоуважение и т.п.), так и внешние (7б - похвалы руководителя, премия, продвижение по службе) вознаграждения. Удовлетворение

(9) - это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Вывод состоит в том, что результативный труд доставляет удовлетворение. Ученые считают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности труда. Практика управления подтверждает эту мысль: высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.

ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ

Понятие "контроль" (проверка) как вид административной деятельности выходит за рамки понятия "контролирование". Кроме того, он включает и активную деятельность менеджера - управление.

Управленческий контроль - это процесс непрерывный, включающий наблюдение и регулирование разных видов деятельности организации с целью облегчения выполнения управленческих задач.

Эффективный управленческий контроль создается на основе его соединения с процессом стратегического планирования. Он обеспечивает наблюдение за осуществлением стратегических планов таким образом, чтобы менеджеры могли определить, насколько хорошо они выполняются и где необходимо сделать изменения или применить регулирующие меры.

В самом общем виде *контроль* можно определить как процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными. Как видно из определения, контроль имеет меньшее отношение к отдаче приказов сотрудникам, и большее - к процедуре оценки успешности выполнения намеченных организацией планов и удовлетворения потребностей внутренней и внешней среды. Различают следующие виды контроля.

1. *Предварительный контроль* - он осуществляется до фактического начала работ. Основным средством осуществления предварительного контроля является реализация (не создание, а именно реализация) определенных правил, процедур и линий поведения.

В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях: человеческих, материальных и финансовых ресурсах. В области человеческих ресурсов контроль достигается за счет анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения конкретных задач организации, в области материальных - контроль за качеством сырья, чтобы сделать отличный товар, В области финансовых ресурсов механизмом предварительного контроля является бюджет в том смысле, что он дает ответ на вопрос, когда, сколько и каких средств (наличных, безналичных) потребуется организации.

2. *Текущий контроль*. Он осуществляется в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются сотрудники, а сам он - прерогатива их непосредственного начальника. Он позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

Для того чтобы осуществить текущий контроль, аппарату управления необходима обратная связь. Все системы с обратной связью имеют цели, используют внешние ресурсы для внутреннего применения, следят за отклонениями от намеченных целей, корректируют отклонения для достижения этих целей.

3. *Заключительный контроль.* Цель такого контроля - помочь предотвратить ошибки в будущем. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена (при текущем - в процессе ее выполнения).

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, он, во-первых, дает руководству информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем, во-вторых, способствует мотивации.

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.

Менеджеры высокого уровня большую часть своего рабочего времени тратят на осуществление функций планирования и контроля, а более низкого уровня (линейные менеджеры) больше заняты подбором кадров, организацией их труда. Однако на всех уровнях управления они в определенной мере используют и выполняют все четыре функции управления: планирования, организации, мотивации и контроля. Менеджеров на всех уровнях оценивают по двум основным критериям: результативности (т.е. возможности достичь желаемого результата) и эффективности (возможности достичь результата с наименьшими затратами).

ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Принципы управления организацией определяют требования к системе, структуре и организации процесса управления. Т.е. управление организацией осуществляется посредством основных исходных положений и правил, которыми руководствуются менеджеры всех уровней. Эти правила определяют "линию" поведения менеджера.

Таким образом, *принципы управления* можно представить как основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.

Принцип применимости - менеджмент разрабатывает своего рода руководство к действию для всех работающих в фирме сотрудников.

Принцип системности - менеджмент охватывает всю систему с учетом внешних и внутренних взаимосвязей, взаимозависимостей и открытости собственной структуры или системы в целом.

Принцип многофункциональности - менеджмент охватывает различные аспекты деятельности: материальные {ресурсы, услуги}, функциональные (организация труда), смысловые (достижение конечной цели).

Принцип интеграции - внутри системы должны интегрироваться различные способы отношений и взгляды сотрудников, а вне фирмы может происходить разделение на свои миры.

Принцип ориентации на ценности - менеджмент включен в общественный окружающий мир с определенными представлениями о таких ценностях, как гостеприимство, честные услуги, выгодное соотношение цен и услуг и т.п. Все это необходимо не только учитывать, но и строить свою деятельность, неукоснительно соблюдая названные общие принципы.

Основным частным принципом менеджмента является *принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении*. Проблема сочетания централизации и децентрализации в менеджменте состоит в оптимальном распределении (делегировании) полномочий при принятии управленческих решений. Принципы сочетания централизации и децентрализации предполагают необходимость умелого использования единоначалия и коллегиальности в управлении

Коллегиальность предполагает выработку коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений.

Принцип научной обоснованности управления предполагает научное предвидение, планируемые во времени социально-экономические преобразования организации. Основное содержание этого принципа заключается в требовании, чтобы все управленческие действия осуществлялись на базе применения научных методов и подходов.

Суть *принципа плановости* заключается в установлении основных направлений и пропорций развития организации в перспективе. Планированием пронизаны (в виде текущих и перспективных планов) все звенья организации. План рассматривается как комплекс экономических и социальных задач, которые предстоит решить в будущем.

Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности предполагает, что каждый подчиненный должен выполнять возложенные на него задачи и периодически отчитываться за их выполнение. Каждый в организации наделяется конкретными правами, несет ответственность за выполнение возложенных на него задач.

Принцип частной автономии и свободы предполагает, что все инициативы исходят от свободно действующих экономических субъектов, выполняющих управленческие функции по своему желанию в рамках действующего законодательства. Свобода; хозяйственной деятельности представляется как профессиональная свобода, свобода конкуренции, свобода договоров и т.п.

Принцип иерархичности и обратной связи заключается в создании многоступенчатой структуры управления, при которой первичные (нижний уровень) звенья управляются своими же органами, находящимися под контролем органов руководства следующего уровня. Те в свою очередь подчиняются и контролируются органами следующего уровня. Соответствен но цели перед низшими звеньями ставятся органами более высокого по иерархии органа управления.

Суть *принципа мотивации* такова: чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, рассматривают ее с учетом непредвиденных обстоятельств, интегрируют по элементам организации, тем эффективнее будет программа мотиваций.

Одним из важнейших принципов современного менеджмента является *демократизация управления* - участие в управлении организацией всех сотрудников. Формы такого участия различны: долевая оплата труда; денежные средства, вложенные в акции; единое административное управление; коллегиальное принятие управленческих решений и т.п.

Согласно *принципу государственной законности* системы менеджмента организационно-правовая форма фирмы должна отвечать требованиям государственного (федерального, национального) законодательства. *Принцип органической целостности объекта и субъекта управления* предполагает

управление как процесс воздействия субъекта управления на объект управления. Они должны составлять единую комплексную систему, имеющую выход, обратную связь и связь с внешней средой.

Принцип устойчивости и мобильности системы управления предполагает, что при изменении внешней и внутренней среды организации система менеджмента не должна претерпевать коренных изменений. Устойчивость определяется, прежде всего, качеством стратегических планов и оперативностью управления, приспособляемостью системы менеджмента, прежде всего к изменениям во внешней среде.

Одновременно с устойчивостью управленческий процесс должен быть мобильным, т.е. максимально полно учитывать изменения и требования потребителей продукции и услуг.

Контрольные задания

1. В чем сущность и взаимосвязь функций управления?
2. Какова роль планирования в управлении?
3. Опишите принципы и технику планирования.
4. В чем отличие функции организации от функции планирования?
5. Назовите и охарактеризуйте принципы, которыми руководствуются в процессе выполнения функции организации.
6. Дайте определение и опишите суть мотивации как функции управления.
7. В чем разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
8. В чем суть теории ожидания и справедливости?
9. Назовите отличительные особенности (преимущества и недостатки и по сравнению с другими теориями мотивации) модели Портера-Лоулера.
10. Какова роль контроля в управлении?
11. Какие виды контроля Вы знаете? Опишите их.
12. Дайте определение и характеристику принципов управления.

Лекция 6

Тема: Психология менеджмента

План:

1. Психологические качества работника и использования их в процессе управления.
2. Психология и этика руководящей деятельности.

1

Руководитель должен окружать себя людьми, которые имеют способности к выполнению своих функциональных обязанностей. В случае, когда на том или другом рабочем месте находится человек, который не имеет способностей к этому виду деятельности, неминуемые ошибки, просчеты, недостатки. При этом такой участок нуждается в постоянном контроле и внимании от руководителя, который, однако, не гарантирует от неприятностей.

Как же обнаружить наличие способностей у человека к определенному виду деятельности? Какие *психологические качества работника используют в процессе управления? К таким качествам относят:*

Навыки — это способы автоматического или полуавтоматического выполнения компонентов процесса трудовой деятельности. Навыки выполнения трудовых долгов формируются в связи с тем, что при наличии способностей к этой

деятельности в мозге человека образуются стойкие цепочки нейронов, которые дают возможность ей при повторении однотипных операций, выполнять их, не обдумывая заранее последовательность или приемы выполнения их.

Следующим важным качеством личности человека является эмоциональность, которая оказывается в силе, характере и направленности ее эмоций. Под эмоциями понимают чувственную реакцию человека на внешнее влияние. Различают позитивные и негативные эмоции. Менеджер должен строить свои взаимоотношения с подчиненными таким образом, чтобы у них преобладали позитивные эмоции и минимальными были негативны. Человек, который находится в плену негативных эмоций, вряд ли сможет работать эффективно.

К важным психологическим качествам работника, которые следует учитывать менеджеру при построении стратегии и тактики управления, принадлежит темперамент.

Темперамент — это индивидуально-психологическая характеристика человека, который оказывается в силе, напряженности, скорости и уравновешенности хода ее психологических процессов.

Наука различает четыре типа темперамента, предопределенного особенностями нервной деятельности человека: сангвинический, флегматичный, холерический и меланхолический. Знание темперамента подчиненного необходимо менеджеру для индивидуально-психологического подхода к человеку, понимание ее возможностей, правильной расстановки людей на участках работы, выбора формы распоряжений и указаний.

Сангвинический темперамент характеризуется сильным, уравновешенным, живым типом высшей нервной деятельности. Сангвиник легко переходит от одной деятельности к другой, имеет хорошую работоспособность, уравновешенное поведение, легко входит в контакты с другими людьми. Это люди эмоциональны, инициативны, хорошо адаптируются, быстро входят в коллектив, не переживают в случае неудач. Вместе с тем сангвиники склонны избегать трудностей, спешить с принятием решений. Для активного использования сангвиников в процессе трудовой деятельности необходимо постоянно ставить перед ними новые задания, не забывая о контроле качества выполнения задания, поставленного раньше.

Флегматичный темперамент — сильный, уравновешенный, спокойный тип высшей нервной деятельности. Человек с флегматичным темпераментом чрезвычайно работоспособен, но тяжело переключается от одного вида работ к другому, ее тяжело убедить, свернуть с очерченного пути. Флегматики стремятся к выработке системы в труде обоснованного подхода к решению производственных заданий.

Холерический темперамент характеризуется неуравновешенностью, несдержанностью в поведении, склонностью к конфликтам. Для холериков определяющей является скорость действий и решений, повышена эмоциональность, невыдержанность, стремление к лидерству

Меланхолический темперамент относят к слабому типу высшей нервной деятельности, для которого характерна повышена концентрированность на собственных переживаниях, однако и чувствительность ко всему, что происходит вокруг, с другими людьми. Меланхолики — это люди, которые тонко чувствуют отношение к себе окружающих и выявляют такую же остроту сопереживания к другим людям. Это люди честны, добросовестны, хорошо проявляют себя на ревизорской работе.

Однако решающим для поведения человека является не темперамент, а характер. Под характером следует понимать - совокупность наиболее выраженных психических черт, которые определяют индивидуальные действия и поведение человека.

Знать характер человека — значит знать существенные свойства, которые стойко проявляются с определенной последовательностью в поступках, отношении к труду, к самому себе и к личным ценностям. Знание характера человека дает возможность предусмотреть, как она будет действовать в тех или других жизненных ситуациях. Например, зная чуткость своего товарища, мы уверены, что в тяжелую минуту он нас поддержит, не откажет в помощи.

Черты характера, которые выражают отношение человека к другим, могут быть также позитивными (гуманизм, чуткость, коллективизм) и негативными (замкнутость, безразличие, грубость).

В отношении к общественным и личным ценностям проявляются такие черты характера, как аккуратность, заботливое отношение к природе, вещам, достопримечательностям древности, предметов искусства, или такие негативные качества, как мотовство, расхлябанность.

Из всего богатства черт характера выделяют основные виды их: моральные черты характера — чуткость, деликатность, внимательность; волевые — решительность, назойливость, и твердость; эмоциональные — зажигательность, нежность, страстность.

Процесс усовершенствования характера человека связан с выработкой у нее жизненной позиции, то есть стойкого осознанного отношения к труду, общества, других людей, к себе. Она проявляется в системе установок и мотивов, целей, и ценностей, которыми руководствуется индивид в своей деятельности.

Различают четыре типа жизненной позиции человека: социальной активности, социальной инертности, потребительского отношения к жизни и антиобщественную направленность.

Позиция социальной активности характеризуется такими чертами личности человека, как чувство ответственности, общественной (коллективного) обязанности. Эти качества, как правило, совмещаются с энергичностью, работоспособностью, компетентностью.

Позиция социальной инертности характерна для людей, которые добросовестно относятся к своим обязанностям, но совмещают это со слабым чувством коллективизма, ответственности за общее дело. Административная система, которая существовала в нашей стране, способствовала формированию в большинстве людей позиции социальной инертности, поскольку они видели, что социальная активность часто не вытекала из внутренних мотивов людей, а была средством достижения карьерных успехов, получения социальных благ. Позитивные изменения в нашем обществе: гласность, демократизация, возможность приобретения личной экономической независимости способствуют формированию позиции социальной активности.

У некоторых людей выработано потребительское отношение к жизни. Для них характерно доминирование собственных Интересов над коллективными и общественными, эгоизм и бездуховность в повседневной жизни. Такие люди склонны проявлять инициативу лишь тогда, когда им это лично выгодно. Нередко они стремятся к власти, но опять же исходя из эгоистичных мотивов.

Антиобщественная направленность работников редко проявляется непосредственно в процессе производственно-хозяйственной деятельности. К лицам с такой направленностью относят воров, взяточников, хулиганов и других антиобщественных элементов.

Важной характеристикой личности, без знания которой невозможно эффективное управление людьми, является также *форма взаимоотношений личности с группой* — *конформизм*, то есть степень согласия с мнением группы.

Общая «картина мира», общие цели, ценности и нормы любой социальной группы в основном определяют мысли и поведение каждого члена этой группы. Согласие с мнением коллектива прямо не связано с индивидуальным уровнем психологической податливости. Кроме того, отказ воспринимать мнение большинства коллектива в некоторых случаях может означать лишь то, что эта мысль не совпадает с общими целями и Интересами.

Согласие индивида с коллективом еще не свидетельствует о природе этого согласия и может означать две принципиально разных позиции: действительное восприятие коллективных норм, согласие с ними, то есть коллективизм и маскировка за восприятием этих норм безразличия, социальной инертности.

Противоположный конформизму *нонконформизм* также может иметь два варианта. Бывают случаи, когда один человек сознательно и принципиально убежден в правоте своей позиции, противопоставляет себя коллективу и побеждает. Например, в коллективе магазина есть человек, который убежден в неправильности поведения других работников, которые допускают нарушение правил торговли. Очень часто *нонконформизм* переходит в действительное противопоставление личности коллектива, избыточное высокомерие и др. Для влияния на таких людей необходимо наглядно продемонстрировать действительные, а не мнимые результаты их труда, уровень профессиональной подготовки.

2

Психологический аспект деятельности менеджера наиболее ярко оказывается в процессе личных контактов с подчиненными, выдаче распоряжений, мотивации и стимулировании труда и контроля действий сотрудников.

Выдача подчиненному устного распоряжения на первый взгляд кажется совсем несложной процедурой. Однако в действительности это не так. Нужно уметь, точно и понятно формулировать задание и давать указания. Каждое распоряжение руководителя характеризуется тремя параметрами: тем, что он хочет сказать подчиненному; тем, что он в действительности сказал ему; тем, как подчиненный понял услышанное и воспринял его к выполнению. Отклонение между пониманием сказанного и услышанного зависит в первую очередь от того, как руководитель относится к подчиненному, а подчиненный к руководителю. Этот субъективный фактор незаметно вмешивается в связь между сказанным руководителем словом и его образом, который возникает у слушателя. На успех работы в значительной мере влияет и то, насколько четко руководитель дает распоряжение и как быстро и точно понял это распоряжение подчиненный.

Психологический подход необходим также при осуществлении стимулирования и мотивации работников к производительному труду.

Люди по-разному реагируют на разные стимулы, и даже у одних и тех же людей реакция не всегда одинакова. Человек привыкает к стимулам и перестает на них реагировать, потому руководитель должен владеть арсеналом стимулов и постоянно возобновлять их.

Для этого руководитель должен владеть определенным арсеналом мотивационных средств, основными из которых является:

1. *Информирование о результатах труда.* Информация об итогах собственного труда облегчает процесс учебы и является полезной не только для подчиненного, но и для руководителя, которого потребность проинформировать подчиненного принуждает глубже анализировать его результаты..

2. *Мотивация методом обмена опытом и знаниями между руководителем и подчиненными.* Применение этого метода предусматривает такие формы:

1) руководитель должен проявлять интерес к любой инициативе, направленной на улучшение дела;

2) руководителю нужно доброжелательно воспринимать даже ту инициативу, которая направлена на усовершенствование мелких вопросов. Пренебрежение ими приводит к тому, что подчиненный теряет интерес к этому направлению работы, тогда как в будущем он может выступить с более значительной инициативой;

3) даже если предложения подчиненного слабо проделаны и не доказанные до возможности практического использования, руководитель должен не отклонять их, а помочь доработать;

4) если замысел подчиненного, предложенный для усовершенствования работы, оказался полностью непригодным, руководитель должен четко, но доброжелательно это объяснить;

5) если неудачная идея подчиненного натолкнет на другую удачную мысль, руководитель должен вспомнить о первоисточнике;

6) предложению касательно усовершенствования работы нельзя расценивать как само собой понятно, каждую такое предложение нужно стимулировать.

3. *Мотив «первого дня работы».* Фактором, который имеет мотивационное влияние на протяжении длительного периода, является впечатление, которое возникает у работника от первого ознакомления с будущей работой. На вопрос, какие впечатления у человека остались от сорого или тысячного дня труда в организации, работник не в состоянии дать конкретный ответ. Если же у него спросить о первом дне работы на должности, то у него есть, как правило, о чем рассказать. Потому целесообразно приложить усилия для того, чтобы соответственно организовать первые часы, дни, недели работы нового члена коллектива.

4. *Раскрытие перспектив служебного роста.* Человек, который только начинает работать, сравнительно с людьми старшего возраста, которые прошли путь напряженного труда, владеет относительно большим запасом сил и энергии, не полностью тратя их в процессе текущей профессиональной деятельности. Если он видит перед собой перспективу продвижения по службе, то склонен этот запас сил и энергии направить на повышения квалификации.

5. *Справедливая оплата труда.* В связи с этим важным является вопрос применения одинаковых показателей оценки работы для всех членов коллектива.

6. *Профессиональная гордость*

7. *Участие в принятии решений*

8. *Не директивная консультация.* Идея не директивной консультации заключается в том, что работник, откровенно рассказывая руководителю о своих трудностях, постепенно приобретает равновесие, начинает спокойнее смотреть на

ситуацию, которая сложилась, и самостоятельно правильно решать проблемы, которые его тревожат.

9. Умение руководителя пользоваться поощрениями и взысканиями всегда рассматривалось как основной мотивационный момент поведения подчиненных.

Поощрение за правильное поведение усиливает желание продолжать отмеченный способ поведения, то есть действует положительно. В свою очередь, взыскание удерживает от поведения, которое может привести к наказанию, но одновременно наказание вызывает негативную реакцию относительно того, кто карает.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие психологические качества работника используют в процессе управления?

2. Раскройте особенности четырех типов темперамента

3. Раскройте сущность четырех типов жизненных позиций человека

4. Какие мотивационные средства должен использовать руководитель в процессе управления подчиненными?

ЛЕКЦИЯ 7

ТЕМА: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

План

1. Управление персоналом как наука и ее понятийно-категориальный аппарат.
2. Основные концепции управления персоналом.
3. Персонал и конкурентоспособность организации.
4. Современные модели управления персоналом.
5. Стратегия управления персоналом.

1.1. Управление персоналом как наука и ее понятийно-категориальный аппарат.

Управление персоналом является специфической областью научного познания и предметом разработки научной теории, и как теория выполняет две важные функции: объяснение; преобразование. В зависимости от значения, которое придается объяснению и преобразованию, можно выделить три основных как науки:

1) управление персонала с *теоретической ориентацией* фокусирует внимание на теоретических научных целях.

2) управление персоналом как *технология* с ориентацией на прагматическую научную цель.

3) управление персонала как *прикладная наука*.

Управление как наука обладает своим понятийно-категориальным аппаратом, т.е. совокупность терминов, содержание и объем которых позволяют правильно отображать закономерности, взаимосвязи и факторы данной науки. К ним относятся: рабочая сила, рабочие, служащие, специалисты, кадры, человеческие ресурсы, профессия и другие.

Персонал - личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками. Существенными признаками персонала являются

наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем и обладание определенными качественными характеристиками.

Базовой классификацией персонала является деление по категориям работников, в соответствии с которой выделяются:

1) производственный персонал (рабочие), непосредственно занятый в процессе производства товара или услуги (основной и вспомогательный производственный персонал),

2) управленческий персонал (служащие), занятый в процессе управления производством товара или услуги (руководители и специалисты).

Управление персоналом - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Сущность управления персоналом - эффективное решение проблем, связанных с управлением людьми. Выделяют 3 фактора, оказывающие воздействие на людей в организации: иерархическая структура организации, культура, рынок.

1.2. Основные концепции управления персоналом.

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организации.

Наиболее приемлемой признается концепцию управления персоналом известного российского ученого в области менеджмента Л.И.Евченко. Он выделяет четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению: экономического, органического и гуманистического.

Концепции управления персоналом.

Период	Концепции	Подходы
20 - 40-е гг. XXв.	Использование трудовых ресурсов (labor resources use)	Экономический (работник-носитель трудовой функции, «живой придаток машины)
50 – 70-е гг. XX в.	Управление персоналом (personnel management)	Органический (работник – субъект трудовых отношений,
80-90-е гг. XX в.	Управление человеческими ресурсами(human	Органический (работник – ключевой стратегический ресурс организации)
XXIвек.	Управление человеком (human being management)	Гуманистический (не люди для организации, а организация для людей)

В конце 20 века с развитием социальных и гуманитарных аспектов в менеджменте, сформировалась система управления человеком, где люди представляют главный ресурс и социальную ценность организации.

Другая часть исследователей рассматривает персонал с позиции теории *подсистем*, в которых работники выступают в качестве важнейшей подсистемы.

Современные концепции базируются, с одной стороны, на принципах и

методах административного управления, а с другой, - на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

1.3. Персонал и конкурентоспособность организации.

Существует множество факторов, оказывающих большое воздействие на выживаемость и жизнедеятельности организации. Важнейшими среди них являются следующие:

- Быстрое изменение внешней среды.
- Изменение ценностных ориентаций людей, в том числе и в их трудовой деятельности.
- Изменение отношения человека к своему труду, его стоимости и условиям его продаж.

Факторы жизнеспособности

Факторы	Посредством чего осуществляются
Комплексность	По своим масштабам должна быть не меньше, чем комплексность соответствующего окружения, т.е. должна отражать многообразие рынка
Гибкость	Самообучение, самосохранение, управление
Изменение ценностей	Наблюдение за изменениями ценностей: в обществе, в окружении, на рынке у владельца предприятия
Интеграция	Интеграция в вышестоящую систему (вышестоящий уровень иерархии) можно стать частью более сложной системы
Управляемость	Более низкие уровни иерархии быстрее реагируют на отрицательные изменения

Таким образом, искусство управления персоналом в современных условиях является основным параметром, определяющим конкурентоспособность организации, позволяющим достигать ее целей, опираясь преимущественно на высокий уровень творческого и профессионального потенциала своих сотрудников.

1.4. Современные модели управления персоналом.

В современных условиях в мировой управленческой практике применяются разнообразные персонал-технологии, модели кадрового менеджмента, нацеленные на более полную реализацию трудового и творческого потенциала для достижения общего экономического успеха и удовлетворения личных потребностей работников. В целом модели управления можно разделить на технократические, экономические и современные.

Модели управления персоналом

Технократические	Экономические	Современные
Иерархия с использованием административных действий.	Авторитет с использованием материального стимулирования	Лидерство и партнерство
Персональная зависимость.	Мотивация	Приверженность
Узкая специализация.	Групповая деятельность	Виртуальная и сетевая организации

Исполнение	Инициатива	Творчество
Внешний контроль	Коллективный контроль	Самоконтроль

Современные модели управления персоналом в свою очередь также делятся на:

- управление по целям,
- управление посредством мотивации,
- рамочное управление персоналом,
- управление на основе делегирования
- предпринимательское управление.

В современной науке и практике менеджмента происходит постоянный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, концепций и идей в области управления персоналом.

1.5. Стратегия управления персоналом.

Стратегия управления персоналом - разработанное руководством с учетом стратегических задач организации и ее ресурсных возможностей приоритетное направление действий, необходимых для создания и поддержания высокопрофессионального трудового коллектива организации. Стратегия управления персоналом представляет собой часть общей стратегии развития организации, сфокусированную на долгосрочной успешной реализации функций управления человеческими ресурсами в соответствии с миссией организации.

Имеются два подхода к формированию стратегии управления персоналом: *ответное реагирование и предупреждающие (превентивные) действия.*

Конкретизация стратегии достигается за счет формулирования тактических и оперативных планов организационно-технических мероприятий.

Стратегическое управление персоналом - управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом динамики внутренней и внешней среды, обеспечивающее выживаемость организации и достижение ею целей деятельности в долгосрочном периоде.

Субъектом стратегического управления персоналом выступает служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители.

Объектом стратегического управления персоналом является совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления, основанные на принципах стратегического управления персоналом.

Принципы, на которых основывается стратегическое управление персоналом:

- долгосрочность оцениваемых перспектив и принимаемых решений;
- первоочередной учет при разработке и принятии управленческих решений состояния и динамики внешней для организации среды;
- интегрированность процессов управления персоналом: поддержание ценностей и целей организации, соответствие ее культуре;
- эффективность управления человеческими ресурсами (может быть оценена в двух аспектах: жесткий подход и мягкий подходы к управлению человеческими ресурсами);
- доминирующая роль линейных руководителей при реализации функций управления персоналом;
- партнерство как форма взаимодействия между руководством и исполнителями. Как инструмент стратегического управления стратегия может

разрабатываться

на разных уровнях - национальном, организационном, уровне подразделения, отдельного работника.

В соответствии с другой классификацией выделены стратегии, разрабатываемые на различных уровнях организации:

- корпоративная стратегия (для организации и сфер ее деятельности);
- деловая стратегия или бизнес-стратегия (для каждого отдельного вида деятельности организации);
- функциональная стратегия (для каждого функционального направления определенной сферы деятельности: производственная, маркетинговая, финансовая стратегии, стратегия УП);
- операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводы-филиалы, региональные торговые представительства, отделы и др.).

Вопросы для самоконтроля:

1. Что означает понятие «управления персоналом»?
2. Дайте характеристику концепций управления персоналом
3. Охарактеризуйте факторы жизнеспособности организации
4. Опишите модели управления персоналом
5. Стратегия управления персоналом, субъект и объект стратегии управления персоналом.
6. Назовите принципы, на которых основывается стратегическое управление персоналом

Лекция 8

Тема: Основы организации работы коллектива исполнителей.

План:

1. Понятие трудового коллектива.
2. Содержание процесса управления людьми

1.

Трудовой коллектив — это совокупность людей, объединенных общей целью и деятельностью, единством интересов, единой организацией и взаимной ответственностью каждого, отношениями сотрудничества и взаимопомощи.

Трудовой коллектив не возникает в момент создания предприятия, организации или их подразделения. Исследование в отрасли социальной психологии дали возможность разработать *модель формирования трудового коллектива*, которая состоит из четырех этапов.

На *первом этапе* из определенного количества людей формируется номинальная группа. Людям, которые входят в нее, в дальнейшем приходится совместно действовать для достижения общих целей, которые еще не стали мотивом совместной деятельности членов будущего коллектива.

На *втором этапе* образования коллектива формируется его активное ядро, куда входят люди, которые не только осознали цели коллектива и активно действуют в направлении достижения их, но и влияют на других участников коллективной деятельности. На этом этапе в коллективе формируются микро группы, которые отличаются между собой отношением к целям коллектива.

На *третьем этапе* возникает идейное сотрудничество тех микро групп, которые воспринимают цели и задания коллектива как свои личные. Изменяются отношения между руководителем и коллективом.

Четвертый этап — коллектив достигает зрелости в целом и зрелости личностей, которые входят в него, осознания единства интересов каждого работника и коллектива. Другими словами, только на четвертом этапе формируется зрелый коллектив и социально-психологическая атмосфера, которая способствует эффективному труду коллектива и каждого его члена.

Эффективность деятельности трудового коллектива определяется рядом *параметров*, которые характеризуют его социальную структуру, и общим социально-психологическим климатом коллектива.

1. Наличие в трудовом коллективе *людей разного возраста, с разным стажем труда* ведет к лучшей организации взаимопомощи и обмену опытом между его членами. Такой коллектив обеспечивает молодым работникам возможность овладения профессией и навыками общего труда и вместе с тем дает возможность удовлетворить потребности высоко квалифицированных работников в передаче их профессионального и жизненного опыта молодым работникам. При наличии в коллективе людей разного возраста снижается риск конфликтных ситуаций, поскольку пожилые люди чаще склонны к компромиссам, толерантности, поискам путей к согласию и примирению, а не к заострению конфликтов. В свою очередь, наличие в коллективе молодых, энергичных и инициативных людей стимулирует Инициативу и эффективность работы людей старшего возраста.

2. На эффективность деятельности трудового коллектива влияет также его *половой состав*. Как правило, показатели работы однополого коллектива, будь то мужской или женский, значительно ниже, чем там, где приблизительно одинаковое соотношение между представителями обоего пола. Это объясняется психологическими особенностями поведения и социальной ролью того или другого пола в обществе.

3. *Квалификация работников*, которые входят в состав коллектива, влияет как на результаты его деятельности, так и на систему взаимоотношений в самом коллективе. Понятно, что чем высший уровень квалификации работников, тем больших результатов следует ожидать от такого коллектива. Вместе с тем, взаимоотношения в коллективе, который состоит из высококвалифицированных работников значительно ровнее, чем в коллективе работников низшей квалификации. В коллективе высококвалифицированных работников каждый имеет право по своему мнению И на уважение к этой мысли, положительно воспринимаются инициативы и предложения, направленные на улучшение общей деятельности, и др.

К составляющим *микро среды трудового коллектива*, которые влияют на результаты его работы, относят также эффект официальных и неофициальных организационных связей между его членами, стиль работы руководителя, уровень и характер социально-психологических отношений внутри коллектива, уровень удовлетворения социальных и бытовых потребностей его членов. Речь идет о социально-психологическом состоянии коллектива в процессе совместной деятельности людей, который отображает реальную производственную ситуацию, характер и уровень взаимоотношений между людьми по вертикали и горизонтали, преобладающие настроения людей, степень удовольствия от труда, руководства, взаимоотношений и др.

Позитивная атмосфера в коллективе не только способствует достижению высших результатов труда, но и является важным фактором, который влияет на восприятие людьми друг друга, их мировосприятие, настроение, самочувствие, психическое и физическое здоровье. Известно, что в трудовых коллективах случаются проявления бюрократизма, авторитаризма, грубостей, нарушения социальных норм, возникают острые конфликты и споры, которые наносят непоправимый вред не только труду, но и здоровью людей. Да, по данным врачей, в 80 % случаев инфаркта миокард предшествовали или острая психическая травма, или длительное напряжение, предопределенное конфликтной ситуацией на работе.

Как же формируется социально-психологический климат в коллективе, чем он предопределен и какие факторы осуществляют на него существенное влияние?

Состояние *социально-психологического климата* в коллективе *зависит* в первую очередь от руководителя. Невозможно себе представить современного руководителя, который не понимал бы значения позитивной социально-психологической атмосферы в коллективе, ее нередко определяющего влияния на конечные результаты труда. Практика показывает, что успеха достигают те руководители, которые видят прямую зависимость производственных, экономических показателей от социально-психологических факторов.

Основными принципами построения нормальных социально-психологических отношений в трудовом коллективе является: свобода высказываний и инициативы, солидарность, информированность, справедливость, взаимоуважение.

1. *Свобода высказываний и инициативы*, Одной из важных потребностей человека как социального существа есть стремление открыто выразить свои мнения. В современных условиях коллектив только тогда достигнет успеха, когда каждый его член и все в целом будут иметь право на высказывание своих мнений относительно дел в коллективе, направлений его развития, позитивных сторон и недостатков в работе как рядовых членов коллектива, так и его руководителей. Кроме того, члены коллектива должны также иметь право на инициативу относительно производственных и социальных проблем. Роль руководителя заключается в гарантии отмеченных прав для всех членов коллектива.

2. *Солидарность*. Члены трудового коллектива должны чувствовать себя частицами единственного целого. Здесь большое значение имеет поведение руководителя относительно коллектива. Коллектив должен чувствовать, что руководитель считает себя членом этого образования, а не какой-то высшей сферы управления, что он не отделяет себя от подчиненных ни за формой, ни за сутью. Обычно, форма выражения солидарности не должна распространяться к панибратству, но и исключительно официальные служебные отношения не вызывают одобрения у членов коллектива.

3. *Информированность*. Коллектив работает эффективно при наличии объективной информации о делах внутри коллектива и на производстве и склонный ожидать таких данных от руководства. Если же объективной информации нет, неминуемое возникновение слухов, которые по большей части содержат деформированную информацию, которая характеризует события хуже, чем они есть в действительности.

4. *Справедливость*, Как правило, коллектив справедливо оценивает работу каждого своего члена и вообще его личность. Потому он больно реагирует, когда отношение руководителя к тому или другому члену коллектива не совпадает с отношением коллектива в целом.

Недооценка добросовестных работников, безразличие к бездарям и попустительству им вызывают осуждение коллективом действий руководителя и деформируют социально-психологический климат коллектива.

5. *Взаимоуважение*. Речь идет не только о внешних формах выражения уважения к добросовестным работникам, хоть и это имеет большое значение, а о том уважении, которое проявляется в реальной поддержке социального статуса работника, какой он заслуженно занимает в коллективе. Это оказывается в соответствующих формах стимулирования труда, служебном росте, получении соответствующей частицы социальных благ.

2. Содержание процесса управления людьми

То обстоятельство, что управление производственно-хозяйственными процессами, в конце концов, сводится к управлению людьми, предусматривает сознательную регуляцию деятельности коллектива — форм его организации, мотивации действий и характера взаимоотношений между его членами. В связи с этим и возникает потребность выявления механизма межличностных отношений и изучения закономерностей формирования у работников ценностных ориентаций. Однако коллектив не только объект, а одновременно и субъект управления, поскольку работники должны активно участвовать в осуществлении управленческой деятельности. Потому важно правильно понимать процесс формирования управленческих влияний и способы взаимодействия людей в этом процессе.

Для разработки способов *эффективного влияния на трудовой коллектив* необходимо в первую очередь правильно понимать содержание процесса управления людьми, который проявляется в следующем:

- определение функциональной роли каждого члена коллектива, его прав и обязанностей, в соответствии с характером выполняемых им заданий, а также уровнем его общеобразовательной подготовки и профессиональной квалификации, способностей и интересов;

- закрепление всеми имеющимися средствами социального статуса каждого работника, который признается всеми или почти всеми членами коллектива;

- создание условий, при которых работники могли бы успешно реализовать свои профессиональные и социальные потребности, для чего необходима надлежащая организация производственного процесса, правильное построение системы поощрений, привлечения работников к управлению.

Практически труд менеджера по управлению подчиненными ему людьми заключается в решении *трех основных проблем*: определение потребностей в рабочей силе, ее придирчивый отбор, текущее управление людьми.

При *определении потребности* в рабочей силе нужно выходить из производственно-хозяйственных заданий определенного участка, эффективной загрузки каждого работника и экономного использования средств на оплату труда. Для создания *эффективно работающей* команды нужно привлекать людей, которые уже имеют опыт аналогичной работы и высокую квалификацию. При *отборе работников* необходимо также выяснить, отвечает ли их подготовка организационной культуре и системе ценностей предприятия.

Большинство зарубежных фирм сдерживают правила: лучше провести переподготовку и профессиональную переориентацию собственных работников, чем нанимать их со стороны.

При текущем управлении работниками менеджер решает целый ряд заданий; усовершенствование планирования и разделения труда, методов труда, его охраны, постановка заданий, контроль, падение помощи, организация заработной платы и мотивация работников.

Важной особенностью социальной подсистемы, которая формируется исходя из современного управленческого мышления, является устранение всех барьеров между работниками, в чем бы они не оказывались, речь идет не только об уменьшении численности уровней управленческой иерархии, а о любых привилегиях руководителей и начальников (специальные столовые, комнаты отдыха, комфортабельные офисы, окружения секретарш, помощников, консультантов и референтов, специальные стоянки для автомобилей, неписанные правила субординации и др.). Такие атрибуты бюрократизма, заимствованные еще со времен феодализма, несовместимы с современным менеджментом.

Менеджер, который руководит небольшой организацией или находится на невысокой ступени управления, должен быть готовым выполнять работу своих подчиненных, быть примером для них в этом плане. Он может, например, взять на себя часть работы подчиненных при пиковых ситуациях и во время отпусков. Владение трудовыми операциями, которые входят в круг обязанностей подчиненных, может подсказать руководителю пути рационализации их.

В отдельном рассмотрении нуждается управление той частью трудового коллектива, которая собственно за своей профессиональной деятельностью входит в состав субъекта управления, то есть кадрами управления. Управленческое влияние на организацию высокоэффективного труда трудового коллектива осуществляется не только менеджером, но и его ближайшим окружением — управленческим персоналом предприятия или организации. Кадры управления являются тем субъективным фактором, который определяет общую результативность управления. Они имеют решающее влияние на разработку и реализацию научно обоснованной экономической, социальной и научно-технической политики, а рост роли управления предопределяет и рост роли управленческих кадров.

Рост роли кадров управления связан с потребностью их непосредственного участия в рыночных превращениях экономики страны, во внедрении рыночно-экономических методов управления, в формировании и развитии новых производственных отношений.

Современные высокие требования к управленческим кадрам выдвигают задание обогащения, расширения и обновления содержания управления ими.

В работе с кадрами на современном этапе делается акцент на формировании и становлении у них нового типа управленческого мышления — это прививание управленческим работникам способности предусматривать развитие или появление определенной производственной, экономической, социальной, экологической ситуации, широты взглядов, критического подхода к делу и др.

Умение предусматривать разнообразные хозяйственные ситуации необходимо работнику управления потому, что только глубокое стратегическое мышление способно совместить в хозяйственном поведении бережливость, коммерческий расчет и риск.

Не менее большое значение в управлении хозяйственными процессами имеет широта взглядов работника, которая оказывается в способности воспринимать явления хозяйственной жизни, хозяйственные ситуации во взаимосвязи, системно разрабатывать наиболее экономические решения, использовать эффективные виды

ресурсов, рационально вести хозяйство. На этом базируются такие *признаки управленческого поведения*, как

- инициативность,
- деловитость,
- творческий подход к решению хозяйственных проблем.

Вместе с тем широта взглядов предотвращает шаблонное мышление, ориентацию на привычные, стереотипные формы ведения хозяйства.

Критический подход к делу или способность принимать во внимание не только позитивные, выгодные стороны экономического развития, но и негативные последствия, имеет огромное значение при выборе хозяйственного решения. Достаточно часто на практике «проигрываются» позитивные эффекты от предполагаемых новинок, но не учитываются негативные последствия. Такой подход задерживает процесс выработки и согласования оптимальных позиций, не мобилизует исполнителей для преодоления возможных трудностей. Нередко именно не критическая мышления является причиной склонности сваливать все на объективные трудности, ситуацию, которая сложилась, или на Других людей, и не видеть причину неудач в собственных действиях. Важным признаком нового типа управленческого мышления является сочетание в хозяйственной деятельности теоретических и практических знаний. Владение профессиональными знаниями и теорией управления предоставляет управленческой деятельности широкого целевого направления, перспективности, дает возможность вовлекать в решение хозяйственных проблем много видов средств, способов и методов, которые точно отвечают характеру хозяйственной ситуации, которая сложилась.

Следовательно, процесс управления людьми требует от менеджера умения наиболее рационально использовать потенциал каждого работника и способствовать росту этого потенциала.

Лекция 9

Тема Власть, влияние, лидерство

План:

1. Власть
2. Авторитет
3. Влияние

1.

Руководство заключается в праве личности давать официальные поручения подчиненным и требовать выполнения их. Это право вытекает из полномочий руководителя, которые определяют его компетенцию в пределах формальной организации. Диапазон руководства зависит от статуса руководителя, то есть является ли он единоначальником. При коллегиальном управлении наблюдается деление руководящих обязанностей между коллегиальным органом управления (совет, правление и тому подобное) и лицом, которое возглавляет этот орган. Такое деление осуществляется разграничением компетенции коллегиального органа и руководителя. Как правило, коллегиальный орган решает наиболее важные проблемы деятельности организации и делегирует руководителю функции исполнителя коллегиальных решений и оперативного распорядительства.

Для того чтобы выполнять функции руководителя, ему нужно иметь *власть*, то есть возможность влиять на поведение других. Руководящее влияние и власть

зависят как от личности, на которую направлено это влияние, так и от ситуации, в которой он находится, и качеств руководителя. Власть руководителя над подчиненными зависит от его личных качеств и в первую очередь от профессиональной компетенции и умения найти эффективные рычаги влияния на людей.

Различают шесть форм власти руководителя над подчиненным: власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении; экспертная власть; эталонная власть; законная власть; харизма.

Власть, основанная на принуждении, распространенная во многих организациях, где руководители не признают других форм власти над подчиненными, хотя, возможно, интуитивно чувствуют ограниченность средств принуждения для влияния на подчиненных. Суть этой власти заключается в наличии у руководителя средств наказания подчиненного, которые могут навредить удовлетворению определенных существенных потребностей последнего или повлечь какие-то другие неприятности.

Власть, основанная на вознаграждении, в центр набора рычагов влияния на подчиненного ставит вознаграждение, то есть возможность удовлетворить его существенные потребности и давать удовольствие.

Экспертная власть основывается на уверенности подчиненного о наличии у руководителя специальных знаний, которые дают возможность ему удовлетворять существенные потребности подчиненного.

Эталонная власть еще называется властью примера. Суть ее в том, что личные качества руководителя настолько привлекательны для подчиненного, что последний хочет их приобрести, выполняя поручение и указания руководителя.

Законная власть основывается на убеждении подчиненного в праве руководителя отдавать указания, которые подчиненный обязан выполнять. Потому эту власть еще называют традиционной, поскольку она выплывает из Иерархического построения структуры управления организацией. Каждый руководитель владеет законной властью в связи с полномочиями из управления людьми, предусмотренными иерархией управления.

Харизма ~ это власть, построенная не на логике или силе традиций, а на личных качествах (способностях) лидера.

2.

Новое управленческое мышление требует, чтобы руководство людьми осуществляли не формальные начальники, а *лидеры*, которые пользуются в коллективе неформальным авторитетом.

Изучение природы лидерства показывает, что лидеры, как правило, имеют ряд четко обнаруженных качеств.

Во-первых, образ жизни лидера предусматривает тесное сочетание карьеры и личной жизни.

Во-вторых, лидер никогда не останавливается в своем развитии. Способности, честолюбие, талант, знание стимулируют лидера к последующему развитию и усовершенствованию их.

В-третьих, лидер находит свое настоящее призвание в применении унаследованных способностей и приобретенных навыков, ума, знаний, таланта как способу само реализации именно в руководстве другими людьми.

Феномен лидерства базируется на авторитете руководителя. Различают формальный, личный и полный авторитет руководителя.

Формальный авторитет руководителя выплывает по его правам как должностного лица распоряжаться подчиненными, давать им задание, требовать выполнения их, контролировать и стимулировать их труд.

Личный авторитет руководителя определяется комплексом его личных качеств как человека, таких как человечность, толерантность, этическая и др.

Полный авторитет руководителя, или авторитет лидера, оказывается при сочетании формального и личного авторитета лица, которое занимает руководящую должность.

Как уже отмечалось, успех в управленческой деятельности зависит не столько от силы власти, сколько от силы личного авторитета менеджера. Есть духовные ценности, без которых не может быть подлинного гражданина, сознательного члена коллектива, хорошего руководителя. К таким ценностям относится авторитет менеджера.

Авторитет - заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям. Авторитет следует рассматривать как систему отношений, ценности и результат работы.

Авторитет руководителя, связанным с выполнением его основных функций согласно занимаемой должности, должен подкрепляться личным примером и высокими моральными качествами. В этом смысле следует различать два источника (статуса) авторитета:

официальный, определяемый занимаемой должностью (должностной статус);

реальный авторитет - фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус).

Руководитель, пользующийся авторитетом, располагает к себе людей, положительно влияет на них. К решениям авторитетного и неавторитетного менеджера подчиненные относятся различно. В первом случае указание принимается без внутреннего сопротивления, с готовностью и выполняется, как правило, без дополнительного административного нажима.

Распоряжения неавторитетного руководства всегда вызывают сложные внутренние переживания, а недоверие к такому менеджеру оборачивается недоверием к его решениям.

Следует иметь в виду, что забота об авторитете руководителя - не только его личное дело, но и высшего руководства, и руководителя одного уровня, и особенно подчиненных, которые призваны его укреплять, оберегать и повышать. С него они должны брать пример добросовестного отношения к труду, организованности, честности, скромности. Авторитет следует рассматривать как фактор, облегчающий управление, повышающий его эффективность.

Укрепляя авторитет, менеджеру необходимо следить за тем, чтобы он не подавлял им, не сковывал инициативу подчиненных. Приемы создания (формирования) авторитета должны отвечать действующим в обществе нормам морали и этики. Искусственные приемы формирования авторитета не приводят к успеху; в результате появляется мнимый, или ложный, авторитет (псевдо авторитет). А.С.Макаренко выделял следующие разновидности псевдо авторитета:

авторитет расстояния - руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он "дальше" от подчиненных и держится с ними официально;

авторитет доброты - "всегда быть добрым" - таков девиз данного руководителя. Такая доброта снижает требовательность. Бывает, добрый руководитель оказывает подчиненному "медвежью" услугу;

авторитет педантизма — в этом случае менеджер прибегает к мелочной опеке и жестко определяет все стадии выполнения задания подчиненным, тем самым сковывая их творчество и инициативу;

авторитет чванства - руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или мнимые нынешние заслуги. Такому руководителю кажется, что эти "заслуги" обеспечивают ему высокий авторитет;

авторитет подавления - менеджер прибегает к угрозам, сеет страх среди подчиненных. Он ошибочно полагает, что такие приемы укрепят его авторитет. В конечном итоге это лишает людей уверенности, инициативы, рождает перестраховку и даже нечестность.

3.

Влияние ~ это поведение одного индивида, которое вносит изменение в поведение другого.

Во всех случаях, когда мы имеем дело с властью, подразумеваем степень влияния руководителя на подчиненного. Конкретные способы влияния весьма разнообразны

"Заражение" – характеризуется неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому. Используя механизм заражения, менеджер может значительно повысить сплоченность коллектива, мобилизовать его на выполнение целей организации.

Подражание - это усвоение действий, поступков, манеры поведения и даже способа мышления других лиц. Если "заражение" характеризуется передачей эмоционального состояния, то осознанное подражание представляет собой способ заимствования того лучшего, что есть у других.

Подражанию легко поддаются впечатлительные и слабовольные люди, а также лица с недостаточно развитым самостоятельным мышлением. Зная это, важно выяснить, кто служит для них "эталон" для подражания и в соответствии с этим осуществлять управленческие действия.

В группу способов рассудочного влияния входят: внушение, убеждение, просьба, угроза, подкуп, приказ.

Внушение - это воздействие, основанное на некритическом восприятии того, что внушение как способ влияния на подчиненных является бездоказательным и неаргументированным. Поэтому эффект воздействия достигается за счет личных качеств менеджера: его признание, авторитет, престиж и т.п. Чем они выше, тем эффективнее внушение.

Внушение является односторонним воздействием: активен, как правило, внушающий, а тот, кому внушают, пассивен. Многие менеджеры успешно влияют на людей с помощью внушения. Особенно большой эффект внушения достигается, если подчиненный возбужден и срочно ищет выход из создавшегося положения. В этот момент он готов следовать любому совету руководителя. В данном случае внушение проявляется больше как убеждение.

Убеждение - эффективная передача своей точки зрения. Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать, - он "продает" подчиненному то, что нужно сделать. Для эффективного убеждения используются различные приемы:

1. Постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к этим потребностям.
2. Начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно придется по душе слушателю.
3. Постарайтесь создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности.
4. Просите немного больше, чем Вам на самом деле нужно или хочется (для убедительности приходится иногда делать уступки, а если с самого начала Вы будете просить больше, Вы, по-видимому, получите именно столько, сколько Вам действительно нужно). Этот метод может сработать и против Вас, если Вы запросите слишком много.
5. Говорите, сообразуясь с интересами слушателей, а не со своими собственными. Частое повторение слова "Вы" поможет слушателю понять, какое отношение к его или ее потребностям имеет то, что Вы, влияющий, хотите, чтобы он сделал.
6. Если высказываете несколько точек зрения, постарайтесь изложить последние аргументы, ибо, услышанные последними, они имеют наибольший шанс повлиять на аудиторию.

Как видно, убеждение, осуществляемое в словесной форме, опирается на рассуждения и логику, а воздействие на чувства и эмоции играет вспомогательную роль. Если внушение носит одностороннюю направленность, то при убеждении активны обе стороны. При этом ведущую роль играет убеждение.

Процесс убеждения представляет собой явную или скрытую дискуссию, цель которой состоит в достижении единства мнений или компромисса. В процессе убеждения рекомендуется использовать такие "усиливающие" аргументы, как:

аргумент к традиции;

аргумент к большинству;

аргумент к авторитетной личности;

аргумент к личности того, кто убеждает;

аргумент к мировому опыту;

аргумент психологического феномена (чувство обиды, зависти, "я лучше всех").

Самая слабая сторона убеждения - это медленное воздействие и неопределенность.

Просьба - способ влияния на подчиненного, основанный на добровольных, побуждающих, не принудительных мотивах.

Прибегая к просьбе, менеджер пытается взывать к лучшей из сторон природы другого человека. Положительный результат достигается в случае, если между руководителем и подчиненным существуют хорошие отношения.

Угроза - запугивание, обещание причинить подчиненному зло. Они основаны на том допущении, что страх иногда является достаточным мотивом, чтобы побудить человека выполнять поручения, с которыми он внутренне не согласен. Как правило, угрозы срабатывают на короткое время (пока подчиненный находится в "зоне страха", т.е. боится руководителя). Угроза вызывает борьбу между двумя личностями, и здесь проигравшим всегда будет тот; кто вынашивает мысль победить в будущем (никому не хочется быть постоянно проигравшим).

Подкуп ~ склонение на свою сторону, расположение в свою пользу подчиненного любыми средствами. Т.е. руководитель может предоставить своему подчиненному какие-либо преимущества, если он определенным образом изменит

свое поведение. В некоторых случаях подкуп - это честный подход, предоставляющий подчиненному дополнительные вознаграждения за дополнительные усилия, например: "Поработай сегодня сверх нормы и завтра можно будет уйти с работы пораньше".

Приказ - официальное распоряжение властных органов. Исключается альтернатива, поскольку приказ не обсуждают, а выполняют. И если приказ не выполнен, за этим, как правило, следуют негативные последствия.

Каждому менеджеру необходимо знать, что, используя любые способы влияния на подчиненных, следует руководствоваться своего рода Кодексом делового поведения и нормами служебной этики (нормы и правила поведения, основывающиеся на общественном мнении и традициях). В любом случае влияние не должно вызывать у подчиненного чувства раздражения, ненависти, досады и стресса.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что означает понятие «власть»?
2. Какие формы власти бывают?
3. Авторитет. Какие типы и статусы авторитета вы знаете?
4. Псевдоавторитет, какие типы псевдоавторитета вы знаете?
5. Влияние, какие способы влияния вы знаете?

Лекция 10

Тема: Искусство общения и деловые переговоры

План:

1. Значение и формы делового общения
2. Деловое совещание
3. Деловые переговоры
4. Культура управленческого труда

Вопрос 1. Значение и формы делового общения

Общение - основная форма человеческого бытия, извечное свойство человека. Оно является важнейшей формой взаимодействия людей и лежит в основе практически всего, что мы делаем. В жизни большинства людей процессы общения занимают до 70 % времени, а менеджеры расходуют на различные виды общения в среднем 80 % своего рабочего времени. Это постоянный процесс, который люди используют для того, чтобы передавать организационные цели, обеспечивать обратную связь и вносить коррективы.

Общение служит жизненно важной цели установления взаимосвязей и сотрудничества людей. **Общение** – это процесс передачи идей, мыслей и чувств, доведение их до понимания другими людьми.

Менеджмент относится к числу важнейших областей, где общение играет определяющую роль. Для современного менеджера, который должен работать с людьми, способность к общению жизненно необходима. Это самый важный навык, которым должен обладать менеджер. На успешность деятельности организации влияет уровень общительности менеджера.

Всякое общение отличается не только содержанием, но и формой.

Форма общения – это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг к другу.

В преобладающем большинстве случаев решающее значение имеет содержательность общения, его насыщенность для дела смыслом. Однако удачно

выбранная форма общения способствует достижению целей организации. Поэтому в каждом конкретном случае форма общения будет разной.

В связи с этим выделяют две основные формы общения:

опосредованное (косвенное) – через посредников, по телефону, факсу, посредством обмена телеграммами;

непосредственное (контактное) – вступление собеседников в контакт «с глазу на глаз». Непосредственное общение имеет больше достоинств, т.к. обеспечивает прямое восприятие партнеров и их поведение. В данном случае применяются два вида коммуникаций: **вербальные** (речевые) и **невербальные** (жесты, мимика, тембр голоса).

Так как наибольший удельный вес в общении занимают вербальные коммуникации, умение говорить является важной составной частью авторитета менеджера и эффективности достижения целей организации.

Речь руководителя должна обладать доходчивостью, простотой, художественной выразительностью.

Чтобы понять, почему одни менеджеры в процессе общения добиваются успеха, а другие терпят неудачу, необходимо выявить роль информации, которая проходит по каналам общения в организации. Данная информация может быть разделена на три категории:

1) функциональная, передается всем или определенной (заинтересованной) в ней группе лиц для того, чтобы они могли выполнять свои функции. Это информация о политике, целях и задачах организации, директивы и т.п. Она поступает в разных направлениях (вертикально и горизонтально) независимо от степени централизации или децентрализации фирмы. Традиционно обмен такой информацией называется формальным общением, так как она передается по официальным каналам организации;

2) координационная, циркулирует между функциональными подразделениями организации (например, между отделом сбыта и отделом маркетинга). Поток координационной информации обычно движется в горизонтальном направлении. Необходимое общение здесь происходит при встречах, посредством телефона, служебных писем, объявлений и др. По сути это общение (взаимодействие), связанное с организацией совместной деятельности по решению задач фирмы;

3) оценочная, происходит общение, которое имеет отношение к понятиям, статусу и уважению сотрудников, восприятию партнерами по общению друг друга. Каналы передачи оценочной информации обычно включают награды, поощрения за заслуги, поощрительные письма с благодарностью за выдающийся вклад в деятельность организации.

Организация общения. Общение отличает то, что в его процессе информация не только передается, но и формируется, уточняется и изменяется. Каждый менеджер заинтересован в том, чтобы информация, которую он адресует собеседнику, не просто им была принята, но и достигла главной цели. Все это указывает на то, что менеджер должен соответствующим образом организовать общение. Слагаемыми организации общения являются его цель, подготовка, непосредственное общение, решение.

Вопрос 2. Деловое совещание

Деловые совещания являются одной из важнейших форм управленческой деятельности. Их цель – обмен информацией о состоянии дел, уточнение характера сотрудничества работников, принятие решений, имеющих общий интерес.

Деловое совещание – способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим в организации. Процесс управления в этом смысле сводится к трем основным стадиям:

1. сбор и переработка информации;
2. координация деятельности служб фирмы и сотрудников;
3. принятие решения.

Кроме своего прямого назначения каждое рационально организованное совещание решает и важную учебно-воспитательную задачу. На совещании сотрудники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач и достигать компромиссов. На деловом совещании руководителю предоставляется возможность показать себя и раскрыть свой талант менеджера в области руководства коллективом.

На деловых совещаниях решаются такие вопросы, как:

- развитие и укрепление политики предприятия и проведение ее в жизнь;
- интеграция мероприятий всех отделов и служб с учетом общих целей организации;
- выявление и расчет коллективных результатов;
- коллективное решение проблем с учетом обучающего эффекта.

Совещания классифицируют по следующим основным признакам:

1. по назначению:

- вырабатывающие и принимающие решения; разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее принятых решений; подводящие итоги выполнения решений и дающие оценку его результатов; оперативные;

2. по периодичности (частоте) проведения:

- разовые; регулярные; периодические;

3. по количеству участников:

- узкий состав (до 5 чел.); расширенное (до 20 чел.); представительное (свыше 20 чел.);

4. по принадлежности:

- партийные (и других общественных организаций); административные; научные и научно-технические.

Чтобы достичь целей совещания, необходимо подготовить и организовать его проведение.

Существует следующая технология проведения делового совещания:

1. Подготовка

- а. определение целесообразности проведения совещания
- б. состав участников
- в. дата и время совещания
- г. место проведения
- д. подготовка участников совещания

2. Проведение

- а. продолжительность совещания
- б. регламент
- в. протокол совещания

3. Принятие решения

- а. контроль за выполнением решения

При подготовке любого совещания важно определить целесообразность его проведения, есть ли смысл в обмене информацией, выявлении мнений, принятии решений.

После принятия решения о необходимости проведения совещания тщательно разрабатывается повестка дня, последовательность обсуждаемых вопросов, определяется **состав его участников**. Считается логичным привлекать к совещанию лиц, которые наиболее компетентны по выносимой на совещании решаемой проблеме.

Поскольку кривая работоспособности человека имеет заметный спад в понедельник и пятницу, целесообразнее проводить совещание в среду или четверг в первой половине дня с 11 ч. до 12 ч. или во второй - между 16 ч. и 18 ч. Длительность проведения совещания зависит от рассматриваемых вопросов, однако не рекомендуется затягивать его более чем на 1,5 - 2 часа. Считается целесообразным проводить совещание в специально оборудованном для этих целей помещении, хотя местом проведения в значительной части является кабинет руководителя.

Чтобы все участники совещания были к нему подготовлены, нужно их заблаговременно ознакомить с тематикой, задачами и необходимыми материалами. Поскольку оптимальная продолжительность умственной деятельности большего числа людей составляет 45 - 50 мин, то необходимо спустя это время сделать перерыв до 25 - 30 мин., после чего у участников улучшается самочувствие, восстанавливается трудоспособность и совещание можно продолжить.

Протокол собрания ведет секретарь, в нем фиксируется повестка дня, решение, исполнители и сроки.

Завершающим моментом в проведении совещания является **принятие решения**, которое может готовиться специально избранной на собрании комиссией, или может в отдельных случаях формулировать решение председатель собрания при подведении итогов обсуждения.

В решении определяются лица (лицо), ответственные за исполнение и контроль за его выполнением.

Вопрос 3. Деловые переговоры

Переговоры – это средство урегулирования конфликтов, решения спорных вопросов, организация совместной деятельности.

Суть деловых переговоров сводится к взаимному обмену мнениями, достижению соглашений и результатов, которые бы устроили участников переговоров.

Технологию переговоров в основном сводят к четырем этапам:

- 1) подготовка переговоров;
- 2) проведение переговоров;
- 3) решение проблемы;
- 4) анализ итогов деловых переговоров.

Для успешного переговорного процесса на этапе подготовки деловых переговоров необходимо уяснить цель и предмет переговоров, изучить партнеров по переговорам, предусмотреть присутствующих, ситуации и условия переговоров, наметить моменты своей неуступчивости, верхний и нижний уровни компромиссов по проблемам, которые могут вызвать несогласие переговорной стороны.

В практике **проведения деловых переговоров** используется ряд приемов, способов и принципов, конкретизирующих методы их применения.

1. **Встреча и вхождение в контакт** - является важной стадией переговоров. Начинается встречей делегации (партнера) в аэропорту или на вокзале, провождение

в гостиницу. Самая распространенная форма приветствия - это рукопожатие, при этом первым руку подает хозяин. Разговор должен носить непринужденный характер. Обмен визитными карточками происходит во время переговоров.

2. **Привлечение внимания участников переговоров** - это начало переговорного процесса, пробуждение интереса, уверенность партнера в полезности вносимой информации.

3. **Передача информации.** Смысл сводится к тому, чтобы убедить партнера по переговорам в том, что вызвавшая интерес информация принесет выгоду ему и его организации.

4. **Аргументация предложений.** После того как вы убедились, что у партнера вызван интерес к задуманному мероприятию, следует выяснить и разграничить его желания, устранить сомнения в целесообразности их использования.

При позитивном ходе переговоров на **завершающей стадии** следует кратко повторить основные положения, подчеркнуть их характеристику для партнера, по которым достигнуто согласие сторон. Рекомендуется также, исходя из достигнутых позитивных результатов, обсудить новые встречи в перспективе.

Если процесс переговоров заканчивается негативным исходом, то в данном случае акцентируется внимание не на предмете переговоров, а на личностных аспектах, которые в будущем позволили бы сохранить деловые контакты.

Протокольные мероприятия являются обязательной составляющей переговоров и отражают организацию встреч и обслуживание переговоров, ведение записи бесед, обеспечение сувенирами, культурную программу и т. д.

Анализ итогов деловых переговоров рекомендуется проводить сразу по завершении переговоров, важно обменяться впечатлениями и определить круг мероприятий по выполнению достигнутого согласия. Затем происходит анализ переговорного процесса и достигнутых результатов на высшем уровне руководства, обсуждаются результаты и отклонения от ранее принятых установок, производится оценка уже принятых мер и ответственности. Третьим направлением анализа переговоров является индивидуальный анализ. В этом случае происходит выяснение ответственного отношения каждого участника к поставленным задачам и организации переговорного процесса в целом.

Условиями эффективности переговоров являются следующие:

1. обе стороны должны иметь интерес к предмету переговоров;
2. они должны иметь достаточные полномочия в принятии окончательных решений;
3. партнеры должны иметь достаточную компетентность, необходимые знания в отношении предмета переговоров;
4. уметь максимально полно учитывать субъективные и объективные интересы другой стороны и идти на компромиссы;
5. партнеры по переговорам должны доверять друг другу;

Основным правилом ведения переговоров является то, чтобы обе стороны пришли к убеждению, что они что-то выиграли в результате переговоров

Вопрос 4. Культура управленческого труда

Среди основных элементов менеджмента одним из наиболее важных является управленческая культура.

Управленческую культуру можно представить как совокупность типических для менеджера ценностей, норм, точек зрения и идей, которые сознательно формируют образец его поведения.

Специфика культуры управленческого труда состоит в том, что в ее основе лежат определенные нормы, которые должны строго соблюдаться менеджером. Наиболее важными являются:

1. юридические нормы управленческого труда, которые отражены в государственно-правовых нормативных актах. Культура менеджера в этом смысле состоит в знании и выполнении юридических норм;

2. моральные нормы - регулируют поведение менеджера в области нравственных норм и морали;

3. организационные нормы – устанавливают структуру организации, состав и порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей; правила внутреннего распорядка и другие нормы организационного плана, принятые в организации;

4. экономические нормы – регулируют экономическую деятельность организации.

Основными элементами культуры управленческого труда являются:

1. Личная культура. Включает в себя уровень квалификации, эстетическое воспитание, личную гигиену, внешний вид, форму обращения к подчиненным;

2. Рациональное распределение рабочего времени. Речь идет о строгом планировании личной работы;

3. Культура содержания рабочего места;

4. Культура проведения массовых мероприятий. Проведение совещаний, переговоров, бесед;

5. Культура приема посетителей. Установить время приема посетителей;

6. Культура в работе с письмами. Обязательная регистрация писем, определенные сроки их рассмотрения; персональная ответственность руководителя за своевременное и правильное реагирование на них, обязательный ответ на каждое письмо.

7. Культура речи. Около 80% рабочего времени менеджера связано с контактами с людьми. Поэтому умение говорить (общаться) является важной составной частью культуры труда менеджера.

8. Организационная культура руководителя. Владение знаниями теории управления, методами организаторской работы, опыт, навыки, умение осуществлять разнообразные организационные процедуры, составляющие значительный удельный вес в структуре рабочего времени менеджера.

К числу организационных процедур относят также: подбор и расстановку кадров, работу с кадрами; разработку организационных норм и нормативов, планов личной работы; постановку задач и доведение их до исполнителей, распорядительство, контроль исполнения.

Вопросы для самоконтроля

1. Каково значение общения с менеджментом?
2. Какие формы общения вы знаете?
3. Деловое совещание, какие вопросы на нем рассматриваются?
4. Какова технология проведения деловых совещаний?
5. Какие приемы и способы используются при проведении деловых переговоров?
6. От каких факторов зависит эффективность проведения деловых переговоров?
7. Какие основные элементы культуры управленческого труда вы знаете?

Лекция 11

Тема: Коммуникации в управлении

План

1. Управленческая информация
2. Коммуникации

1. Управленческая информация

С позиций науки об общих законах управления – кибернетики – менеджмент, как и всякое управление, представляет собой *целенаправленную переработку информации*: информация о состоянии объекта управления, попав в орган управления, преобразуется в нем в командную информацию. Командная информация, представляющая решение менеджера, составляет основу менеджмента. Таким образом, информация является исходным и конечным материалом, над которым работает менеджер. От наличия, качества и своевременности поступления этого материала во многом зависит успех менеджмента.

Что же такое информация?

Информация – это осмысленные, упорядоченные данные, сведения об определенном событии, факте, явлении или ситуации. *Событие* – то, что произошло (не обязательно достоверно) или могло произойти. *Факт* – то, что действительно произошло. *Явление* – событие, в котором обнаруживается сущность чего-нибудь. *Ситуация* – совокупность обстоятельств, обстановка.

Иногда информацию ошибочно отождествляют с данными. Главное различие здесь в том, что информация – это не просто данные, а нечто большее: осмысленные, упорядоченные сведения. Например, вывешенные на витрине банка курсы иностранных валют представляют для прохожего не более чем набор данных – ни о чем не говорящих цифр. Для человека же, который собирается обменять свои деньги и осмысливает увиденные цифры, – это ценная информация, на основании которой он может принять то или иное решение.

Управленческая информация должна обладать следующими **качествами**: достоверностью, полнотой, своевременностью, доступностью, реализуемостью.

Требование *достоверности* означает, что получаемая информация должна быть истинной, хорошо обоснованной, полученной из надежного источника, точной.

Полнота информации определяется ее достаточностью, подробностью, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений.

Своевременность информации означает, что она должна быть получена и реализована тогда, когда это необходимо для управления.

Доступность информации характеризуется возможностью ее получения, понятностью для менеджера, соответствием принятым стандартам и обозначениям.

Реализуемость информации говорит о возможности ее практического использования в действительных ситуациях.

Ведя информационную работу, менеджер должен четко представлять ответы на следующие вопросы:

- какая нужна информация;
- к какому сроку нужна информация;

- как будет использоваться информация;
- кто будет получателем и пользователем информации;
- где данная информация может быть получена;
- какие аппаратные, программные и организационные средства нужны для получения информации;
- каков «механизм» сбора и обработки информации;
- в какой форме информация должна быть представлена;
- какова стоимость этой информации.

Главными **объектами информационного обеспечения** являются управленческие подразделения организации, осуществляющие основные функции менеджмента:

- прогнозирование и планирование;
- организацию работы;
- координацию и регулирование;
- активизацию и стимулирование;
- учет, контроль и анализ деятельности.

В зависимости от характера и направлений реализации всю необходимую для менеджмента информацию можно условно разделить на следующие **виды**: ознакомительная, справочная, целевая, ситуационная, расчетная, учетная, контрольная, аналитическая, планирующая, руководящая.

Ознакомительная информация служит для сообщения сведений общего характера. Получение ее не влечет за собой принятия каких-либо немедленных мер. Например, это могут быть данные о политической ситуации, уровне жизни населения и т. п.

Справочная информация также не требует непосредственной реакции менеджера. От ознакомительной она отличается большей структурированностью и конкретикой. Скажем, справочник по черным металлам или по результатам последней переписи населения, правовые акты и т. п.

Целевая информация ориентирована на решение вполне определенных управленческих задач и требует соответствующей реакции менеджера. Например, информация о падении цен или о сбоях в поступлении электроэнергии. В ряде случаев реакция менеджера на такую информацию может быть заранее предусмотрена, например, при сообщении о пожаре, выходе техники из строя и т. п.

Ситуационная информация определяется обстановкой, в которой действует организация. Примерами такой информации могут служить сведения, необходимые организации для заключения сделки, выхода на новый рынок, подготовки к годовому отчету.

Расчетная информация необходима для осуществления определенных вычислений. Например, для определения показателей работы предприятия, проведения кредитных операций и т. д.

Учетная информация требуется для ведения учета в организации. Она используется при составлении отчетов, сведений для налоговых органов и т. п.

Контрольная информация нужна для постоянного или эпизодического контроля внешних подразделений организации, например дочерних предприятий, филиалов, а также для отслеживания проводимых мероприятий, например реализации контрактов.

Аналитическая информация поступает в организацию, как правило, по запросу и содержит данные по анализу интересующих менеджера фактов, процессов или явлений. Это, например, аналитические обзоры конъюнктуры определенных

рынков, динамики курсов валюты, прогнозы цен и т. п.

Планирующая информация – это данные, необходимые для планирования деятельности организации, например, сведения по внешним заказам, нормативные документы и т. д.

Руководящая информация представляет собой обязательные для выполнения указания органов государственного и муниципального управления, требования собственника организации, постановления правоохранительных органов и т. д.

Информация, обеспечивающая деятельность организации, сегодня немыслима без широкого использования компьютеров с их инфраструктурой, системы Интернет, электронной почты, мобильной связи и т. д.

Основными **направлениями информационного обеспечения** менеджмента организации являются:

- получение и обработка поступающей информации, ее анализ и доведение до исполнителей;
- сбор и формирование информации о деятельности организации;
- распространение информации организации внутри нее и за ее пределами;
- анализ информации о деятельности организации;
- получение данных контроля за деятельностью организации и ее подразделений;
- подготовка решений менеджера;
- решение оптимизационных задач;
- расчеты по распределению ресурсов организации;
- учет и отчетность организации;
- налоговые расчеты и документирование;
- финансовые и кредитные расчеты;
- учет и распределение запасов;
- кадровая информация;
- снабженческая информация;
- информация по маркетингу (исследование рынка, создание товара, товародвижение, сбыт, стимулирование продаж и т. д.);
- информация по рекламе и публичным релейшнз;
- справочная информация, базы данных;
- архив организации;
- переписка организации;
- экспертные системы;
- разработка планов и контроль за их исполнением;
- контроль за отданными распоряжениями и их выполнением;
- автоматизация рабочих мест руководителей и управленческого персонала.

2. Коммуникации

Для того чтобы использовать управленческую информацию, ее нужно передавать, перемещать с одного объекта на другой, организовывать взаимосвязи между этими объектами.

Процесс передачи информации и средства для этой передачи носят название **коммуникации**. Одновременно под коммуникацией понимают связь между объектами, а также сам процесс взаимодействия в организации и между организациями.

Коммуникации играют в менеджменте огромную роль, являются важнейшим

средством для достижения целей организации.

В зависимости от объектов коммуникационной деятельности и решаемых ими при этом задач различают следующие **виды коммуникаций**: коммуникации по горизонтали, коммуникации по вертикали, командные коммуникации, коммуникации «состояния», коммуникации с внешней средой, неформальные коммуникации.

Коммуникации по горизонтали – это связи на одном уровне управления. Они применяются для обмена информацией между равными по иерархии подразделениями организации.

Коммуникации по вертикали связывают органы и объекты управления, находящиеся на различных уровнях иерархической лестницы. Эти коммуникации используются, прежде всего для передачи командной информации и информации «состояния».

Командные коммуникации служат для передачи приказов и распоряжений «сверху-вниз», от начальников к подчиненным. С помощью этих коммуникаций до исполнителей доводятся решения, принятые руководителями.

Коммуникации «состояния» представляют собой линии обратной связи, идущие от подчиненных к руководителям. По ним передаются доклады о выполнении решений, данные об обстановке на местах, возникающих проблемах и т. п.

Коммуникации с внешней средой связывают организацию с источниками внешних ресурсов, потребителями, партнерами, другими субъектами рынка, организациями, составляющими инфраструктуру менеджмента (банками, биржами, аукционами, рынками), органами государственного управления, общественностью, средствами массовой информации и т. д.

Неформальные коммуникации представляют собой пути распространения неофициальной информации, так называемых утечек, а также всевозможных слухов. Эти каналы, несмотря на их, казалось бы, несерьезный характер, сегодня широко и сознательно используются в информационной работе для зондажа общественного мнения, дезинформации и дискредитации конкурентов.

Коммуникационные задачи решаются в ходе коммуникационных процессов, т. е. процессов обмена информацией.

Участниками коммуникационных процессов являются: источник информации; передаваемая информация; средство передачи информации; потребитель информации.

В качестве *источников информации* выступают упомянутые выше объекты внутренней и внешней среды организации: начальники и подчиненные, функциональные подразделения данной организации, источники ресурсов, потребители, партнеры, другие субъекты рынка, инфраструктуры менеджмента, органы государственного управления, общественность, средства массовой информации.

Передаваемая информация характеризуется содержанием, объемом, а также формой кодирования:

– по *содержанию* информация может быть содержательной, малосодержательной, бессодержательной. Степень содержательности информации оценивается исключительно потребителем по тому количеству и качеству полезных для достижения целей организации сведений, которые она содержит;

– *объем* информации определяется в единицах, зависящих от средства ее передачи. Так, это могут быть страницы для текстовой информации, время

прочтения – для доклада, байты – для компьютера;

– *форма кодирования* информации зависит от средства ее передачи и может быть в виде устной речи или печатного текста на определенном языке, электронного сигнала и т. д.

Средства передачи информации могут быть бумажные (печатные), голосовые, электронные (телефон, факс, телевизор, радио, компьютер).

В качестве *потребителей информации* выступают органы и объекты управления, а также другие упомянутые выше источники информации.

Информация может быть представлена в двух **формах**: вербальной и невербальной.

Вербальные, т. е. языковые, речевые средства являются основными. Умение кратко, четко и понятно изложить основные мысли – важнейшее профессиональное качество менеджера и специалиста по маркетингу.

Вербальные средства должны отвечать следующим требованиям:

- содержать необходимый материал;
- излагать его надлежащим образом;
- быть правильно адресованными;
- быть точно ориентированными по месту и времени.

Вербальные средства могут быть *как устными*, так и *письменными*. При этом следует помнить, что устный и письменный текст одного и того же содержания должен различаться по форме в зависимости от слухового или зрительного восприятия адресата.

Вербальные средства могут иметь форму публичного выступления либо текстового материала.

Публичные выступления решают следующие задачи:

- информируют объект о делах фирмы;
- организуют отношения объекта с фирмой;
- способствуют продвижению товара;
- обеспечивают новации.

Текстовый материал подается в следующих формах:

- речь на презентации;
- пресс-релиз (или ньюз-релиз);
- рекламный текст;
- описание товара;
- аналитический материал;
- письмо в средство массовой информации;
- репортаж;
- очерк или эссе.

Текстовый материал должен отвечать ряду требований:

- содержать материал, способный заинтересовать аудиторию, привлечь ее внимание;
- быть способным решить насущные задачи фирмы;
- вызывать доверие аудитории, служить для нее непререкаемым авторитетным мнением известного лица или организации;
- быть динамичным, содержать драматические моменты, описания конфликтов и способов их разрешения.

Для того чтобы удовлетворять этим требованиям, текстовый материал должен быть изложен простым, доступным языком, подкреплён убедительными фактами,

иметь четкую структуру, обеспечивающую неослабное внимание аудитории.

В качестве *невербальных* (неязыковых) средств используются жесты, изменения положения тела выступающего, особенности его внешнего вида, а также сопровождающее его выступление окружение (например, музыкальное, вокальное сопровождение, наличие рядом известных, авторитетных людей и т. д.).

Важность использования невербальных средств определяется тем, что неречевым путем передается более половины всей информации, в то время как языковым путем – лишь менее 10%.

Коммуникационный процесс осуществляется в несколько **этапов**: производство информации, кодирование информации, передача информации, потребление информации.

Производство информации представляет собой добывание, составление сведений, их оценку, отбор среди них необходимых, соответствующее упорядочивание.

Кодирование информации заключается в придании ей формы, требуемой для передачи (речевой, бумажной, электронной), при необходимости – в засекречивании информации.

Передача информации связана с выбором и использованием канала связи. При этом должна учитываться пропускная способность канала, его надежность, соответствие передаваемой информации, быстрдействие, стоимость.

Потребление информации предусматривает облечение ее в необходимую форму, приведение к виду, удобному для использования, осуществление реализации информации путем выработки управленческих решений.

Весьма важной характеристикой любой формы коммуникации является ее подверженность всевозможным помехам. Под **помехами** понимаются препятствия, барьеры, возникающие при формировании, передаче и приеме информации и нарушающие коммуникацию.

Основными *коммуникационными барьерами* являются помехи, связанные с содержанием сообщения, формой сообщения, средствами сообщения, организацией сообщения.

Помехи, связанные с содержанием сообщения:

1. *Языковые вербальные* (связанные с речью, словами). Это прежде всего семантические помехи, вызванные неправильным пониманием смысла слов (например, из-за плохого перевода), недостаточной профессиональной подготовкой (непониманием специальных терминов), плохим произношением и т. п.

2. *Языковые невербальные* (связанные с языком жестов, телодвижениями, выражением лица). Это помехи, возникающие при ведении переговоров, когда разные стороны придают одним и тем же жестам различный смысл (например, кивок головы у болгар означает не согласие, как у нас, а отрицание).

3. *Логические помехи*. Здесь барьером становится различная система доказательств, принимаемая сторонами, различное видение одних и тех же обстоятельств, разные принципы и установки. Так, логика богатого отличается от логики бедного, логика смелого – от логики осторожного, логика покупателя – от логики продавца и т. д.

4. *Помехи восприятия*. Барьером может стать обстановка, в которой воспринимается информация (например, недружелюбная атмосфера), предвзятое отношение к получаемой информации, отсутствие доверия, противоречия с предшествующими сообщениями, неготовность к восприятию (например, из-за пренебрежения необходимой подготовительной работой).

Помехи, связанные с содержанием сообщения, могут быть в значительной степени нейтрализованы путем:

- тщательной подготовки к формированию, передаче и приему информации;
- привлечения к созданию сообщения и к его приему специалистов;
- обучения персонала организации коммуникационным процессам;
- создания обстановки, благоприятствующей коммуникационной деятельности.

Помехи, связанные с формой сообщения:

1. *Сложность формы.* Здесь помехи возникают из-за трудности понимания сообщения (например, при злоупотреблении специальными терминами, обилии цифровых данных и т. п.).

2. *Непривычность формы.* Помехи появляются, например, тогда, когда распоряжение отдается нетрадиционным способом (например, в необычной формулировке).

3. *Несоответствие формы содержанию информации.* Например, сигнал бедствия должен передаваться коротким сообщением, а финансовая информация должна носить исчерпывающий характер.

4. *Неоправданное посредничество в передаче и интерпретации информации.* Помехи возникают из-за неизбежных искажений на каждом этапе приема-передачи сообщения (эффект «испорченного телефона»).

Помехи, связанные с формой сообщения, могут быть преодолены путем:

- придания сообщения понятного вида и доступной формы;
- соблюдения установленных и согласованных правил представления информации;
- обеспечения соответствия формы сообщения его содержанию;
- исключения неоправданных промежуточных инстанций при передаче и приеме информации.

Помехи, связанные со средствами сообщения:

1. *Низкая оперативность передачи информации.* Например, требуемое данным средством кодирование информации, вызывающее запаздывание ее передачи.

2. *Малая пропускная способность средства.* Это вызывает информационные перегрузки, например при недостатке у организации необходимой для оформления и передачи сообщения оргтехники.

3. *Несоответствие средства характеру передаваемой информации.* Например, отсутствие видеоаппаратуры вынуждает ограничиваться лишь аудиотехникой, возможности которой существенно ниже.

4. *Слабая помехозащищенность и низкое качество коммуникационных средств.* Это приводит к нарушению коммуникационного процесса и резко снижает его качество.

Помехи, связанные со средствами сообщения, могут быть существенно снижены путем выделения дополнительных средств на оснащение коммуникаций современной техникой.

Помехи, связанные с организацией сообщения:

1. *Плохая обратная связь или ее отсутствие.* Это увеличивает шансы на искажение информации, лишает организацию возможности контролировать процесс управления.

2. *Запаздывание информации.* Это резко снижает ценность информации и эффективность ее использования.

3. *Неудачный подбор партнеров* в коммуникационном процессе. Это увеличивает

возможность искажения сообщений, а в ряде случаев может привести к срыву коммуникации.

4. *Неудачный выбор времени и обстановки* коммуникации. Это снижает ценность сообщения и эффективность его реализации.

Помехи, связанные с организацией сообщения, могут быть существенно уменьшены путем:

- обязательного налаживания постоянной и устойчивой обратной связи;
- обеспечения своевременности передачи информации;
- тщательного подбора участников коммуникационного процесса;
- продуманного выбора времени и обстановки коммуникации.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое информация, событие, факт, явление, ситуация?
2. Какая связь существует между менеджментом и информацией?
3. Назовите основные качества информации.
4. Назовите основные объекты информационного обеспечения.
5. Какой бывает информация?
6. Назовите основные направления информационного обеспечения.
7. Что такое коммуникации?
8. Назовите виды коммуникаций.
9. Кто участвует в коммуникационном процессе?
10. Назовите основные источники информации.
11. Чем характеризуется передаваемая информация?
12. Что такое вербальные и невербальные средства?
13. Назовите этапы коммуникационного процесса.
14. Опишите основные типы коммуникационных помех.

ЛЕКЦИЯ 12

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

План

1. Сущность НОТ и ее содержание

2. Задачи и направления НОТ

СУЩНОСТЬ НОТ И ЕЕ СОДЕРЖАНИЕ

Современный уровень развития производительных сил, характеризующийся использованием сложной и разнообразной техники и технологии производства, большими масштабами выпуска продукции, многономенклатурной кооперацией, предполагает совместный труд большого количества людей. Такой труд немыслим без научной организации труда (НОТ). Научная организация труда (НОТ) - упорядоченная система взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом в едином производственном процессе.

Правильная НОТ способствует рациональному использованию оборудования и времени работающих на нем, что повышает производительность труда, снижает себестоимость продукции, увеличивает рентабельность производства.

Уровень использования результатов НТП, под влиянием которого происходят коренные изменения в технике, технологии и организации производства, зависит от того, в какой степени обеспечены пропорциональность и взаимосвязь между совершенствованием техники и соответствующим изменением в НОТ. Несмотря на решающее влияние на эффективность производства глубоких качественных изменений в орудиях труда и технологиях, приводящих к количественным изменениям соотношения между живым и овеществленным трудом в пользу последнего, роль человека в производственном процессе повышается.

Процесс производства представляет собой органическое соединение орудий, предметов труда и самого труда. Он включает в себя:

- конструкторско-технологическую подготовку производства, заключающуюся в разработке конструкции изделия, технологии его изготовления, подборе оборудования, технологической, организационной оснастки, приспособлений и инструмента;

- материальную подготовку производства, обеспечивающую снабжение рабочих мест необходимым сырьем, заготовками, полуфабрикатами, комплектующими изделиями, инструментом и т.д.;

- организационно-технологическую подготовку производства, обеспечивающую регламентацию функционирования средств производства, их пространственное размещение, последовательность осуществления технологических процессов, операций и работ;

- НОТ, обеспечивающую установление количественных пропорций живого труда, организацию и обслуживание рабочих мест, использование рациональных методов и приемов труда, установление меры труда для каждого работающего или групп работающих, создание благоприятных условий труда, рациональных режимов труда и отдыха;

- организацию управления производством, обеспечивающую установление четкой системы линейного руководства, рациональную организационную структуру управления, учет и контроль за ходом технологического процесса и при необходимости его корректировку.

На уровне предприятия НОТ представляет собой систему рационального взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом, основанную на определенном порядке построения и последовательности осуществления трудового процесса, направленную на получение высоких конечных социально-экономических результатов.

На уровне цеха, участка и конкретного рабочего места принципиальных различий в определении понятия "НОТ" нет. Отличие состоит лишь в числе элементов, входящих в это понятие, и в их масштабах.

На низшей ступени, какой является рабочее место, главными выступают вопросы, связанные с рациональной организацией и исполнением трудового процесса.

Подчеркивая самостоятельность НОТ как элемента организации производства, необходимо отметить, что между всеми входящими в ее состав элементами существует тесная взаимосвязь. Основой любого трудового процесса является его технический базис. Разнообразное содержание, многообразие форм и методов НОТ определяются многообразием и сложностью техники, которой оснащено предприятие. Изменения в технике, происходящие под влиянием технического прогресса, изменяют и характер самого труда. Наибольшее воздействие на НОТ

оказывает механизация и автоматизация производственных процессов. Изменяется трудовое содержание технологических операций, из трудового процесса устраняется часть циклически повторяющихся элементов работы, увеличивается объем работ по наладке, подналадке и поддержанию в рабочем состоянии технологического оборудования, управлению им.

С другой стороны, НОТ предъявляет ряд требований к направлениям НТП. Внедрение новых форм НОТ требует новых технических и технологических решений, изменений в конструкции оборудования, оснастки и инструмента. Высокие требования также предъявляются к надежности оборудования, его эргономическим характеристикам, что позволяет регламентировать обслуживание оборудования, улучшить условия труда исполнителей.

НОТ оказывает непосредственное влияние и на технологию производства, являясь, посредством установления трудоемкости работ, критерием оценки различных вариантов технологического процесса. Проектирование рациональной расстановки оборудования и рабочих на поточных линиях, участках невозможно без: предварительного расчета многостаночных рабочих мест и расположения входящих в каждое из них станков.

Согласуя работу индивидуальных работников на основе разделения и кооперации их труда, НОТ рассматривается как одна из функций управления. Практика показывает, что мероприятия по совершенствованию НОТ (например, внедрение коллективных форм НОТ) приводят к серьезным изменениям в организации управления, планирования и учета. С другой стороны, уровень управления, его формы и методы неизбежно отражаются на НОТ.

Таким образом, рассматривая НОТ как самостоятельное направление экономической работы предприятия, ее нельзя изолировать от остальных элементов организации производства. Как показывает практика, наибольший эффект от внедрения мероприятий по НОТ достигается в тех случаях, когда их разработка и внедрение осуществляется в комплексе с мероприятиями по совершенствованию техники и организации производства.

Среди направлений НОТ следует особо выделить его нормирование. Это объясняется тем, что любой трудовой процесс строится во времени. При его проектировании и внедрении всегда должно использоваться нормирование, позволяющее не только установить меру труда, но и оценить рациональность каждого элемента, определить лучшую последовательность их выполнения.

ЗАДАЧИ И НАПРАВЛЕНИЯ НОТ

Исходя из определения НОТ она призвана решать следующие задачи:

- технико-технологические, которые выражают влияние, оказываемое организацией и нормированием труда на совершенствование структуры предприятия, специализацию производств, выбор оптимальных вариантов технологических процессов. Все решения, принимаемые по перечисленным направлениям (проектирование цехов, разработка новых технологических процессов, конструирование оборудования и оснастки и др.), требуют использования одного из критериев - трудоемкости трудовых процессов, устанавливаемой с помощью такого направления НОТ, как нормирование;

- экономические, выражающие направленность НОТ на создание такой системы взаимосвязи человека со средствами производства и друг с другом, которая обеспечивает максимальную производительность труда, минимальную себестоимость изготовления продукции, высокую рентабельность производства.

Такая взаимосвязь обеспечивается на основе выбора оптимальных вариантов разделения и кооперации труда, применения передовых приемов и методов труда на рабочих местах, оптимальных систем их обслуживания, установления обоснованных и напряженных норм труда, создания комфортных условий труда;

- психофизиологические, предполагающие создание благоприятных условий труда на рабочих местах, обеспечивающих высокую и устойчивую работоспособность человека в течение длительного периода времени, сохранение его здоровья. Это становится возможным благодаря применению при организации трудового процесса физиологически обоснованных режимов труда и отдыха, оптимизации темпа работ при установлении рабочей меры труда, созданию на рабочих местах нормальных условий труда;

- социальные, ставящие целью повышение содержательности и привлекательности труда. Они решаются с помощью выбора рациональных форм разделения и кооперации труда, обеспечивающих оптимальное сочетание физических и умственных усилий работающих при выполнении возложенных на них функций или работ.

Все перечисленные задачи решаются в комплексе, причем в увязке не только между собой, но и с совершенствованием техники, технологии, организации производства и управления. Только такой подход может обеспечить максимальную эффективность НОТ

Направления НОТ:

1) разработка рациональных форм разделения и кооперации труда основана на обособлении частей производственного процесса исходя из их технологических особенностей, выполняемых функций и квалификационных требований к рабочим. Другой стороной этой деятельности является установление тесных связей между различными группами работников и отдельными работниками в процессе их совместного труда. Разделяя труд, одновременно разрабатывают систему его кооперации;

2) организация рабочих мест предполагает оснащение средствами производства, предметами труда, инструментом, приспособлениями и оснасткой, средствами связи, а также их рациональное размещение на рабочей площадке и в рабочей зоне, способствующее применению рациональных методов и приемов труда и в конечном итоге — высокой эффективности труда каждого работника;

3) обслуживание рабочих мест как важный элемент НОТ предполагает по существу поиск оптимальных вариантов взаимодействия основных и вспомогательных рабочих, что позволяет обеспечить бесперебойное снабжение рабочих мест исходным сырьем, материалами, заготовками, услугами наладочного и ремонтного характера, транспортным и хозяйственным обслуживанием и др.;

4) оптимизация трудового процесса путем внедрения рациональных методов и приемов труда предусматривает построение любого трудового процесса на основе приемов и методов труда, обеспечивающих максимальную экономию рабочего времени при наименьших затратах физической энергии и оптимальном темпе работы;

5) создание благоприятных условий труда на рабочих местах, рационализация режимов труда и отдыха предполагают установление научно обоснованных годовых, недельных, суточных и сменных режимов труда и отдыха, комфортных условий труда на каждом рабочем месте, обеспечивающих устойчивую

работоспособность людей в течение длительного периода времени и сохранение их здоровья;

6) аттестация и рационализация рабочих мест, представляющие собой периодический учет, всестороннюю оценку и аттестацию рабочих мест на предмет их соответствия современным требованиям, а в случае этого несоответствия - разработку мероприятий по их рационализации;

7) нормирование труда, представляющее собой деятельность по управлению трудом и производством, направленную на установление необходимых затрат и результатов труда, а также соответствия между численностью различных групп персонала и количеством единиц оборудования.

Указанные направления НОТ неразрывно связаны между собой, поэтому их следует рассматривать как систему. Все они в равной степени относятся к основным и вспомогательным рабочим, специалистам и служащим.

В решении задач, стоящих перед организацией труда, большую роль играет и такая научная дисциплина, как эргономика - область знаний о приспособлении к человеку средств производства. Эргономика основывается на физиологии, анатомии, психологии и технических науках. Она использует наиболее важные положения и рекомендации этих дисциплин для выработки рекомендаций по совершенствованию организационных и психофизиологических условий труда при проектировании новой техники, приспособляя ее к человеку.