



РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ

ИНЖЕНЕРНАЯ АКАДЕМИЯ

ДЕПАРТАМЕНТ ИНЖЕНЕРНОГО БИЗНЕСА И МЕНЕДЖМЕНТА



ДИСЦИПЛИНА: «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ»



Преподаватель:
к.э.н., доцент Щербакова Наталья Сергеевна

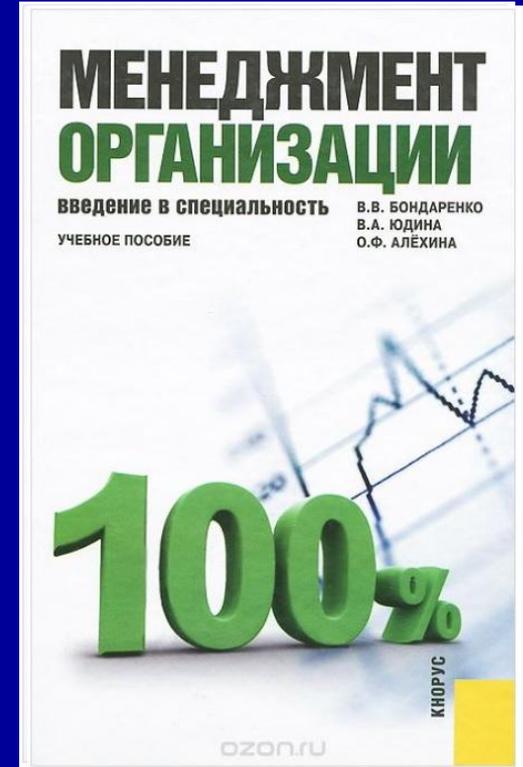
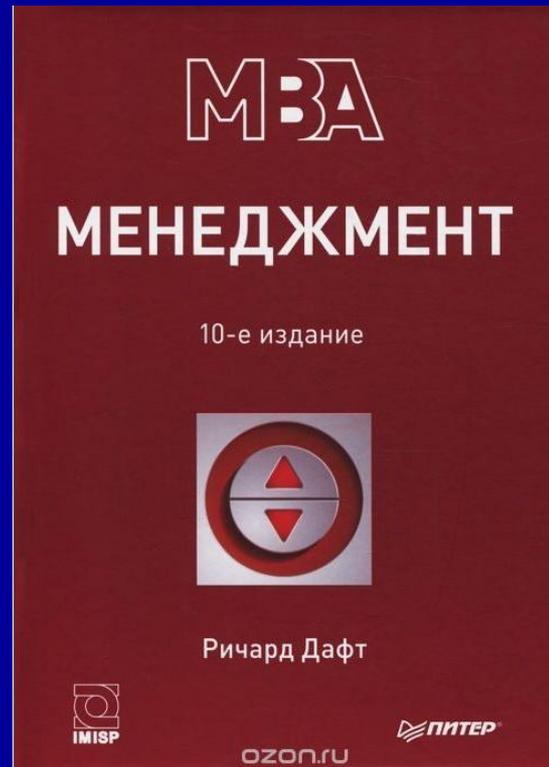
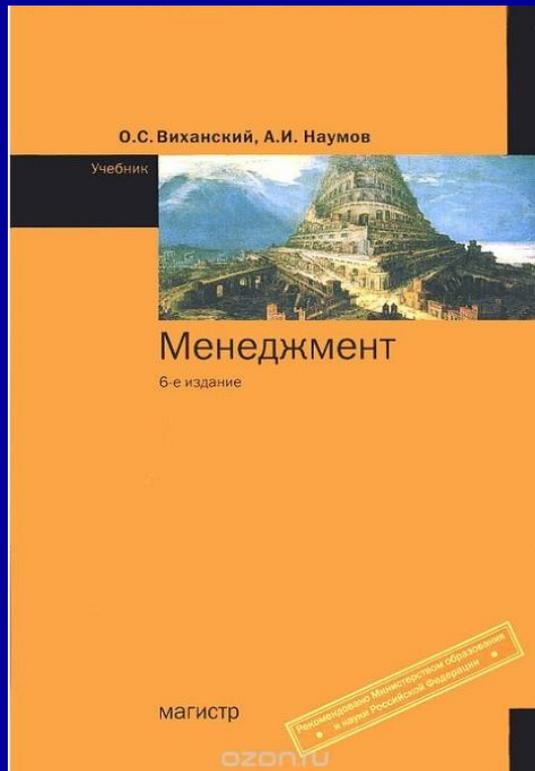


Цель изучения дисциплины

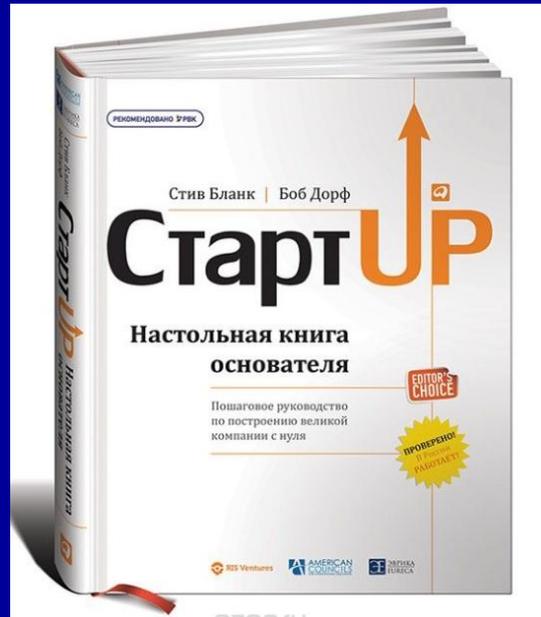
формирование у будущих магистров системного мышления и комплекса специальных знаний и умений в управлении функциональными подсистемами и элементами внутренней среды организации на всех стадиях ее жизненного цикла.



ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА



ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА





**ИНСТИТУТ ПРИКЛАДНЫХ ТЕХНИКО-
ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ И
ЭКСПЕРТИЗ**



Кафедра стратегического управления в топливно-энергетическом комплексе

Тема 1

ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ



План

1. Понятия менеджмента, его необходимость. Определения управления
2. Управление как особый вид деятельности, его специфика
3. Организация как объект управления: составные части, уровни, основные процессы
4. Элементы процесса управления. Функции управления
- 5.** Кадры управления и их роли (роли руководителя)
- 6.** Уровни управления в организации
- 7.** Необходимые навыки и качества менеджера



Менеджмент

(в максимально широком смысле) —
руководство социально-экономическими
системами



Менеджмент (от англ. **manage** - управлять, заведовать, руководить) — наука об организации деятельности социальной системы для достижения заданных целей, в условиях ограниченности ресурсов.

Менеджер оперирует объектами, вещами и ситуациями для достижения поставленных целей и задач.





Менеджмент – это эффективное и рациональное достижение целей организации посредством планирования, организации, руководства и контроля над организационными ресурсами.





Менеджмент - совокупность принципов, методов, средств и форм управления экономическим субъектом для улучшения его деятельности, снижения затрат и увеличения прибыли.



Основными составляющими успеха организации являются:

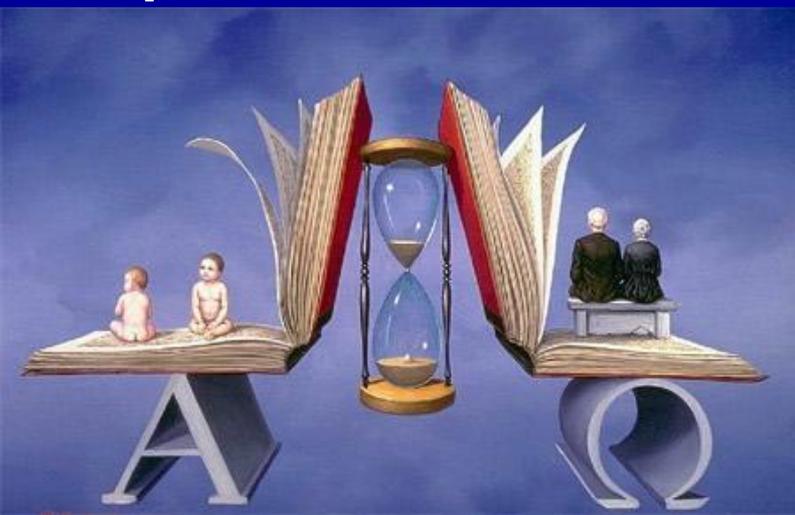
1) выживание организации в долгосрочной перспективе;

2) результативность;

3) эффективность.



Как система научных данных менеджмент — это совокупность философий, моделей, стратегий, принципов, методов и стилей управления организацией, производством и персоналом в целях повышения ее эффективности и роста прибыли.



Элементы управления:

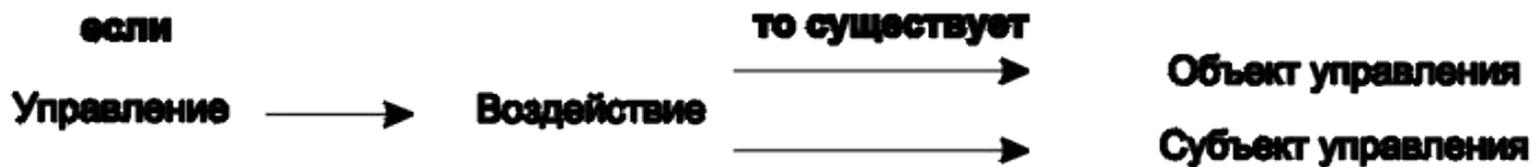


- решение о поставленной цели и планирование деятельности по ее достижению;
- распределение времени и действий, необходимых для решения задачи;
- мотивация (побуждение) к действиям;
- координация отдельных, но взаимосвязанных действий;
- осуществление контроля над тем, что сделано, с целью проверки соответствия результатов намеченным планам.

Предметом изучения науки
управления являются отношения
между людьми, возникающие по
поводу согласования в пространстве
и времени производственных
ресурсов для достижения
поставленной цели



СУБЪЕКТ И ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ



СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ -

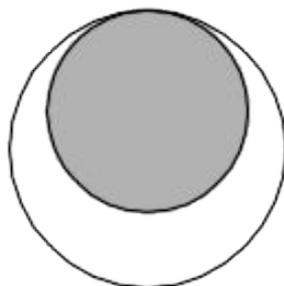
источник воздействия звено системы управления, персонифицирующее воздействие, часть социально-экономической системы, осуществляющая воздействие на систему в целом

ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

социально-экономическая система (организация), воспринимающая воздействие как акт согласования деятельности людей в соответствии с целью существования, функционирования и развития организации

Субъект управления

Субъект и объект управления соотносятся как часть и целое



Объект управления

Критерии соотношения:
- обособление объекта;
- функции управления;
- масштаб полномочий

Принципы - основные правила, определяющие построение и функционирование системы



Принципы управления — это правила, основные теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться менеджеры при формировании системы управления организацией



В **принципах** выражаются требования к системе, структуре организации и процессу управления

- **Принцип духовной ориентации управления.** Суть этого принципа заключается в том, что управление в процессе адаптации к постоянно меняющимся условиям и объектам управления **опирается на национальную философию** и не выходит за рамки духовных ценностных ориентиров народа и государства.



- **Принцип сочетания централизации и децентрализации.** В иерархии управления искомые сочетания достигаются посредством рационального распределения полномочий и ответственности на всех уровнях системы управления.

Centralisation ?
or
Decentralisation



- *Принцип единоначалия.* Данный принцип означает предоставление руководителям организации и ее подразделений власти в объеме, необходимом и достаточном для принятия управленческого решения в пределах своих полномочий (при этом сохраняется ответственность за предпринимаемые действия).



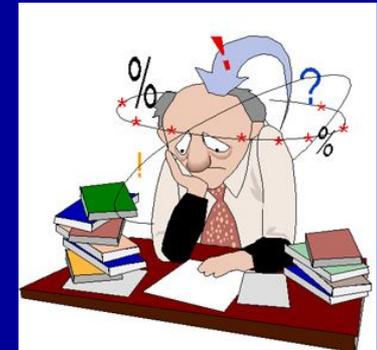
- *Принцип коллегиальности.* В необходимых случаях он предполагает совместное общение и выработку решений с привлечением специалистов. При всех обстоятельствах право на окончательное принятие решения и ответственность за его последствия сохраняются за руководителем.



- **Принцип плановости.** Согласно ему определяются основные направления и задачи развития организации с ее ориентацией на долгосрочные цели.



- **Принцип научной обоснованности.** В соответствии с ним все решения и действия руководителя должны аргументироваться с научных позиций.



- **Принцип социальной справедливости.** Социально-экономическая справедливость выступает не в виде абсолютной уравнительности, а прежде всего в виде справедливой цены труда, справедливого дохода мелкого производителя, приближения минимальной заработной платы к средней, блокирования излишеств в зарплатах руководящего состава при нищем персонале .



- *Принцип общественной целесообразности.* Согласно этому принципу, контингент защищаемых в обществе должен быть строго ограничен теми категориями населения, кто полностью или частично лишен способности к труду и самообеспечению. Нарушение этого принципа ведет к снижению трудовой мотивации и росту армии иждивенцев.



- *Принцип экономической эффективности.* Отражает оптимальное соотношение объема социальных расходов и размера отчислений на их финансирование. Отчисления на финансирование социальной сферы должны соотноситься со всеми макроэкономическими показателями: валовым внутренним продуктом, фондом оплаты труда, доходами населения и др.



Методы управления

- Понятие «метод» буквально означает «путь исследования», способ достижения какой-либо цели, решения задачи, совокупность приемов или операций теоретического или практического познания и освоения действительности. С их помощью руководитель оказывает целенаправленное воздействие на управляемый объект, с тем, чтобы добиться от него решения поставленных задач.
- Методы управления выбираются и используются в зависимости от сочетания (приоритетов) функций управления и от сочетания (выбора) его средств (инструментов). Многие зависят от масштаба управления, его целей, окружающей социально-экономической среды, качества персонала и реального наличия тех или иных средств (инструментов) управления.



Классификация методов управления по признакам

по масштабам применения	Общие. Относимые ко всей системе, и особенные, обращенные к отдельным составным частям этой системы или, наоборот к внешней среде и ее субъектам, включая потребителей, посредников, конкурентов и др.
по отраслям и сферам применения	В государственном и муниципальном управлении, в бизнесе, в промышленности и пр.
по роли на различных этапах жизнедеятельности организации	Методы исследования организаций, формирующие, упорядочивающие, стабилизирующие, развивающие, вплоть до методов реорганизации, ликвидации, банкротства

Классификация методов управления по признакам

по степени опосредованности воздействия	Прямые и косвенные
по уровню обобщения управленческих знаний	Методы теории и практики управления
по управленческим функциям	Методы анализа, планирования, мотивации, контроля и др.
по конкретным объектам управления и характеру ситуации	Кейс-стади
По характеру воздействия	Социальные. Социально-психологические. Организационно-распорядительные (административные). Экономические. Психологические. Коммерческие и др.

Первая концепция этих методов связана с именем П. М. Керженцева, видного специалиста в области научной организации труда в 20-е гг.

В состав организационных методов Керженцев П.М. включал:

- организационный план,
- инструктирование и его формы (директива, лозунг),
- постановление (декрет, инструкция, приказ),
- распределение сил,
- организацию заново и реорганизацию,
- ориентацию,
- переговоры,
- методы дезорганизации,
- организационные приемы в деятельности руководителя.

Экономические методы управления

- *Метод минимальных социально-экономических гарантий.* Определяющим здесь является законодательное установление минимального размера оплаты труда и прожиточного минимума.



- *Метод компенсации расходов* — это возмещение расходов населения различных социальных групп органами власти в связи с ожиданием или наступившим ростом цен.



- *Метод льгот и компенсаций* - метод государственных пособий отдельным категориям населения, определяемым законодательно.

Социальные методы управления

- *Метод профессиональной подготовки кадров.* Осуществляется в различных формах: очная, заочная, вечерняя, очно-заочная, экстернат. Утвердился многоступенчатый уровень образования: допрофессиональное, профессиональное, послевузовское, повышение квалификации, переподготовка кадров. Складывается система непрерывного профессионального образования.



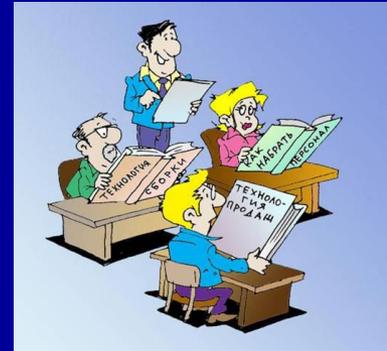
- *Методы практического определения эффективности управления.* Включают статистический анализ, сравнительный анализ, социально-демографический анализ, целенаправленное наблюдение за изменениями в жизнеобеспеченности клиента, социологические исследования, математическое моделирование и др.



- **Метод должностного продвижения кадров.** Включает переход из ранга специалиста в ранг руководителя и ротацию (периодическое перемещение кадров с должности на должность).



- **Метод развития средств труда** предполагает активное внедрение информационных технологий, программного обеспечения для своевременной обработки имеющейся информации, оперативного проведения аналитических исследований.



- **Метод социально-психологической защиты работников** (снятие психологической нагрузки, напряжения).
- **Метод социального партнерства** (сотрудник – клиент, сотрудник – сотрудник, сотрудник – специалист другого ведомства и/или другого сектора экономики).

Социально-психологические методы управления

Умелое использование данных методов весьма эффективно: их удельное значение в общих успехах организации может превышать 80%. По данным японских специалистов, морально-психологический климат коллектива и создаваемый им настрой способны повысить производительность труда в 1,5 раза.

- *Метод социальной стереотипизации.* Под социальной стереотипизацией обычно понимается устойчивое представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной социальной группы.



• *Методы кинесического общения.* Экспрессивно-выразительные движения.

1. *Мимика* – движение мышц лица, которую называют зеркалом души.
2. *Взгляд (визуальный контакт)* свидетельствует о расположенности к общению.
3. *Поза* – положение человеческого тела, типичное для данной культуры.
4. *Жесты* – разнообразные движения руками, головой, ногами, смысл которых понятен для общающихся сторон.



- *Методы просадического и экстра-лингвистического общения*

1. *Просодика* – это общее название таких ритмико-интонационных сторон речи, как высота, громкость голосового тона, тембр голоса, сила ударения.
2. *Экстралингвистическая система* – это включение в речь пауз, а также различного рода психофизиологических проявлений человека: плача, кашля, смеха, вздоха и т.д.



- *Методы такесического общения.* К ним относятся динамические прикосновения в форме рукопожатия, прикосновения, поцелуя. Доказано, что динамические прикосновения являются необходимой формой стимуляции, а не просто сентиментальной подробностью человеческого общения.



- **Методы проксемического общения.** Буквальный перевод термина «проксемика» - близость. К проксемическим характеристикам относятся ориентация партнеров в момент общения и дистанция между ними.

Американский антрополог Э. Холл описал нормы приближения человека к человеку – дистанции, характерные для североамериканской культуры:

1. интимное расстояние (от 0 до 45 см) - общение самых близких людей;
2. персональное (от 45 до 120 см) – общение со знакомыми людьми;
3. социальное (от 120 до 400 см) – предпочтительно при общении с чужими людьми и при официальном общении;
4. публичное (от 400 до 750 см) – при выступлении перед различными аудиториями.



Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей



КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

- Формальные
- Неформальные



По формам собственности:

- Частные



- Государственные



- Муниципальные



- другие

По отношению к прибыли:

- Коммерческие
- Некоммерческие





По размерам:

- крупные



- средние



- малые

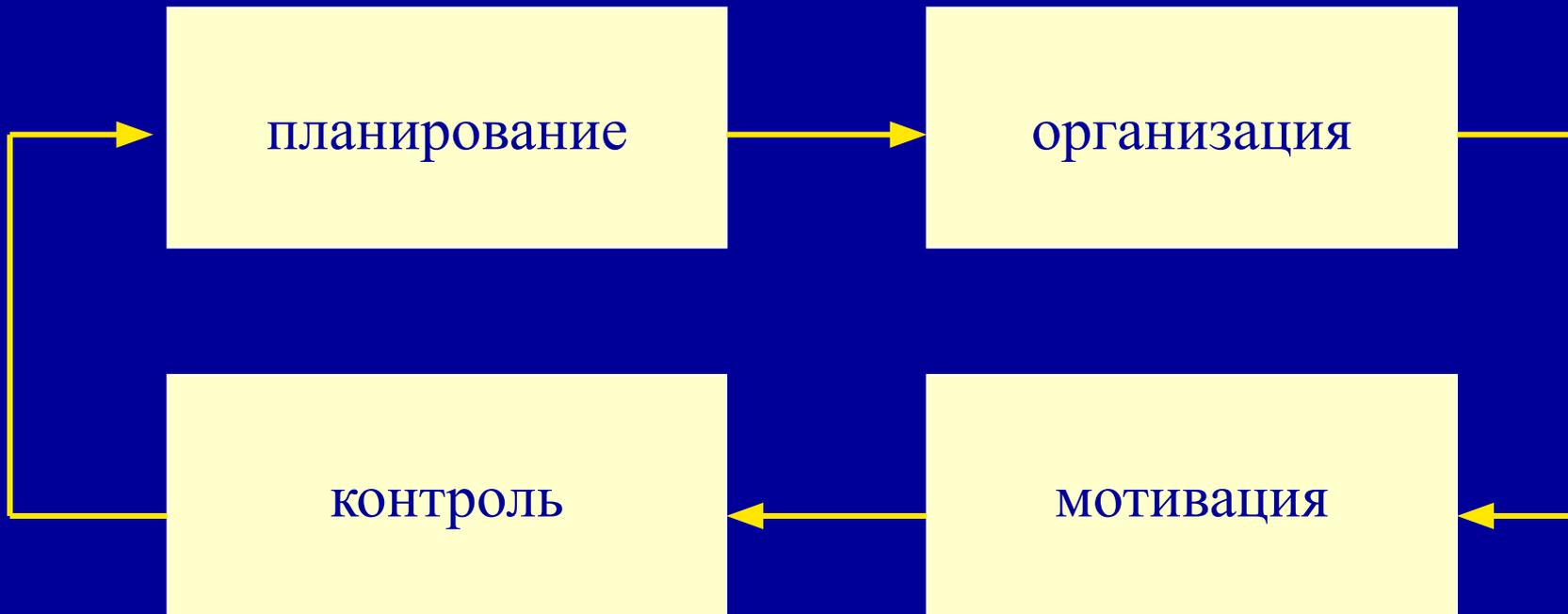


ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

- Ресурсы (люди, капитал, материалы, технология, информация)
- Зависимость от внешней среды
- Разделение труда:
 - горизонтальное – разделение работы на составные части
 - вертикальное – деятельность по координированию работы других людей
- Необходимость управления



ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ



Связующие процессы:

коммуникация

принятие решений

**РОЛЬ – это образец действий,
ожидаемых от индивида при
выполнении деятельности,
имеющей отношение к другим
людям**



МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ РОЛИ

□ **ГЛАВА** – церемониалы, встреча гостей, подписание юридических документов



□ **ЛИДЕР** – руководство и мотивация подчиненных, обучение, коммуникации с работниками



□ **СВЯЗУЮЩЕЕ ЗВЕНО** – переписка, участие в совещаниях на стороне, поддержание информационных связей внутри и за пределами организации



ИНФОРМАЦИОННЫЕ РОЛИ

□ **ПРИЕМНИК ИНФОРМАЦИИ (НАБЛЮДАТЕЛЬ)** – обработка всей почты, ознакомительные поездки, личные контакты



□ **РАСПРОСТРАНИТЕЛЬ ИНФОРМАЦИИ (ПРОВОДНИК)** – рассылка почты по организациям, вербальные контакты для передачи информации



□ **ПРЕДСТАВИТЕЛЬ (ОРАТОР)** – участие в заседаниях, обращение через средства массовой информации, речи, отчеты, записки



РОЛИ, СВЯЗАННЫЕ С ПРИНЯТИЕМ РЕШЕНИЙ

- **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ** – инициация новых проектов, поиск новых идей, завоевание сторонников
- **УСТРАНЯЮЩИЙ НАРУШЕНИЯ (ПОЖАРНЫЙ)** – урегулирование споров, разрешение конфликтов, адаптация к кризисам во внешней среде
- **РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬ РЕСУРСОВ** – составление бюджетов, составление графиков работы, расстановка приоритетов
- **ВЕДУЩИЙ (ПОСРЕДНИК) ПЕРЕГОВОРЫ** – ведение переговоров, представление интересов своей организации



Уровни управления



Необходимые навыки и качества менеджера :

1) концептуальные;

2) коммуникативные;

3) технические.

Необходимые качества менеджера для успешного управления

- Умение вести за собой
- Коммуникабельность
- Харизма
- Умение сформировать команду
- Выдержка
- Умение ориентироваться в обстановке
- Интуиция
- Умение выходить из конфликтных ситуаций
- Дипломатичность
- Способность быстро интегрировать коллектив
- Умение вести переговоры
- Умение использовать возможности людей на пользу организации



**ИНСТИТУТ ПРИКЛАДНЫХ ТЕХНИКО-
ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ И
ЭКСПЕРТИЗ**



Кафедра стратегического управления в топливно-энергетическом комплексе

Тема 2

Эволюция управленческой МЫСЛИ



План

1. Классическая школа в управлении
2. Школа «человеческих отношений» и поведенческие науки
3. Школа науки управления или количественных методов
4. Процессный и ситуационный подходы к управлению
5. Эволюция управленческих парадигм

Классическая школа в управлении

Школу научного управления (1885-1920) чаще всего связывают с работами Фредерика Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет и Генри Гантта.

В то же время во многих исследованиях отмечается, что начальной точкой отсчета современной науки управления является работа президента «Эйле энд Таун Манифактуринг» Генри Р. Тауна «Инженер как экономист», представленная Американскому обществу инженеров. В своей статье Таун отметил, что управление работой не было организовано и в большинстве случаев велось интуитивно. У менеджеров, сказал Таун, нет ассоциаций, посредством которых они могли бы обмениваться опытом, и нет научной дисциплины в рамках которой накопленный опыт систематизировался бы в принципы или теории.

Создатели школы считали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда.

Классическая школа управления имеет два направления:

1) школа научного менеджмента,
основоположником которой является Ф.Тэйлор

2) школа административного управления,
которую возглавил Анри Файоль



Фредерик Тейлор



Анри Файоль

Школа научного менеджмента

Развитие школы научного управления произошло в 1911 году, когда американский инженер и исследователь Фредерик У. Тейлор (1856-1915) опубликовал свою книгу «Принципы научного управления».

Система научной организации труда Тейлора была построена на пяти основных принципах:

1. Научный отбор рабочего. Для проверки способностей работников выполнять определенные виды деятельности разрабатывались различные тесты.
2. Научное изучение и обучение рабочего
3. Специализация работы.
4. Важность побудительных мотивов заработной платы.
5. Справедливое распределение ответственности между рабочими и управляющими.

Таким образом, среди основных положений школы научного управления которые внесли существенный вклад в теорию и практику управления можно отметить следующие:

1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.
2. Отбор работников, лучше подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.
3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.
4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.
5. Отделение планирования и обдумывания от самой работы.

Административная школа в управлении

Административный управленческий подход (1920-1950) направлен на совершенствование управления организацией в целом. Цель административного подхода - создание универсальных принципов управления. Представители административной школы в управлении, а именно – А. Файоль, Л. Урвик, Дж. Муни, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе.

Один из наиболее видных представителей административного подхода Анри Файоль (1841-1925) рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование, организация, распорядительство, координирование и контроль. Кроме того, он сформулировал четырнадцать управленческих принципов, которые широко используются в современной теории и практике управления.

Административная школа в управлении

Немецкий социолог Макс Вебер (1864-1920) сформулировал свои идеи об идеальном управленческом подходе. На его взгляд, бюрократия - это профессионализм в сфере управления, основанный на овладении не только необходимыми навыками, но и особого рода рациональным знанием. Вебер считал, что в сфере управления выбор возможен лишь между бюрократией и дилетантизмом (дилетант — любитель, занимающийся каким-либо искусством или наукой без специальной подготовки; поверхностно знакомый с какой-либо областью науки или искусства).

Суть его идей выражена в семи основных характеристиках идеально формализованной организации:

1. Разделение труда, при котором власть и ответственность четко определены для каждого работника и узаконены как официальные обязанности.
2. Бюрократическая система иерархична, т.е. каждое вышестоящее должностное лицо властвует над нижестоящими по служебной лестнице и в свою очередь подчинено более высокопоставленному чиновнику.
3. Все члены организации подбираются на основе технической квалификации посредством формальных экзаменов или путем обучения.
4. Должностные лица назначаются, а не избираются.
5. Административные должностные лица работают за фиксированную плату и являются «курьерными» служащими.
6. Административные должностные лица не являются собственниками компании, где они служат.
7. Административные чиновники имеют право регулировать деятельность своих подчиненных. Эти правила должны быть безличными и применяться во всех случаях.

Среди основных достижений классической школы управления следует признать:

1. Развитие принципов управления.
2. Описание функций управления.
3. Систематизированный подход к управлению всей организацией.

Школа «человеческих отношений» и поведенческие науки

В 1930-1950 гг активно развивается новая школа теории управления – **доктрина «человеческих отношений»**. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность со стороны представителей научного управления и школы административного управления полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективной организации.

1. Американский социолог и психолог Элтон Мэйо (1880-1949) обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая зарплата не всегда вели к повышению производительности труда как считали представители школы научного управления. В отдельных случаях решающее влияние на рост производительности труда рабочего оказывают главным образом психологические и социальные факторы

Э. Мэйо было замечено, что ухудшение социального климата на предприятиях негативно отражается на экономических показателях их деятельности. Поэтому, на его взгляд все проблемы производства должны рассматриваться с позиций человеческих отношений. Для Э. Мэйо конфликт между трудом и капиталом был иррациональным, он не признавал никакого оправдания его существованию.

2. Английский ученый Оливер Шелдон (1886-1961) в книге «Философия управления» настаивал на том, что помимо эффективного производства товаров и услуг бизнес имеет этическую ответственность перед обществом. Он считал, что в отношениях к рабочему как индивиду, следует придерживаться следующих правил:

- рабочие принимают участие в решении вопросов, касающихся условий труда;
- рабочему обеспечивается уровень жизни, приемлемый для цивилизованного общества;
- ему дается больше свободного времени для саморазвития;
- он должен быть огражден от безработицы и обладать уровнем благосостояния, сопоставимым с его трудовым вкладом;
- в отношениях между трудом и капиталом должен утверджен строгий дух справедливости.

Школа «человеческих отношений» и поведенческие науки

3. Мери П. Фоллетт (1868-1933) изучала социальные отношения в малых группах. Конфликт в трудовых коллективах не всегда деструктивен; в некоторых случаях он может быть и конструктивен. Власть, принятая как подчинение одного человека другому, оскорбляет человеческие чувства и не может быть основой эффективной индустриальной организации. Подлинный лидер должен не только предвосхищать будущую ситуацию, но и творить ее.

Развитие таких поведенческих наук, как психология и социология, сделали изучение поведения на рабочем месте строго научным. Среди наиболее видных представителей поведенческого (бихевиористского) направления (с 1950г. по настоящее время) следует назвать таких ученых как А. Арджирс, Р. Лайкерт, Дж. МакГрегор, Ф. Герцберг. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникации в организациях, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся преимущественно на методах налаживания человеческих отношений. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании собственных возможностей на основе концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. Основной целью школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Школа «человеческих отношений» и поведенческие науки

Современные американские авторы сводят содержание доктрины человеческих отношений к следующим положениям:

- 1) человек представляет собой социальное животное, подчиняющееся закону «стада», и требуется создать такие методы управления, которые регулировали поведение людей в группе, организации;
- 2) с «природой человека» несовместима жесткая иерархия подчиненности и формализации организационных процессов, поэтому необходимо разработать такие методы управления, которые могли бы полнее использовать психологические и эмоциональные особенности работника, его интеллектуальный потенциал;
- 3) решение «проблемы человека» – дело бизнесменов, поэтому их задачей является решение социальных проблем труда, его гуманизация, обучение и воспитание работников, авторитетное управление.

Основными достижениями школы человеческих отношений и школы поведенческих наук принято считать:

1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности работой и производительности.
2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

Школа науки управления или количественных методов

Формирование школы науки управления (с 1950 г. и по настоящее время) связано с возникновением кибернетики и исследований операций. Она получила развитие вследствие широкого применения количественного анализа при решении военных и логических проблем.

Количественные методы используются при решении сложных управленческих проблем. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации. Модель – это форма представления реальности.

Ключевой характеристикой школы количественных методов или науки управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. На основе моделей осуществляться решение таких управленческих проблем как распределение ресурсов, управление запасами, массовое обслуживание, выбор стратегии развития и т.д.

Вкладом школы науки управления в теорию и практику управления является:

1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.
2. Развитие количественных методов, помогающим руководителям принимать решения в сложных ситуациях.

Процессный и ситуационный подходы к управлению

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций, которые объединены связующими процессами коммуникации (т. е. обмена информацией) и принятия решения. Он был впервые предложен приверженцами административной школы, которые пытались описать функции менеджера. Процессный подход, в противоположность представителям административной школы, рассматривает функции управления во взаимосвязи.

Управление рассматривается как процесс, серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, необходимы для успеха организации. Их называют управленческими функциями, каждая из которых есть процесс, потому, что, в свою очередь, состоит из серии взаимосвязанных действий. Таким образом процесс управления является общей суммой всех функций.

А. Файоль выделял пять функций управления. На его взгляд, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Другие авторы разработали иные перечни функций. К ним относят планирование, организация, распорядительство, мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, регулирование и др.

По мнению М. Мескона, «процесс управления состоит из функций планирования, организации, мотивации и контроля. Эти четыре первичные функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность».

Процессный и ситуационный подходы к управлению

Ситуационный подход. Существующие теории организации и управления не всегда в состоянии ответить на вопросы практического управления. Поэтому иногда управленцы подвергают критике теории управления за их «непрактичность» и «оторванность» от реальной жизни, неспособность служить конкретным инструментом в практике работы. Как ответ на такую критику явилось появление ситуационной теории управления, цель которой – переориентировать теорию управления в практику управленческой деятельности.

Американский специалист по управлению Р. Моклер указывает на то, что конкретные ситуации, в которых действует управляющий, настолько разнообразны, что невозможно анализировать их с точки зрения современных теорий управления. Нужно разрабатывать ситуационные принципы, которые могут быть полезными в конкретных деловых ситуациях. Эта установка стала постепенно доминировать в системе подготовки и повышения квалификации менеджеров. Следовательно ситуационный подход предполагает, что применение тех или иных методов управления определяется ситуацией.

Поскольку существует множество факторов, воздействующих на организацию как внутри нее, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять ею. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является тот, который более всего соответствует данной ситуации.

Эволюция управленческих парадигм

Старая парадигма управления связана с Ф. Тейлором, А. Файолем, Э. Мейо, А. Маслоу и др. Ее основные положения заключались в следующем:

1. Предприятие представляет собой закрытую систему, цели, задачи и условия деятельности которой достаточно стабильны.
2. Рост масштабов производства и услуг – это главный фактор успеха и конкурентоспособности.
3. Рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда является главной задачей менеджмента.
4. Главным источником прибавочной стоимости является производственный рабочий и его производительность труда.
5. Система управления должна быть построена на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении труда, нормах, стандартах и правилах выполнения работы.

Авторами новой парадигмы управления являются Р. Уотерман, Т. Питерс, И. Ансофф, П. Друкер и др. Основные положения новой парадигмы управления можно представить следующим образом:

1. Предприятие представляет собой открытую систему, основанную на единстве факторов внутренней и внешней среды.
2. Организации следует ориентироваться не столько на объемы выпуска, сколько на качество продукции и услуг, на удовлетворение ожиданий и ценностей потребителей.
3. Ситуационный подход к управлению, признание важности быстроты и адекватности реакции, обеспечивающих адаптацию к условиям существования фирмы, при которых рационализация производства становятся задачей второго плана.
4. Главным источником прибыли являются люди, обладающие знаниями, и условия для реализации их потенциала.
5. Система управления должна быть ориентирована на повышение роли организационной культуры и нововведений, мотивацию работников и адекватный стиль руководства.

Эволюция управленческих парадигм

К новым принципам управления относятся:

1. Лояльность к работающим;
2. Ответственность как обязательное условие успешного менеджмента;
3. Коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз, по горизонтали;
4. Атмосфера в организации, способствующая раскрытию способностей работающих;
5. Обязательное установление долевого участия каждого работающего в общих результатах;
6. Своевременная реакция на изменения в окружающей среде;
7. Методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой;
8. Непосредственное участие менеджеров в работе групп на всех этапах как условие согласованной работы;
9. Умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер: покупателей, постановщиков, исполнителей, руководителей и т. п.;
10. Этика бизнеса;
11. Честность и доверие к людям;
12. Опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль, ресурсов, персонал;
13. Видение организации, т. е. четкое представление о том, какой она должна быть;
14. Качество личной работы и ее постоянное совершенствование.

Старая система взглядов на управление предприятиями и организациями базировалась на следующих положениях:

1. Централизация управления единым народнохозяйственным комплексом.
2. Моноцентристская система хозяйствования.
3. Прямое государственное управление предприятиями.
4. Ограниченная хозяйственная самостоятельность предприятий, жесткая система распределения и связей между ними.

8. Эволюция управленческих парадигм.

Основные положения новой парадигмы управления в Российской Федерации представляются следующим образом:

1. Децентрализации системы управления на базе сочетания рыночного и государственного управления социально-экономическими процессами. Государство должно устанавливать общие правила функционирования рынка, используя такие формы вмешательства, как законодательство, госзаказы, лицензирование экспорта и импорта, установление кредитных ставок.
2. Переход к полицентрической системе хозяйствования. С одной стороны, это приводит к увеличению количества и сложности решаемых в регионах задач, а, с другой – упрощает систему управления хозяйством.
3. Управление предприятиями государственного сектора на основе сочетания рыночных и административных методов.
4. Формирование и функционирование рыночных хозяйствующих субъектов как открытых, социально ориентированных систем. Организация должна самостоятельно решать вопросы, касающиеся взаимодействия с внешней средой. Соц. ориентация рассматривается в двух аспектах: ориентация на потребителя, удовлетворение потребностей общества; решение социальных проблем трудового коллектива и среды обитания организации.



Кафедра стратегического управления в топливно-энергетическом комплексе

Тема 3: «ВЛАСТЬ, ЛИДЕРСТВО, РУКОВОДСТВО»



Понятие лидерства



Лидерство — это способность человека оказывать влияние на людей и тем самым направлять их действия для достижения конкретных целей.

Качества лидера



- Честность
- Высокий интеллект
- Способность понимать людей
- Устойчивость взглядов
- Уверенность в себе
- Скромность в быту
- Эрудированность

Отличия лидера от менеджера

Лидер	Менеджер
Инноватор	Администратор
Вдохновляет	Поручает
Работает по своим целям	Работает по целям других
Видение – основа действий	План – основа действий
Полагается на людей	Полагается на систему
Использует эмоции	Использует доводы
Доверяет	Контролирует
Дает импульс движению	Поддерживает движение
Энтузиаст	Профессионал
Превращает решения в реальность	Принимает решения
Делает правильное дело	Делает дело правильно
Обожаем	Уважаем

Понятие власти

Власть – это потенциальная или реальная возможность влияния на других людей.

Влияние – это результат изменения менеджером поведения работника в ходе взаимодействия с ним.



Виды организации власти



- **Единоличная**
(осуществляется одним лицом)
- **Коллективная**
(осуществляется группой)
- **Коллегиальная**
(осуществляется одним лицом с учетом общего мнения)

Административная власть (основанная на принуждении)

Положительные стороны:

- Позволяет достигнуть быстрого результата
- Проста для применения

Отрицательные стороны:

- Высокая текучесть кадров
- Снижение квалификации работников
- Отсутствие лояльности у подчиненных
- Фальсификация отчетности со стороны персонала

Типы власти

1. Формальная - это власть должности (не связана с личными качествами обладателя).
2. Реальная – зависит также от степени признания ее обладателя окружающими.



Власть, основанная на вознаграждении

Положительные стороны:

- Продолжительное влияние на персонал
- Развитие его деловой активности
- Формирование позитивных установок по отношению к менеджеру

Отрицательная сторона:

- Есть вероятность ошибок в действиях менеджера (финансовых экономических и т.д.)

Экспертная власть (основана на высоком профессионализме менеджера)

Положительные стороны:

- Гарантия высокой эффективности работы
- Использование низкооплачиваемый труд
- Четкая профессиональная ответственность менеджера

Отрицательные стороны:

- Эффективна до первой ошибки менеджера
- Плохая отдача от персонала
- Низкий уровень обладания властью

Эталонная власть (основанная на личном примере)

Положительные стороны:

- Высокая интенсивность труда персонала
- Быстрая реализация управленческих решений
- Низкая степень конфликтности в рабочих группах
- Низкие затраты на вознаграждение

Отрицательные стороны:

- Отсутствия демократических процедур контроля
- Дезорганизация управления в отсутствие менеджера
- Нет приемлемости управления

Законная власть

Положительные стороны:

- Стабильность управления
- Бесконфликтность управления
- Быстрое принятие решений
- Предсказуемость поведения персонала

Отрицательные стороны:

- Снижение трудовой активности
- Плохая адаптированность к изменениям внешней и внутренней среды
- Не стимулируется творческий подход к работе

Стили руководства

Стиль руководства – это качественная характеристика деятельности руководителя, способов его воздействия на исполнителей.

Стиль подчинения – это совокупность действий работников, связанных с выполнением задач, поставленных руководителем.

Авторитарный стиль руководства

Показатель	Авторитарный стиль руководства
Способ принятия решений	Единоличный
Способ воздействия на персонал	Приказ
Ответственность	На руководителе
Инициатива исполнителей	Допускается
Предпочтительные сотрудники	Исполнительные, покорные
Отношение руководителя к контактам	Соблюдает дистанцию
Отношение к персоналу	Жесткое, требовательное
Требование к дисциплине	Формальные, жесткие
Способы стимулирования	Административные
Атмосфера	Напряженная
Дисциплина	Слепая
Интерес к работе	Низкий
Особенности процесса труда	Высокая интенсивность

Демократический стиль руководства

Показатель	Демократический стиль руководства
Способ принятия решений	Группой
Способ воздействия на персонал	Предложение
Ответственность	В соответствии с полномочиями
Инициатива исполнителей	Поощряется и используется
Предпочтительные сотрудники	Квалифицированные
Отношение руководителя к контактам	Активно поддерживает
Отношение к персоналу	Доброжелательное требовательное
Требование к дисциплине	Разумные
Способы стимулирования	Экономические
Атмосфера	Свободная
Дисциплина	Высокая
Интерес к работе	Высокий
Особенности процесса труда	Высокое качество

Либеральный стиль руководства

Показатели	Либеральный/бюрократический
Способ принятия решений	Индивидами или группой
Способ воздействия на персонал	Просьба, уговоры / угрозы
Ответственность	На исполнителях
Инициатива исполнителей	Преобладает
Предпочтительные сотрудники	Инициативные, творческие
Отношение руководителя к контактам	Инициативы не проявляет
Отношение к подчиненным	Мягкое, нетребовательное
Требования к дисциплине	Неопределенные
Способы стимулирования	Моральные / силовые
Атмосфера	Свободная / произвол
Дисциплина	Сознательная / низкая
Интерес к работе	Высокий / никакого
Особенности процесса труда	Творчество / безразличие