

Литература:

- 1) 1603 "Отраслевой менеджмент" указания к выполнению курсовой работы.
- 2) 65.05 "Основы менеджмента"
0-753
- 3) Виханский, Наумов "Основы менеджмента"
- 4) Мескон, М.Х. Альберт "Основы менеджмента"
- 5) Веснин "Основы менеджмента"

Содержание, эволюция и функции менеджмента.

Сущность и содержание менеджмента.

Менеджмент – функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях.

Упрощенно менеджмент – умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

Таким образом, менеджер должен уметь определять цели функционирования и развития организации. Выполнять поставленные задачи гуманным законным экономическим и рациональным путём.

Управление – процесс планирования, организации, мотивации и контроля для того чтобы сформулировать и достичь цели организации через других людей.

Первоначально теория менеджмента развивалась в направлении: дать рецепты, применимые в любых организациях, найти систематизировать то общее, что присуще всем организациям.

Хотя удавалось сформулировать общие принципы, средства и функции управления, но в практике управления нет единого "правильного" способа совершения чего-нибудь. Следовательно, менеджмент – это совокупность искусства и науки.

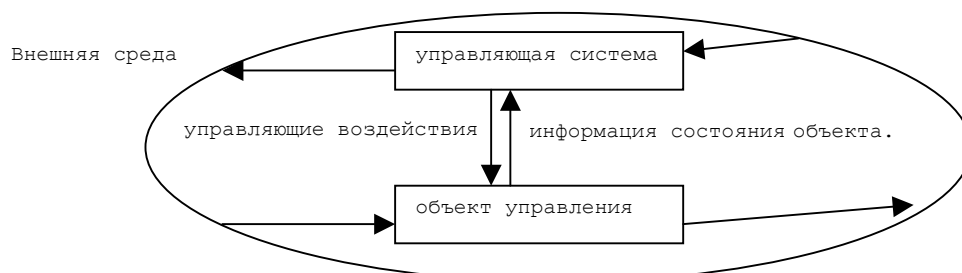
Эффективный менеджер должен понимать общие характеристики организации, анализировать конкретную ситуацию, сложившуюся в данное время, и находить оптимальные решения.

Для этого ему нужно:

- 1) Знание теории управления
- 2) Опыт и навыки
- 3) Личные навыки руководителя. (интуиция, воля, ум..)

В Америке 600 школ бизнеса (самая крупная – Гарвардская школа бизнеса), 70 периодических журналов, 10 издательств.

Процесс управления можно представить следующей схемой:



Любое предприятие можно рассмотреть как совокупность объекта управления и управляющей системы.

Под управляющей системой понимается совокупность организационных структур управления, технологических процессов управления, методов управления и персонала управления.

Технологический процесс управления: кто что должен делать написано на бумажке.

Объект - производственная система, включающая комплекс работ по созданию и производству продукции и услуг.

На организацию влияют многие факторы внешней среды, то есть совокупность экономических, социальных, политических, международных, технологических условий.

Эффективный менеджер должен уметь оценивать влияние внешней среды для того, чтобы отвести угрозы и использовать выгоду сложившегося положения.

Традиционно выделяют 3 уровня управления:

1) Руководители низового звена

(Пример: сержант, мастер смены, зав. кафедрой...)

- наблюдают за процессом осуществления производства

- руководят рабочими, которые не управляют

- отвечает за непосредственное использование выделенных им

ресурсов

2) Руководители среднего звена

(Пример: декан)

- координирует контролирует работу младших начальников

- являются буфером между руководителями высшего и низового

звеньев

-80% времени разговаривают

-с внедрением ЭВМ от среднего звена освободятся.

3) Руководители высшего звена.

(Пример. президент, генерал, ректор)

- отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или ее основной части

- накладывают отпечаток своей личности на всю организацию

- отвечает за организацию в целом или за её крупный

сегмент.

История развития менеджмента.

Как наука появилась в конце 19-го - начале 20-го веков.

Школы:

1) Научное управление (1885-1920г.г.)

2) Административная школа управления (Классическая)

1920-1950г.г.

3) Школа человеческих отношений (1930-1950г.г.)

4) Поведенческий подход (1950г. и до наших дней)

- 5) Количественный подход (1950г. и до наших дней)
- 6) Процессный подход (1920г.- идеи, 1950г.- как направление)
- 7) Системный подход (1960г. и до наших дней)
- 8) Ситуационный подход (1970г.)

1. Фредерик Тейлор - основатель. 1911г. книга "Принципы научного управления".

Гинбрет (муж и жена)

Генри Форд

путем наблюдения, замеров и анализа, выполнения ручных операций можно их усовершенствовать.

Пример. Съемка на киноплёнку рабочего, который грузил болванки и анализируя это нашел правильные движения и лишние.

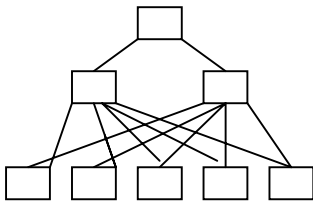
Гилберт предложил систему микроуровней.

Терблинг ~ 1/18 сек.- минимальное движение.

Школа Тейлора.

Тейлор предлагал в своей книге:

- Необходим отбор работников на научной основе и их обучение рациональным методам труда.
- Определение управленческих функций от фактического выполнения работы (на сегодняшний день это неверно в случаях, когда у работника высокая квалификация)
- Предложил эффективный способ стимулирования. Но сейчас перевыполнять нормы не выгодно.
- Функциональные структуры управления



Начальники только в одной области, но это не выгодно.

В результате управления была признана (школа) как самостоятельная область научных исследований.

Административная (классическая) школа.

Цель: Создание универсальных принципов управления.

Аспект А: Разработка рациональной системы управления организацией.

Были обоснованы основные функции управления (планирование, мотивация. Организация, контроль и др.)

Отсюда вытекает лучший способ деления организации на подразделения и рабочие пункты.

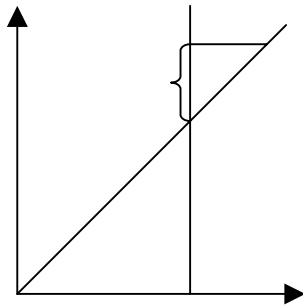
Аспект Б: Принципы построения структуры организации управления работниками.

Знаменитые 14 принципов Файоля:

1. Разделение труда
2. Полномочия и ответственность
3. Дисциплина
4. Единоначальник
5. Единство направлений.
6. Подчиненность личных интересов -общим
7. Вознаграждение персонала
8. Централизация
9. Скалярная цель (не может быть нескольких путей для указаний)
10. Порядок (на рабочем месте)
11. Справедливость
12. Стабильность рабочего места для персонала
13. Инициатива
14. Корпоративный дух

Школа человеческих отношений:

Мэйо, Фомет.



Освещенность тем ниже, тем хуже работают (обратно уменьшали, а люди все равно хорошо работают.) Из-за хорошего отношения.

Вывод: Четкая организация работ и хорошая зарплата не всегда ведут к производительности труда.

Мотивами поступков могут являться не только экономические силы, а различные потребности. (уважение, чувство причастности) Следовательно, если руководитель проявляет большую заботу о своих работниках, то уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что ведет к росту производительности труда.

Поведенческий подход.

Дуглас мак Грегор.

Цель: повышение эффективности организации за счет повышения эффективности её человеческих ресурсов.

Рекомендовали изменения содержания работы и участия работников в управлении.

Изменение содержания работы и участия работника в управлении оказывается эффективным только для некоторых работников и в некоторых ситуациях.

Количественный подход.

Суть: Замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями.

Недостаток: Модель всегда не адекватна к объекту.

Процессный подход.

Управление рассматривается как процесс, то есть как серия непрерывных взаимосвязанных действий.

Их называют управленческими функциями, которые точнее представляют собой процесс.

Процесс управления – общая сумма всех функций.

Функции управления: планирование, подбор персонала, представительство, принятие решений и т.д.

Системный подход.

Применение теории систем в управлении.

Системный подход – не набор руководств или принципов для управляющих, а это способ мышления по отношению к организации и управлению.

Основной вклад системного подхода: Все организации являются открытыми системами, то есть взаимодействующими с внешней средой и состоят из многочисленных взаимозависимых подсистем.

Главной причиной того, что происходит внутри организации необходимо искать вне ее.

Ситуационный подход.

Переход от универсализма к рассмотрению ситуации, то есть конкретного набора обстоятельств, то есть сильно влияют на организацию в данное конкретное время.

Руководитель должен:

1. Знать средства профессионального управления (теория менеджмента).
2. Предвидеть вероятные последствия применения таких средств.
3. Уметь правильно интерпретировать конкретную ситуацию с конкретными приемами управления.

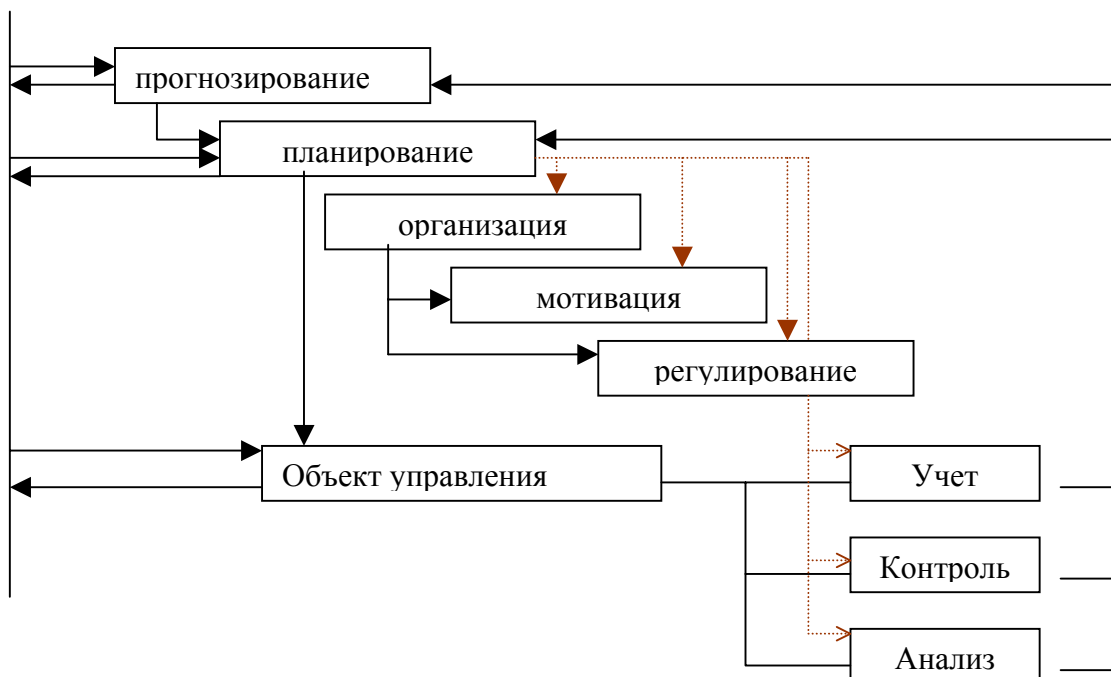
Основной вклад системного подхода – установление основных ситуационных элементов.

- 1) Внутренние переменные среды организации. (Например. Цель: задачи, средства, структура, технология, персонал.)
- 2) Факторы внешнего окружения.
 - а) Прямого воздействия (поставщики разных ресурсов, потребители, конкуренты, законы, органы государства)
 - б) Косвенного воздействия (технология а пределами нашего предприятия, состояние экономики, политическая обстановка, социо-культурные факторы.)

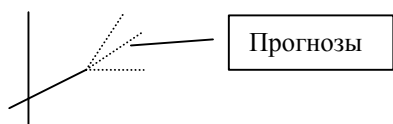
функции управления.

Менеджмент – совокупность органов управления, реализующих определенными методами функции управления для достижения главной цели организации.

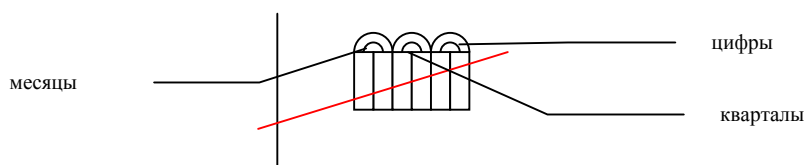
Процесс управления организацией можно разделить на взаимосвязанные фазы, называемые функциями управления.



1. Прогнозирование включает формирование и структуризацию системы целей деятельности организации, определение альтернативных целей и динамики развития организации.



2. Планирование заключается в рациональном распределении целей и ресурсов по объектам и периодам управления.



3. Организация состоит в формировании производственных и организационных структур управления и процедур.
4. Процедура управления – оформляемый в виде документа технологический процесс управления.

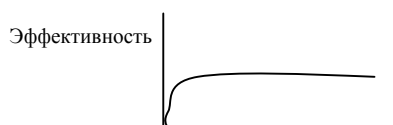
Мотивация – процесс стимулирования членов организации, направленный на достижение целей организации.

Для этого необходимо определить потребности работников и обеспечить способ удовлетворения этих потребностей через хорошую работу. Должна быть создана система стимулирующих воздействий.

5. Регулирование заключается в стабилизации параметров функционирования системы в пределах заданных диапазонов и траекторий их изменения.



6. Учёт – сбор, хранение и первичная обработка управленческой информации.



7. Контроль состоит в выявлении отклонений между плановым и установившимся режимами функционирования предприятия. Анализ – выявление причин отклонений и поиск резерва повышения эффективности деятельности организации.

Методы управления

Классификация методов управления.

По характеру воздействия:

- Прямые (предполагают получение непосредственного результата)
- При использовании методов косвенного воздействия создаются условия для получения запланированного результата

По масштабам воздействия:

- Общие методы (на всю организацию)
- Локальные методы (подразделения)

По направлениям воздействия:

- Экономические методы
- Административные методы
- Социальные методы
- Психологические
- Идеологические

Все эти методы должны применяться в комплексе.

Экономические методы управления

Основаны на использовании объективных экономических законов

Это косвенные методы. Стимулирующее воздействие экономических методов заключается в использовании математической заинтересованности:

1. Для конкретных специалистов
2. Для организации

Повышение доходов должно быть прямо связано с результатами деятельности.

Инструменты: заработная плата, налоги, акции, государственные заказы, льготы, дотации.

Административные методы управления.

Это способы директивного воздействия на производство для изменения его состояний. Относятся к прямым методам. Основное стимулирующее воздействие – дисциплинарная ответственность, которая базируется на правовой системе государства.

Основные правовые документы, регламентирующие дисциплинарную ответственность: дисциплинарный кодекс, КЗОТ, административное право, устав предприятия.

Воздействие на определённого человека выражается в:

1. Регламентирование – определение функций и полномочий, заложенных в инструкции, регламентирующей действия конкретного специалиста.
2. Нормирование
3. Инструктирование (специалистов по правилам тех. безопасности и пожарной безопасности, ознакомить с условиями работы, вариантами решения задач).
4. Дисциплинарное воздействие, дисциплинарная ответственность.

Формы дисциплинарного воздействия:

- Приказ
- Распоряжение
- Указание

Дисциплинарная ответственность предполагает наказание специалистов за невыполнение своих должностных обязанностей.

Формы дисциплинарной ответственности:

- Материальная (штраф)
- Административная (предупреждение, выговор, понижение в должности)

Социально-психологические методы управления

Для руководителей важно принимать во внимание психологию работников, особенно некоторую её нелогичность, нерациональность.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социально-психологических факторов и направлены на управление социально-психологическими процессами, протекающими в коллективе для оказания воздействия на них с целью достижения поставленной цели.

Их разделяют на:

- По способу (масштабу воздействия)
 - Индивидуальные
 - Групповые
- По виду воздействия
 - Социальные (действуют на социальные процессы, протекающие в коллективе)
 - Психологические (могут быть индивидуальные или групповые)

1. Социальные методы управления – это методы соц. регулирования (для создания благоприятных отношений в коллективе)
2. Методы социального нормирования. Осуществляются через установление правил внутреннего распорядка, через уставы общественных организаций, через правила производственного этикета
3. Метод социального планирования – это составление и реализация планов социального развития коллективов.
4. Психологические методы управления. Направлены на регулирование взаимоотношений между людьми. Путём создания оптимального социально-психологического климата в коллективе.
 - Комплектование малых групп
 - Гуманизация труда – создание таких условий, которые оказывают благоприятное на психику работающих.
 - Эргономические принципы организации рабочих мест. Основана на антропометрии (измерение параметров человека).
 - Использование психологического воздействия (свет, музыка, дизайн, интерьер)
 - Профессиональный отбор и обучение.

Методы сбора социально-психологической информации.

1. Наблюдение. Основано на непосредственном восприятии социально-психологических проявлений личности, коллективом для накопления материала о состоянии деятельности личности или коллектива. Различают включенное и не включенное наблюдения (когда знают или не знают о нем, что он психолог)
2. Социальный эксперимент. Применяется для появления тех или иных явлений в коллективе, протекающих под воздействием каких-либо конкретных мероприятий.
3. Опрос. Предполагает сбор информации путем ответа членов коллектива на конкретные личности.

Разновидности опросов.

1. Анкетирование. (Анкеты «открытые» – любой ответ, «закрытые» – выбирается ответ) Индивидуальные, групповые и другие.
2. Интервьюирование. Идеологические методы управления основаны на принципах идеологии и морали, знании морально-политического состояния коллектива. Наименее раскрепощены, применяются ограниченных социально-экономических ситуациях (война, стихийные бедствия и т.д.)

Организационная структура управления. (ОСУ)

Основные элементы ОСУ.

Под ОСУ понимают структуру управляющих органов системы управления, которые обеспечивают осуществление целей и функций управления.

ОСУ состоит из элементов и связей между ними.

Элементы ОСУ:

1. Орган управления – группа специалистов для выполнения определенных управленческих функций с соответствующим разделением труда между ними.
2. Подразделения органов управления.
3. Отдельные специалисты.

Все элементы ОСУ по горизонтали делятся на звенья, а по вертикали на уровни (ступени) управления.

В качестве звена выступает отдельное самостоятельное подразделение, выполняющее одну или несколько функций управления.

Ступени управления – совокупность звеньев управления на определенном уровне иерархии.

Связи в ОСУ.

Их характеризует взаимодействие между элементами ОСУ. Связи могут быть как горизонтальными, так и вертикальными.

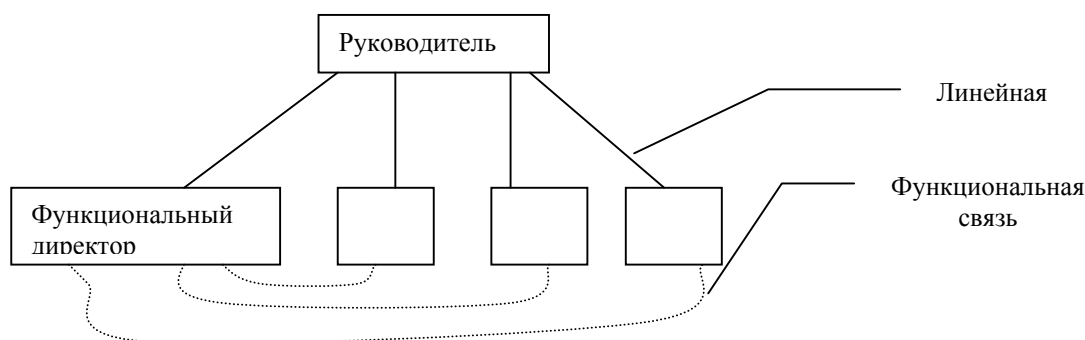
Горизонтальные – взаимосвязь равноправных звеньев, находящихся на одной ступени управления.

Вертикальные – связи руководства и подчинения между звеньями, находящиеся на разных ступенях управления.

Вертикальные связи могут быть линейные и функциональные.

Линейная связь означает полное подчинения одного подразделения другому, то есть любые указания обязательны для исполнения.

Функциональные связи предполагают частичное подчинение в рамках одной управленческой функции одного подразделения другому.



Основные типы структур управления.

Существует 2 основных типа ОСУ:

1. Линейные
2. Функциональные.

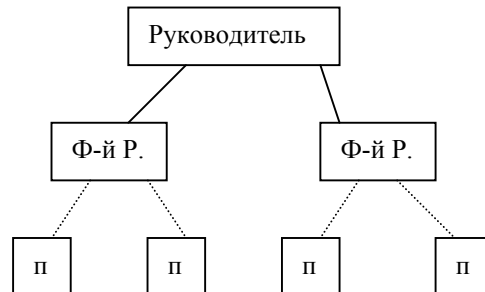
Первые характеризуются тем, что все функции сосредоточены в руках руководителя. Ему подчинены все нижестоящие руководители и производственные подразделения.

Основное достоинство – соблюдение принципа единоначалия.

Основные недостатки – нет специализации управленческого труда, руководитель обязан выполнять все функции управления, практически отсутствуют горизонтальные связи.

Такая ОСУ получает ограниченное применение (армия).

Функциональная структура управления основана на обособленности и разделении функций управления между руководителями и специально создаваемыми организациями. Каждый руководитель функциональных органов отвечает за выполнение соответствующей функции управления, передает распоряжения производственным подразделениям.



Ф-й Р. – функциональный руководитель.
 П – подразделение.

Достоинства – специализация управленцев по функциям управления, что приводит к повышению компетенции принимаемых решений.

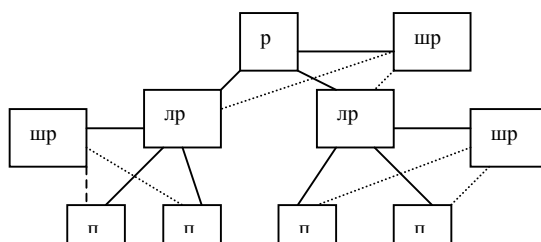
Недостаток – нарушается принцип единоначалия.

Область применения – в научных, конструкторских организациях.

Наиболее распространены комбинированные структуры управления:

- а) Линейно – штабные
- б) Линейно – функциональные
- с) Дивизиональные
- д) Метрические ОСУ

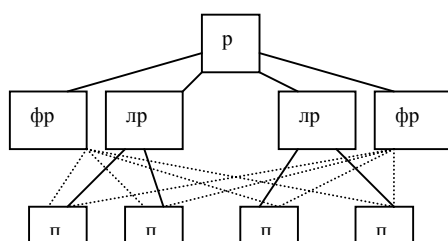
А) развитие линейной. Отличие от линейной: у каждого линейного руководителя появляется штабное подразделение, которое помогает ему в обработке информации и подготовке решения. Эти штабные подразделения непосредственно подчинены руководителю или линейному руководителю и имеют слабо выраженные функциональные связи с подчинёнными.



р – руководитель
 лр – линейный руководитель
 шр – штабной руководитель
 п – подразделение

Б) достоинства: сохраняется признак единоначалия, повышается компетентность принимаемых решений. Это самая распространённая ОСУ для крупных и средних организаций.

Основной недостаток: достаточно большой удельный вес управленческого персонала.



р - руководитель
 лр-линейный руководитель
 фр-функциональный руководитель
 п-подразделение

В) дивизиональные ОСУ. Выполняют различные типы деятельности. Многие крупные компании образуют дивизионы (центры прибыли), обладающие высокой самостоятельностью. Высший уровень организации принимает стратегические решения, централизует планирование. Дивизионы принимают оперативные решения (снабжения производства и др.), они могут быть ориентированы на продукт (дивизионная структура). Могут быть ориентированы на регион (дивизионально-региональные ОСУ), ориентированные на сегмент (сегментно-региональные ОСУ). Преимущества:

1. Дивизионная ОСУ оперативно реагирует на изменения в обычной среде.
2. Освобождают руководство от оперативного управления.
3. Повышение внимания к конечному результату.

Недостатки:

1. Дублирование функций и рост издержек на управление
2. Сложность координации работ.
3. Сложности при внедрении новых идей.

Матричные ОСУ - линейные.

Основной отличительный признак матричных ОСУ - создание временных групп, ориентированных на реализацию конкретных проектов. После решения поставленной проблемы эти группы расформируются. На их базе создаются новые группы, которые будут решать новые проблемы, при этом все сотрудники, входящие в состав временных групп, одновременно являются сотрудниками стабильных подразделений.

Как правило применяются при решении сложных комплексных проблем (научно-исследовательских, проектно-конструкторских, рекламных).

Достоинства:

- Гибкость
- Сильное стимулирующее воздействие
- Большие возможности координации работы за счёт создания должности руководителя проекта

Недостатки:

- Сложность
- Увеличение издержек
- Существует тенденция к анархии, т.к. нарушается принцип единоначалия.

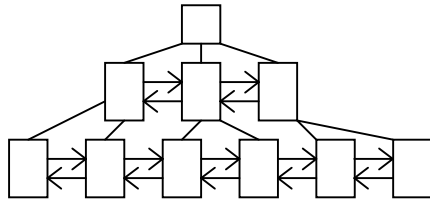
Принципы проектирования ОСУ

1. Принцип комплексности. Предполагает, что в ОСУ в полной мере отражается как объект, так и субъект управления.
2. Принцип системности – обеспечение единства направлений, методов и стиля функционирования всех звеньев ОСУ путём установления вертикальных и горизонтальных связей
3. Принцип специализации и универсализации звеньев ОСУ
4. Принцип стабильности и гибкости ОСУ
5. Принцип экономичности ОСУ. Предполагает минимизацию затрат на содержание и функционирование ОСУ.

Новые типы организаций.

1. Этнократические организации.

Особый стиль управления и особая организационная структура управления. ОСУ чётко не определена. Вертикальные связи слабо выражены, неформальные, постоянно меняются. Преобладают неформальные горизонтальные связи.



Ценится компетентность. Средства достижения цели выбирает исполнитель. Право принятия решений и власть основаны на экспертных знаниях, но финансовый контроль осуществляется сверху. Система вознаграждений носит групповой характер, строится на экспертных знаниях, вкладе работника, его компетенции и степени участия в общей работе. Используется в медицине, НИИ, консультационной деятельности, кинопроизводстве.

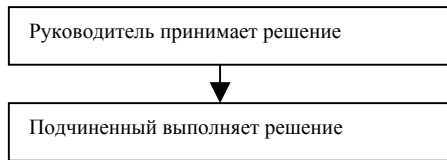
2. Многомерная организация – совокупность автономных рабочих групп (ячеек). Каждая автономная группа одновременно выполняет существующие задачи:

- Самообеспечение производства ресурсами
- Производство ориентировано на конкретного потребителя, рынок, территорию.
- Обслуживание конкретного потребителя на конкретном рынке на определённой территории.

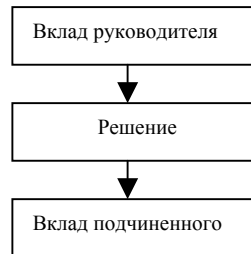
Автономные группы имеют статус центров прибыли или даже самостоятельных компаний. Отношения автономной группы с руководством организации, с другими подразделениями и посторонними клиентами одинаковы. Преимущества и недостатки: Требуется высокая квалификация сотрудников, дублирование функций, нет специализации в достаточной степени.

3. Партисипативная организация. Обеспечивает участие работников всех уровней в управлении. Три вида участия: в принятии решений, в установлении целей, в решении проблем.

Традиционное управление.



Партисипативное управление.



Степени участия в управлении.

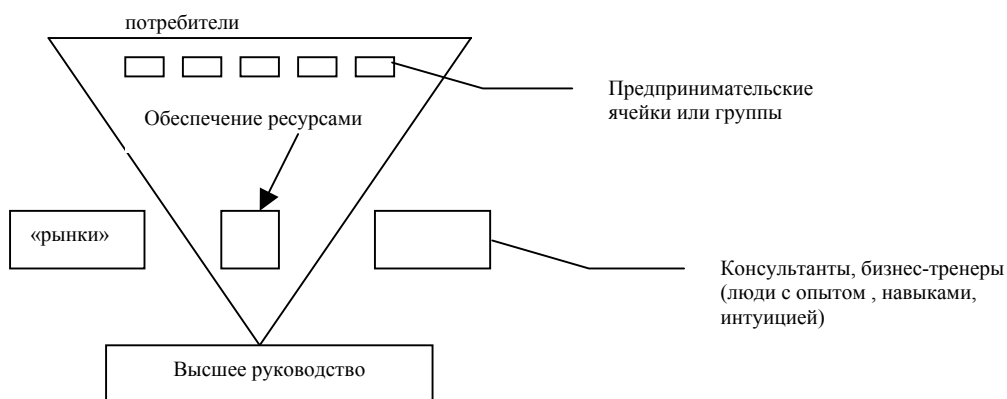
- 1) Выдвижение предложений.
- 2) Разработка альтернатив.
- 3) Выбор окончательного решения (создается специализированный совет и решения совета могут быть обязательными для руководителя)

Преимущества: демократический характер ОСУ, руководитель имеет власть, но подотчётен своим подчинённым, повышается мотивация, открываются новые коммуникационные каналы, создается творческая обстановка, повышается качество принимаемых решений.

Недостатки: демократия вступает в противоречие с иерархией. Развивается популизм у руководителей.

Могут использоваться во всех организациях независимо от их размера и отраслевой промышленности.

4. Предпринимательская организация.
 Схема предпринимательской организации:



Цель у рынков – подбирают и передают рынки.
 Особенности:

- Малое количество уровней управления
- Гибкость
- Сетевое построение (много горизонтальных связей)

- Развитие по многим направлениям
- Базируются на индивидуальной инициативе.
- Резко повышается мотивация и эффективность работы.

Методы проектирования ОСУ.

1. Аналитический (поисковый). ОСУ строится на основе тщательной структуризации целей, задач и функций управления.

Достоинства: высокая эффективность создаваемой ОСУ.

Недостаток: высокая трудоемкость и высокая стоимость создаваемой ОСУ.

Используется для вновь создаваемых предприятий, либо для тех, которым требуется реорганизация.

2. Нормативный. Для предприятий подбирается разработанная, типовая ОСУ.

Достоинства: достаточно дешевый.

Недостаток: недостаточная эффективность такой ОСУ.

Управление персоналом.

Управление персоналом должно обеспечивать продуктивное использование персонала. Успех организации зависит от того, насколько эффективно используется персонал. В настоящее время широкое распространение получили теории управления персоналом: X, Y и Z. X и Y сформулировал Дуглас МакГрегор, Z – Вильям.

Теория X исходит из того, что все люди с небольшим исключением ленивы, безответственны и неинициативны. К труду их необходимо принуждать, используя административные, социально-психологические методы и постоянно контролировать. Теория X – отрицательная.

Теория Y утверждает, что люди трудолюбивы, ответственны и инициативны в совершенствовании и росте результатов труда и улучшении состояния производства. Система вознаграждения только стимулирует эти качества, которые есть у человека.

Теория Z характерна для Японского менеджмента. Является своеобразным развитием теории Y и построена на социо-культурных чертах японской нации. Основное отличие от Y – усиление роли коллективизма, что характерно для восточных культур (коллективное принятие решений, коллективная ответственность, ориентация на групповую работу, групповое стимулирование). Нигде ни одна из теорий не работает в «чистом» виде. Ситуационный подход действует.

Основные различия теорий X, Y, Z.

X	Y	Z
1. Мотивация труда.		
Принуждение к труду, заработок	Рост заработка	Совокупность качества жизни работников (питание, жилье, досуг, обучение детей, вкусы и потребности семьи)
2. Методы принятия решений.		

Авторитарные	Авторитарные и консультационные	Совместное обсуждение, рассмотрение и утверждение идей, открытый обмен информацией с коллегами
3. Принципы занятости и продвижения по службе.		
По решению вышестоящего руководства	Отсутствие гарантий пожизненной занятости. Возможно планирование карьеры.	Система пожизненного найма, горизонтальная и вертикальная ротации кадров через 2-3 года
4. Ответственность.		
Дисциплинарная ответственность, что исключает заинтересованность в достижении высоких результатов	Индивидуальная ответственность за достигнутые результаты	Коллективная ответственность (весь персонал поощряется или наказывается)

В практике управления персоналом используются элементы всех теорий и необходима смена доминирующей теории и постоянное дополнение ее элементами из других теорий.

Классификация персонала.

Персонал предприятия – личный состав предприятия от руководителей верхних эшелонов управления до низовых исполнителей.

Современные теории управления персоналом предполагают изучение персонала как производителей и потребителей материальных и интеллектуальных благ и услуг.

Классификация:

- Производитель
- Потребитель.

Как производителя:

№	Классификационные признаки	Группы
1	Вид деятельности	Работники умственного и работники физического труда
2	Категории персонала	Руководители, специалисты, служащие, ученики, МОП-младший обслуживающий персонал.
3	Категории руководители: а) По структуре управления б) По звеньям управления	<ul style="list-style-type: none"> • Линейные • Функциональные ➤ Высшего ➤ Среднего ➤ Низшего звеньев

4	Квалификационные категории специалистов	Тарифные разряды с 1 по 18
5	Должности	Директор, начальник цеха, курьер, инженер, менеджер и и.д.
6	Категории рабочих по видам производства	Основного и вспомогательного производства
7	Профессии	Металлург, моряк, менеджер и т.д.
8	Характер выполняемой работы	<ul style="list-style-type: none"> • творческая работа • формально-логическая работа • техническая работа
9	Форма оплаты труда	<ul style="list-style-type: none"> • Сдельная • Повременная • Безтарифная
10	Режим работы	С полным рабочим днем и неполным рабочим днем
11	График работ	<ul style="list-style-type: none"> • Регламентированный (жестко определены начало и конец рабочего дня, обеденные и др. перерывы) • гибкий график (минимальное время, в течении которого он должен находиться на рабочем месте, учитывается общее отработанное время за месяц) • свободный график (никакие ограничения во времени работы. Специалист должен выполнять работу, а когда и где не важно)
12	Условия труда	<ul style="list-style-type: none"> • нормальные • вредные • тяжелые • особо вредные • особо тяжелые
13	Штатное оформление	Штатные работники и совместители
14	Форма трудовых договорных соглашений	Бессрочный договор Срочный договор или контракт: от 1 до 5 месяцев.

Как потребителя:

№	Классификационные признаки	Группы
1	Тип культуры	Элитарная и массовая
2	Уровень культуры	<ul style="list-style-type: none"> • Высокий • Низкий
3	Национальность	Русский, украинец и т.д.
4	Вероисповедание	Атеисты, верующие (мусульмане, христиане и т.д.)
5	Класс	<ul style="list-style-type: none"> • Высокий

		<ul style="list-style-type: none"> • Средний • низкий
6	Семейное положение	<ul style="list-style-type: none"> • холост • женат
7	Этапы жизненного цикла семьи	Дети, вдовство и т.д.
8	Количество детей	<ul style="list-style-type: none"> • Есть 1, 2, 3 • Нет
9	Возраст	Старший – опыт, молодой
10	Экономическое положение семьи	<ul style="list-style-type: none"> • С высоким уровнем дохода • Со средним уровнем дохода • С низким уровнем дохода
11	Социальные роли и статусы	<ul style="list-style-type: none"> • Начальник • Коллеги • Подчиненные
12	Тип личности	Экстраверты (внешн.), интроверты (внутр.), рациональные, иррациональные.
13	Темперамент	<ul style="list-style-type: none"> • Холерик • Сангвиник • Флегматик • меланхолик

За рубежом и у нас разрабатываются профессиограммы (описание профессий), которые содержат требования к специалисту, занимающему определенную должность и выполняющему определенную работу.

Требования к руководителям и их функции.

В качестве традиционных функций руководителя приняты следующие:

1. Организатор – это координатор работ всех членов трудового коллектива при выполнении конкретных производственных задач.
2. Администратор – соблюдение правовых норм и оказания воздействия на подчиненных путем реализации этих норм.
3. Специалист – определяет действие руководителя по грамотной постановке задач и исполнителя и проверки качества их выполнения.
4. Воспитатель – эта функция подразумевает развитие в коллективе корпоративного духа, инициативы, коллективизма.
5. Общественный деятель – эта функция заключается в установлении внутренних и внешних контактов с другими подразделениями и организациями.

Более подробная классификация:

1. Мыслитель – поиск эффективных методов решения проблем.
2. Штабной работник – составление и обработка управленческой документации.
3. Организатор – координация работы подчиненных.
4. Кадровик – управление кадрами.
5. Воспитатель – обучение персонала.

6. Снабженец.
 7. Общественник – участие в качестве ведущего на заседаниях, совещаниях, работа с общественными организациями.
 8. Инноватор – внедрение в производство (новых достижений науки и техники и т.д.)
 9. Контролер.
 10. Дипломат – организация внешних, по отношению к данной организации связей.
- Требования к руководителю зависят от выполняемых ими функций и от ситуации в организации.

Модель идеального руководителя. (теория Y)

Научный центр Чейз Манкеттен-Бентен.

1. Гуманистичный (100%)
2. Дружеские отношения с сотрудниками (75%)
3. Нравиться всем (70%)
4. Использовать подчиненных в личных целях (60%)
5. Быть зависимым от чего-либо (20%)
6. Избегать принятия окончательных решений (40%)
7. Не принимать альтернативное решение (20%)
8. Применять силовое давление (25%)
9. Стремиться к победе, не смотря ни на что (70%)
10. Испытывать неудовлетворенность от результатов (40%)
11. Быть целеустремленным (100%)
12. Получать удовольствие от своей работы (100%)

Терещенко (из Англии) :

Принципы определения пригодности к высшей сфере работы:

1. Быть реалистом.
2. Схватывать новые на лету, увязывать новые знания со старыми.
3. Уметь руководить и организовывать работу коллектива.
4. Быть готовым самому выполнять работу.
5. Быть энергичным.

Япония. *Качества хорошего руководителя:*

1. Уметь слушать других.
2. Уметь обучать.
3. Обладать способностью – быть лидером.
4. Быть справедливым.
5. Уметь поставить себя на место подчиненного.
6. Быть преданным делу.
7. Обладать устремленностью к общим целям.

Что мешает. 11 принципиальных ограничений, которые препятствуют эффективной работе менеджеров:

1. Неспособность поддерживать физическое здоровье, использовать свое время, энергию, знания и умения.
2. Размытость личных ценностей (отсутствие их понимания или наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой жизни) .

3. Смутные личные цели (неспособность устанавливать оптимальные цели, отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни).
4. Остановленное саморазвитие.
5. Недостаточность навыка решать проблемы (отсутствие стратегии, гибкости, накопления нерешенных проблем).
6. Недостаток творческого подхода.
7. Неумение влиять на людей.
8. Непонимание особенностей управленческого труда (мотивации).
9. Недостаточные навыки руководства.
10. Неумение обучать.
11. Неумение сформировать коллектив.

2-ая функция: найм персонала.

Подбор и найм персонала.

Подбор кадров – это определение пригодности и отбор наиболее подходящих кандидатур для выполнения требуемых задач и функциональных обязанностей.

Методы подбора персонала:

1. Изучение биографии (образование, интеллект, физическое развитие, основные интересы).
2. Анализ данных личного дела. Используют при внутреннем продвижении (Россия, Япония)
3. Тестирование. Проводится по трем категориям:
 - Техническое тестирование – знание основ и приемов конструирования, управления и т.п. в соответствии с той профессией, на которую претендует кандидат.
 - Психологическое тестирование – способность к мышлению, личностные качества.
 - Коммуникативное тестирование – социальные качества работника (как он вписывается в коллектив)
4. Письменные задания с решением конкретных профессиональных задач.
5. Устные экзамены в форме собеседования, интервью, групповой дискуссии.
6. Графология.

Маленькие подписи – осторожность или жадность.

Простой автограф – доказательство недюжих способностей или демонстративность, взяток не берут.

Сложная подпись – недалекий, но с амбициями.

Вверх строчки идут – энергичный, стремится вверх.

Большая подпись – простой человек, либо вспыльчивый.

Функция найма – включает в себя серию последовательных процедур:

1. Прием претендентов
2. Предварительное интервью
3. Принятие заявления о приеме на работу
4. Тестирование
5. Второе интервью
6. Предварительный отбор претендентов

7. Конечный отбор претендентов руководителями организаций
8. Расстановка кадров по рабочим местам.

3-ая функция:

Организация льгот и услуг.

Бесплатное питание, путевки, аренда жилья, дают кредиты.

4-ая функция:

Стимулирование труда.

Процесс *внешнего* воздействия на всякую социальную систему – это стимуляция.

Мотивация– процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения.

Мотивация определяется комплексом внешних (стимулы) и внутренних (личностные мотивы) факторов.

Требования к системе стимулирования труда:

1. Она должна быть максимально связана с результатами работы всей организации.
2. Оплата труда должна проводиться по конечному результату.
3. Нетрадиционные формы стимулирования
4. Стимулирование труда должно быть постоянным
5. Механизм стимулирования должен быть понятен и доступен для каждого работника.

Формы власти и влияния.

Существует пять основных форм власти:

1. Власть, основанная на принуждении (имеется возможность наказания подчиненного)
2. Власть, основанная на вознаграждении (подчиненный верит, что руководитель удовлетворит его потребность)
3. Экспертная власть (подчиненный верит, что руководитель обладает специальными знаниями)
4. Власть примера (подчиненный хочет быть таким же, как руководитель)
5. Законная (традиционная) власть. (подчиненный верит, что руководитель имеет право отдавать приказание, долг его повиноваться)

Воздействия могут быть так же с помощью:

- Вовлечения в принятие решения
- Убеждения.

1. Недостатки – отсутствие доверия к руководству, слишком высокие затраты (требуется создать эффективную систему контроля, невысокая производительность труда, низкое качество продукции, неудовлетворенность работой, большая текучесть кадров, порождает скованность, страх, месть и отчуждение).
2. Один из самых старых и эффективных способов влияния на других людей. Можно оказывать немалые одолжения. Ценность

вознаграждения зависит от того, кому оно предоставляется и от ситуации

- Преимущества: дает положительные стимулы для более качественного выполнения работы.
 - Недостатки: трудно определить, какое вознаграждение будет иметь эффект; ограничения в возможности выдавать вознаграждения (ограниченность ресурсов и полномочий руководителя)
3. Экспертная власть (влияние через разумную веру) Исполнитель принимает на веру ценность руководителя. Решения подчиняться является сознательным и логичным.
В современных организациях расширяется использование экспертной власти, вследствие усложнения технологий и роста масштаба организации.
4. Власть примера. Построена не на логике, а на силе личных качеств или способностей лидера. (энергичный человек (лидер) и люди волей-неволей ему подчиняются)
- Характеристики такого руководителя:
- 1) Обмен энергией (Жириновский, Лужков)
 - 2) Внушительная внешность (хорошая осанка, прекрасно держится и т.д. Ельцин, Лужков)
 - 3) Независимость характера (Ельцин, Лужков)
 - 4) Хорошие риторические способности (депутаты)
 - 5) Дстойная и уверенная манера держаться (Фидель Кастро, Гитлер).

5. Законная власть. (влияние через традицию). Это самый распространенный тип влияния.

Традиции и нормы культуры поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением. (слушайся старших, а то позовем милиционера; не перебивай старших и т.д.)

Преимущества:

- Упрощает принятие решений
- Безличность влияния (влияет не человек, а должность. Это повышает стабильность организации, так как влияние не зависит от конкретного человека).
- Быстрота и предсказуемость влияния (нет необходимости вознаграждать персонал)

Недостатки:

- Стимулируется покорность
- Консерватизм
- Снижение эффективности этого влияния.

(Причины потери эффективности:

- 1) Уровень образования растет, т.е. образованный человек подумает делать, так как ему говорят или нет.
- 2) Уровень благополучия и защищенности растет (на западе, у нас нет)
- 3) Традиционная власть не смогла последовательно вознаградить хороших исполнителей.

6. Влияние, путем убеждения.

Убеждения – это приемы эффективного сообщения точки зрения одного человека другим людям.

Общие тенденции: уровень образования растет, уровень зарплаты растет, поэтому подчиненных надо не запугивать, а уговаривать, используя эмоции, логику и т.д.

Преимущества:

- Убеждения могут производить внутреннюю мотивацию, которая не требует управления (т.е. если вы человека в чем-то убедили, то он начинает сам работать в том направлении с энтузиазмом)
- Не требуется власти или расходования ограниченных ресурсов (т.е. можно убеждать не своих подчиненных, а своего начальника, коллегу и т.д. и не надо им что-либо предлагать)

Недостатки:

- Требуется много времени
- Неопределенность (нельзя быть уверенным в том, что ты сможешь убедить человека)

7. Влияние через участие в принятии решений.

Замечено, что люди как правило работают усерднее, когда решение было принято с их участием.

Недостаток: участие в управлении годится не во всех ситуациях.

Стиль руководства.

3 подхода к пониманию сути руководства:

1. Подход с позиции личных качеств
2. Поведенческий подход
3. Ситуационный подход

Первый, он же «Теория великих людей». В 30-ых годах проводились исследования, целью которых являлось – выяснить качества руководителя.

Выявили следующие качества:

- 1) Уровень интеллекта высокий
- 2) Уровень знаний высокий
- 3) Уровень инициативы высокий
- 4) Социальное и экономическое образование (Путин, Горбачев)
- 5) Внешность и т.д.
- 6) Высокая степень уверенности в себе
- 7) Честность
- 8) Здравый смысл.

Но оказалось, что найти людей со всеми этими качествами невозможно.

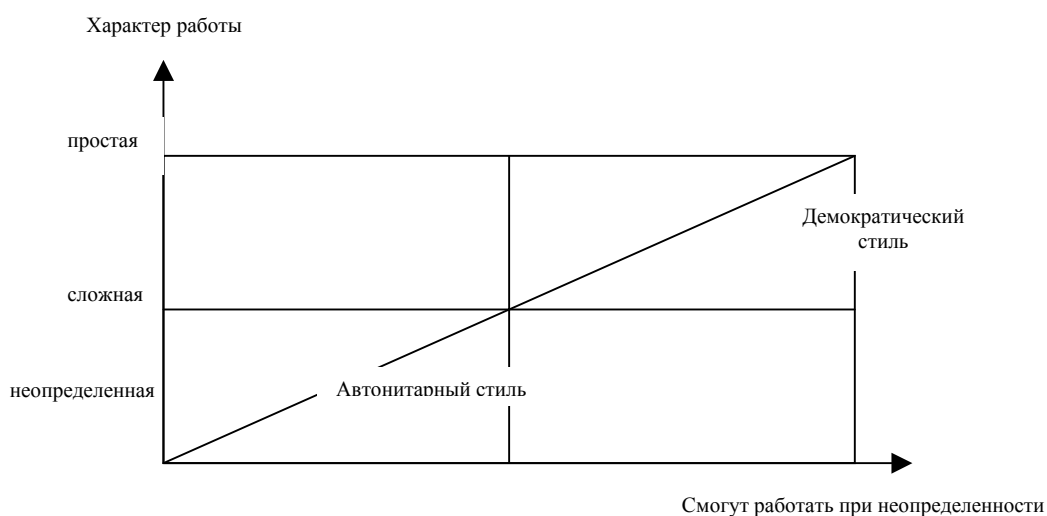
Второй, поведенческий подход. Эффективность руководства определяется не личными качествами, а стилем руководства.

Стиль руководства – это обобщенный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленных целей.

Было выдвинуто предположение, что демократический стиль руководства самый эффективный. Однако исследования показали, что не существует одного единого стиля руководства.

Третий, ситуационный подход. В эффективности руководства решающую роль играют ситуационные факторы:

- Личные качества подчиненных. Например, высокое (можно поставить задачу, которую надо решить)/низкое (возьми это, отнеси туда) образование.
 - Характер работы
 - Имеющаяся информация. Например, есть вся информация => «жесткий» стиль руководства
 - Воздействие среды. Например, оно минимально => «жестко», а если «расплывчатая» информация => «демократический» характер работы.
- То есть какая ситуация сложится, то такой стиль руководства и надо применять.



Стили руководства.

1. Авторитарный стиль руководства.

Авторитария – власть одного человека соответствует теории X.

Авторитарный руководитель:

- Централизует полномочия (т.е. он за все отвечает)
- Жестко регламентирует работу подчиненных
- Почти не дает свободы принятия решений
- Навязывает свою волю подчиненным путем принуждения, вознаграждения или ссылки на традицию
- Не принимает во внимание способности исполнителей.

2. Демократический стиль руководства.

Соответствует теории Y.

Демократический руководитель:

- Позволяет подчиненным участвовать в принятии решений
- Предпочитает оказывать влияние с помощью убеждения, разумной веры или примером
- Избегает навязывать свою волю подчиненным
- Высокая степень децентрализации полномочий (т.е. не надо по каждому вопросу бежать к нему)

- Предоставление широкой свободы в предоставлении заданий
- Создает атмосферу открытости и доверия.

Все-таки необходимо контролировать, но не жестко, и в итоге работу надо оценить.

3. Либеральный стиль руководства.
(попустительский - делайте, что хотите).

Либеральный руководитель:

- Дает подчиненным практически полную свободу в определении своих целей и самоконтроле

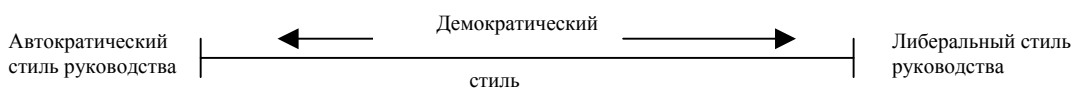
Повели эксперимент по сравнению стилей:

Демократический стиль: большой объем работ выполнили.

Социализм: низкая мотивация, низкая оригинальность, меньше дружелюбия, больше агрессивность, большее подавление тревоги.

Либеральный: низкое качество, малый объем.

Т.е. эксперимент подтверди, что демократический стиль лучший. На практике же стиль руководства должен меняться в интервале:



Демократический стиль "гибкий" зависит от ситуации.

Эффективный руководитель не должен применять какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры. Он должен научиться пользоваться всеми стилями, методами влияния наиболее подходящими для конкретной ситуации. Такой метод называется адаптивным.

Стиль руководства зависит от двух ситуационных фактора:

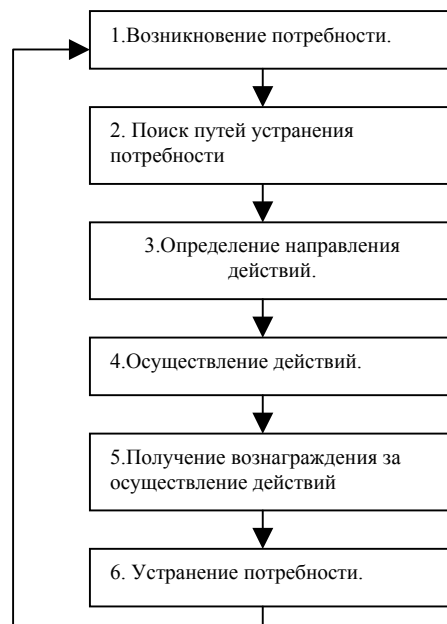
1. Личные качества подчиненных
2. Требования и воздействия со стороны внешней среды.

Теории мотивации.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание мотиваций. Мотивация оказывает большое влияние на выполнение человеком работ. Однако между мотивацией и результатами работы нет однозначной зависимости, так как существует множество факторов (квалификация, способности, влияние внешней среды, везение и т.д.)

Решение размера зарплаты носит ситуационный характер.

Схема мотивационного процесса:



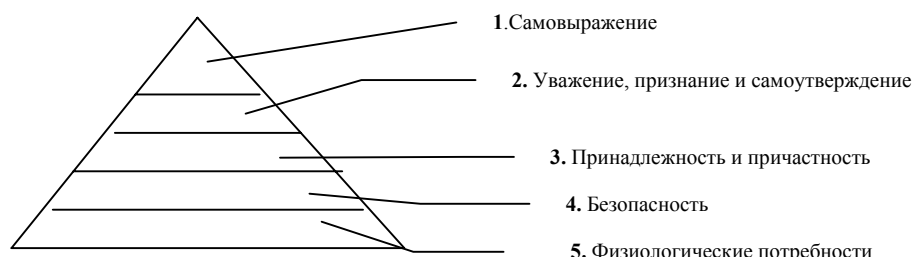
Появление потребностей и их удовлетворение – это стимул развития человечества.

Теории мотивации могут быть разбиты на две группы:

1. Содержательные теории мотивации. Сконцентрированы на анализе потребностей, на факторах, влияющих на мотивацию.
2. Теория процесса мотивации. Сконцентрированы на процессе мотивации, т.е. на динамике взаимодействия факторов мотивации.

Содержательные теории мотивации.

- 1) Теория Маквела (наиболее известная). «Теория иерархий потребностей». Придумали ее в 50-е годы.



Идея заключается в том что:

- 1) люди постоянно ощущают какие-то потребности.
- 2) Потребности могут быть объединены в группы, образующие иерархию.
- 3) Потребности более высокого уровня возникают тогда, когда удовлетворены потребности более низкого уровня.

1. Физиологические потребности (еда, вода, жилье).

Рекомендации: достойную зарплату, предоставления жилья и отдыха.

2. **Безопасность.** Люди любят находиться в стабильном и безопасном состоянии. Любят порядок, четкие правила, ясные структуры. Для них важны гарантии работы, избегают риска, внутренне противятся переменам.
Рекомендуется: создайте систему страхования для удовлетворения потребностей.
3. **Принадлежность и причастность.** Людям важно ощущать принадлежность к коллективу, установить дружеские отношения с коллегами.
Рекомендации: групповые формы организации отдыха, поощрение создания неформальных групп, групповые мероприятия вне работы, время от времени напомнить людям, что их ценят.
4. **Уважение, признание и самоутверждение.** Люди стремятся быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе. Стремятся к лидерству, уважению.
Рекомендации: присвоение рангов и званий, различные формы выражения признания и заслуг (публично начальство перечисляет фамилии хороших работников, доска почета и т.д.)
5. **Самовыражение.** Потребность человека к творчеству.
Рекомендации: давать оригинальные задания, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач, предоставление творческой работы (художник, модельер...)

Недостатки теории Маквела:

- Не учитываются ситуационные факторы (возраст, пол, содержание работы, положение в организации и т.д.)
- Не всегда соблюдается иерархия потребностей (деньги не платят, а люди работают, так как им это нравится)

2) Теория приобретенных потребностей Мак Клеlland.

Потребности являются приобретенными на основе обучения и приобретенного жизненного опыта.

1. Потребность к власти – это стремление контролировать действия других людей, брать на себя ответственность.

Группы:

- Люди стремятся к власти, ради властвования (Ельцин)
- Люди стремятся к власти, ради достижения целей организации.

Мак Клеlland считал, что для менеджеров наиболее важна потребность властвования 2-ой группы. Её необходимо поддерживать и развивать.

Рекомендовалось: анализировать цели менеджеров и отбирать кого надо.

2. Потребность успеха – это стремление выполнять ту или иную работу там, где можно самому ставить цели и получать быстрый результат. Эта потребность приводит к росту активности и результативности.

3. Потребность причастности – стремление к дружеским отношениям с окружающими.

Такие люди хорошо взаимодействуют с клиентами, устанавливают различные связи.

Мак Клеlland считал, что в людях одновременно присутствуют в разной степени все потребности.

3) Теория двух факторов Герцберга.

Существует две группы факторов:

1. Мотивирующие факторы (успех, признание, возможность роста карьеры...) оказывают сильно мотивирующее воздействие, побуждая к хорошему выполнению работы.
2. Гигиенические факторы (заработная плата, условия работы, отношения с людьми, политика фирмы, правила и распорядок работы) Они не мотивируют человека, их отсутствие вызывает чувство неудовлетворенности.

Рекомендации: для ликвидации чувства неудовлетворенности служат гигиенические факторы. Чтобы заставить работников эффективно работать, необходима мотивация.

4) Теория ERG.

Суть: существует три группы потребностей:

1. потребность роста (самоутверждения, самоусовершенствования)
2. потребность связи (стремления быть членом семьи, иметь друзей и т.д.)
3. потребность сосуществования.

Группы потребителей расположены иерархически:

- 1 Каждый раз как потребность не удовлетворяется, переходит переключение потребностей.
- 2 Вывод: это увеличивает возможность мотивации в организации (дать ему потребность связи, если не могут дать потребность роста).
- 3

Все теории получены эмпирическим путем. Анализируют потребности, но не дают советов.

Теории процесса мотивации.

1) Теория ожидания. (Врум, Портер, Лоулер)

Рассмотрим три блока:

1. усилия
2. исполнения
3. результат

Основные положения этой теории:

1. исполнение = возможности человека * мотивацию
2. мотивация = ожидание результатов 1-го уровня * валентность результатов 1-го уровня.
3. валентность результатов 1-го уровня = валентность результатов 2-го уровня * ожидание результатов 2-го уровня

Результаты 1-го уровня – это результаты выполнения работы, это продукция, услуги.

Результаты 2-го уровня – вытекают из результатов 1-го уровня (рост зар.платы, повышение в должности или же все наоборот, выговор, штраф, зарплату понизили и т.д.).

Валентность – отражает ценность результатов для человека (+2, +4,0, -5). Она зависит от человека.

Ожидание результатов 1-го уровня (0-1) – эта величина отражает ожидание по цепочке усилие – исполнение.

Ожидание результатов 2-го уровня – эта величина (0-1) отражает ожидание по цепочке исполнение – результаты 2-го уровня.

Выводы: менеджер должен знать для каждого работника:

- структуру ожиданий результатов 2-го уровня (что он хочет)
- валентность результатов 2-го уровня (степень «хотения»)
- величину ожидания результатов 2-го уровня.

Эффективная мотивация возможна, когда высоки результаты ожиданий 1-го и 2-го уровней и положительная валентность результатов. Необходимо, чтоб работник верил, что от результатов его труда зависит его зарплата и т.д.

2) Теория справедливости (Адамс 65 год.)

Человек испытывает удовлетворение, если соблюдается равенство. Вывод: Если вклад превышает вознаграждение, то человек чувствует, что с ним поступили несправедливо. Если вознаграждение превышает вклад, то человек испытывает чувство вины (что он обманывает начальство)

Реакция человека на состояние неравенства:

- снижение качества и количества труда
- попытка увеличить вознаграждение
- переоценка своих возможностей (если человек мало работает, а ему много платят, он считает, что его ценят)
- попытка повлиять на окружающих (заставить больше работать, заставить уменьшить вознаграждение)
- человек меняет объект сравнения.
- Человек попытается уйти из организации (меня не ценят, меня обижают)

Рекомендации:

- 1.должна быть широко доступна информация о вознаграждениях, получаемых работниками
- 2.механизм получения вознаграждения должен быть понятен и доступен для каждого работника
- 3.люди ориентируются на комплексную оценку вознаграждения. Поэтому необходимо создавать атмосферу равенства в коллективе (не надо выделять «любимчиков»).

3) Теория постановки цели. (Лок, 66-68 года)

Суть: характеристики целей во многом влияют на характеристики исполнения. (Цель оправдывает средства.)

Характеристики целей:

1. Сложность (должны быть сложными, но реальными)
2. Ясность
3. Приемлемость цели как собственной
4. Приверженность цели (готовность затрачивать усилия)

Для обеспечения эффективной мотивации необходимо обеспечивать такие характеристики целей.

Рекомендации:

- Необходимо ввести процесс постановки целей с учетом их характеристик
- Необходимо проводить анализ целей, их корректировку (время течет, все меняется.)