ЛЕКЦИЯ 3. Объекты менеджмента

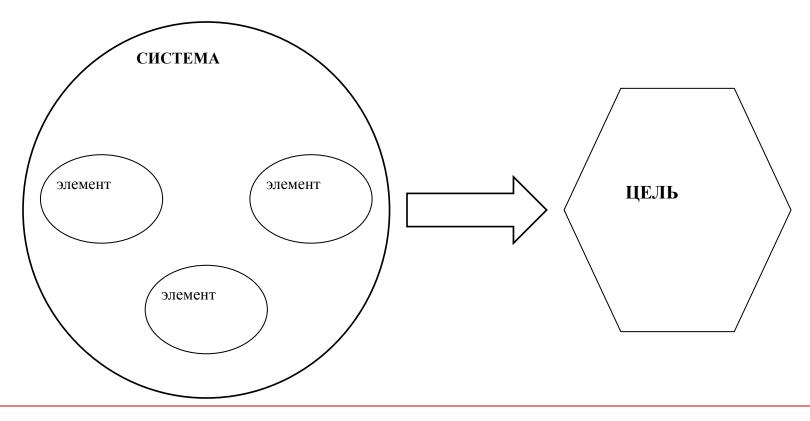
- 1.Организация, проект
- 2.Элементы организации
- 3. Инфраструктура менеджмента

Организация

- "Согласованно действующая система представляет собой комплекс физических, биологических, личностных и социальных компонентов, которые находятся в заданных систематических отношениях на основании взаимодействия двух или более людей для достижения по крайней мере одной определенной цели« (Ч.Барнард)
- 3 признака: более 1 человека, цель, совместная деятельность

С точки зрения менеджмента, систему можно определить как совокупность взаимосвязанных элементов, образующих единое целое и определенным образом взаимодействующих

для достижения заданной цели



Закон композиции

Система состоит из множества элементов, связанных законом композиции. Например, если элементами системы являются металлорежущие станки, а законом композиции системы - технология обработки изделий, то в качестве системы можно идентифицировать механический цех

Рассмотрим шире:

- Объектом менеджмента в самом широком смысле являются люди. Менеджер управляет и руководит людьми и только людьми
- Техническими объектами в широком смысле управляют операторы

Прикладная задача:

- Организовать людей
- Координировать людей и технологии
- Максимальная автоматизация

NB! Самый сложный менеджмент - это менеджмент людьми, труд которых невозможно или очень сложно автоматизировать

Человеческий фактор всегда присутствует, даже в самых отлаженных системах!

Организация и проект

- Если людей объединяют на долгосрочной основе для выполнения определенной, сознательно координируемой деятельности и достижения общей цели, то такое объединение представляет собой организацию.
- Если людей объединяют для достижения общей цели на краткосрочной основе (краткосрочность - срок заранее известен или запланирован), то это будет проект

Организация и проект

 организации, и проекты создаются для выполнения того, что человек не мог бы выполнить в одиночку

3 среды существования человека:

- природа естественная
- техногенная искусственная (все, что создано с помощью техники и технологии: инфраструктура, жилье, транспорт)
- Организационная искусственная (совокупность организаций всех видов)

Организационная среда

 создавалась человеком на протяжении тысячелетий и история социального управления является, по сути дела, историей создания организационной среды

Элементы организации

- 🗆 Функциональные области
- 🗆 Уровни иерархии
- Элементы производственного процесса

Функциональные области организации

- Например: производство, маркетинг, финансы...(горизонтальное разделение труда)
- Состав функциональных областей динамичен, поэтому выше перечислены функциональные области «постоянного состава», которые существуют в настоящее время и еще долго будут существовать в будущем

Организация имеет структурную иерархию:

- в нее входят структурные подразделения, которые определенным образом соотносятся друг с другом
- □ Подразделение (subunit) формальная группа в организации, отвечающая за выполнение конкретного набора задач для организации в целом

Уровни иерархии:

- Уровни иерархии в организации: рабочее место, участок, отдел, департамент, дивизион...
- Структурные подразделения образуют организационную иерархию
- Различаются производственные и непроизводственные подразделения.

К производственным подразделениям относятся:

- Производство совокупность цехов: заготовительное производство, сборочное производство и т.п.;
- Дивизион совокупность подразделений цехов, отделов для производства определенного вида продукции или ориентации на определенного потребителя, определенный регион;
- Цех совокупность участков
- Участок совокупность бригад
- □ Бригада совокупность рабочих мест

Профит-центр = центр прибыли

Это не структурное подразделение, а статус структурного подразделения, обладающего определенной хозяйственной независимостью (степень независимости - по усмотрению топменеджмента), как правило, ориентированного на производство определенной продукции или оказания определенной услуги. Центром прибыли может быть и дивизион, и производство, и цех, и даже участок

К непроизводственным подразделениям относятся:

- ☐ Департамент, управление, центр совокупность отделов и/или служб
- Отдел, служба совокупность секторов и/или лабораторий
- Сектор, лаборатория совокупность групп
- □ Группа совокупность исполнителей

На практике:

□ Топ-менеджер конкретной организации вправе самостоятельно разрабатывать и утверждать ее структуру, определять соотношение между различными видами структурных единиц Структура организации строится и используется в соответствии с нормативными документами

Основными нормативными документами, регламентирующими деятельность подразделения и конкретного работника, являются положения о подразделениях и должностные инструкции. В этих документах описывается деятельность постоянного характера

Типовая структура положения о подразделении включает:

- 🗆 Общие положения
- 🗆 Функции
- 🗆 Права
- Ответственность

Могут также включаться:

- □ Задачи
- 🗆 Структура
- Взаимоотношения с другими подразделениями

Типовая структура должностной инструкции:

- Общие положения
- Обязанности
- 🗆 Права
- Ответственность

Могут включаться:

- Рабочие нормативы
- Критерии оценки

Производственный процесс и его элементы

Производственный процесс =

Предметы труда + Средства труда + труд

Предметы труда и средства труда могут быть материальными и нематериальными

Под производственным процессом производственным процессом

следует понимать совокупность трудовых и естественных процессов, в результате взаимодействия которых сырье, материалы, интеллектуальные ресурсы и способности сотрудников превращаются в готовую продукцию или услуги

Предметы труда

Предметы труда На них воздействуют сотрудники организации в производственном процессе. Материальные предметы труда представляют собой сырье и комплектующие изделия для рассматриваемого производственного процесса. Нематериальные предметы труда являются элементом производственного процесса, как правило, в сфере услуг (информация, комплексирование отдельных видов услуг)

Средства труда

- это то, чем человек **воздействует** на предмет труда.
- Материальные средства труда представляют собой вещь или совокупность вещей, с помощью которых человек воздействует на исходные материалы или информацию (орудия труда). Кроме того, к средствам труда относятся также материальные условия труда: производственные и торговые помещения, офисы, склады, осветительное оборудование, отопительные и охлаждающие устройства и т.п.
- К нематериальным средствам труда следует относить приемы, знания, технологии, при помощи которых создается новая информация

- Труд целенаправленная деятельность людей (производственных рабочих, сотрудников организаций, работников сферы услуг и т.п.), связанная с превращением предметов труда в готовую продукцию или услуги
- Профессиональная подготовка работника является лишь потенциальной возможностью для труда: ее надо реализовать в действиях

Связь социальной и технологической компоненты:

Производственный процесс происходит в определенной последовательности, то есть имеет определенную временн**у**ю структуру: стадии, операции. Эта временн**а**я структура разрабатывается с учетом особенностей конкретных производственных процессов в различных сферах деятельности

Инфраструктура менеджмента

Инфраструктура менеджмента может быть рассмотрена как совокупность внутренних и внешних условий, возможностей, ограничений, позволяющих осуществлять менеджмент, создающих поле для управленческой деятельности

Условия и ограничения

- Факторы, влияющие на развитие организации бывают 2-х видов: условия и ограничения
- Ограничения императивны, то есть, неподвластны менеджменту определенного уровня
- Условия диспозитивны, то есть, у менеджмента определенного уровня есть возможность выбора условий для принятия решений
- Фактор, являющийся условием для одного уровня менеджмента, является ограничением для уровня ниже в

иерархии

Внутренняя и внешняя среда организации

- Внутренняя среда
- Внешняя среда прямого воздействия (микроокружение)
- □ Внешняя среда косвенного воздействия (макроокружение)

Внутренняя среда организации

Элементы внутренней среды являются объектом приложения усилий для команды менеджеров. Изменение элементов внутренней среды происходит в ответ на изменения во внешней среде, или как средство адаптации организации к возможным изменениям

Состав внутренних элементов

- 🗆 Цели и задачи
- Технология производства и материально-техническое обеспечение
- □ Люди
- Структура
- □ Корпоративная культура

Внутренние элементы: условия и ограничения

К внутренним ограничениям относятся такие факторы, которые могут быть изменены только решением высшего менеджмента:

- Цели. Являются внутренним ограничением для всех участников организации и мощным средством координации, поскольку установленные цели показывают участникам организации, к чему они должны стремиться.
- Структура организации. Пока структура не изменена на самом высшем уровне менеджмента (топ-менеджмент), она является внутренним ограничением для всех остальных менеджеров и рядовых сотрудников.
- Технология. Пока не принято решение об изменении технологии на самом высоком уровне (топ-менеджмент), она является ограничением для всех остальных менеджеров и рядовых сотрудников. Например, цех (структурное подразделение), в котором используется конвейерная технология, не может от нее отказаться, не поставив под угрозу свое существование и существование организации.
- ☐ Нормативы. Нормативы расхода материалов, нормативы соотношений и т.п. являются внутренними ограничениями до тех пор, пока они не изменены решениями высшего уровня менеджмента.

К *внутренним условиям* относятся ситуационные факторы внутри организации, которые могут быть изменены на любом уровне менеджмента, например:

- Ресурсы: материальные, трудовые, интеллектуальные.
 Менеджер любого уровня может влиять на эти факторы, экономя и эффективно используя материальные ресурсы, подбирая людей, способных выполнять ту или иную деятельность с разной степенью эффективности, организуя обучение и переподготовку персонала.
- Инновации. Менеджер любого уровня может внедрять новшества в рамках своей компетенции: эффективные приемы труда, методы экономии ресурсов
- Системы поощрения и мотивации. Менеджер любого уровня может выстраивать системы поощрения и мотивации подчиненных ему сотрудников, используя эти системы в рамках средств, выделенных на премирование.

Внутренние переменные

Общей чертой всех школ управления до системного подхода была концентрация на внутренних переменных:

- Школа научного управления технология
- Административная школа-структура
- Школа человеческих отношений -

Внешняя среда организации

Внешняя среда характеризуется:

- взаимосвязанностью факторов (цены на нефть)
- Сложностью (количество, вариативность)
- Изменчивостью (подвижность, скорость)
- Неопределенностью (недостаток информации)

Микро-среда и макро-среда

Состав элементов внешней среды принято разделять на элементы внешней среды прямого воздействия (микро-среда), и элементы среды косвенного воздействия (макро-среда)

Микро-среда

Среда прямого воздействия оказывает непосредственное влияние на организацию, вместе с тем элементы микро-среды имеют воплощение в конкретной организации или конкретной персоне – лице, принимающем решение. Соответственно между организацией и элементом микро-среды существует возможность диалога, поиска взаимовыгодных решений, пересмотра условий сотрудничества, отказа от сотрудничества и т.п.

- Макро-среда К среде косвенного воздействия относится все, что оказывает на организацию опосредованное воздействие: состояние экономики (конъюнктура рынка), социально-культурные факторы (национальный менталитет, вкусы и предпочтения потребителей определенных социальных или возрастных групп), географические факторы, политические факторы, научно-технический прогресс.
- Элементы макро-среды неперсонифицированы, соответственно возможность диалога отсутствует. Взаимодействие организации с элементами макро-среды строится на основе упреждающих решений, базирующихся на прогнозных оценках, или на реактивных действиях, необходимых для выхода из кризисных ситуаций. Взаимодействие с элементами среды косвенного воздействия происходит в условиях высокой неопределенности и риска принятия неадекватных решений

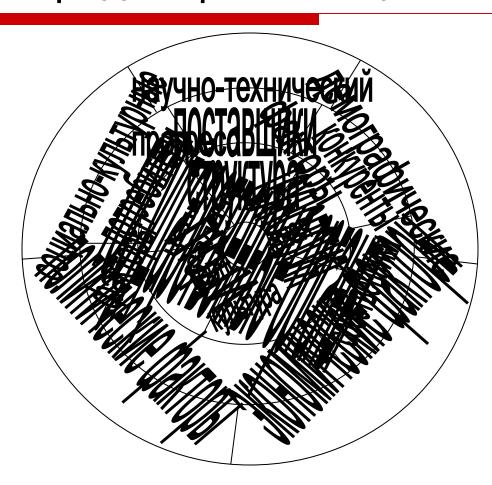
Примеры внешних ограничений:

- Законодательные и нормативные акты (законы РФ и других государств, инструкции ведомств РФ и других государств)
- Международные соглашения (договоры, конвенции и т.п.)

Примеры внешних условий:

- 🗆 Конъюнктура рынка
- Научно-технический прогресс
- 🔲 Национальные обычаи
- Вкусы и предпочтения потребителей

Система элементов внутренней и внешней среды организации



Вывод:

□ Таким образом, инфраструктура менеджмента характеризуется условиями и ограничениями, накладываемыми внутренней и внешней средой объекта управления

Национальные модели менеджмента

Национальные модели менеджмента

- Американская
- Японская
- 🗆 Европейская
- Характеристика российского менеджмента

Американский менеджмент

- Наличие развитого рынка продуктов и услуг, общества потребления
- Индустриальный способ производства. Ремесленное производство в США не имело глубоких корней
- Корпорация как основная форма предпринимательства (акционерные общества)
- Индивидуализм как основа мировоззрения американца

Примеры проявления

Местоимение первого лица ед.числа пишется с большой буквы Самосознание строится на личных успехах Ответственность за принятие решения целиком лежит на индивиде Череда неудач делает человека в глазах окружающих лузером, неудачником Идея постоянного стремления к прогрессу, к жизненным достижениям, конкуренция Человеческие отношения приносятся в жертву линейной организации времени, планирование времени на большие промежутки Ослабление внутрисемейных связей Индивидуальная система обучения (мебель, план обучения) Личное пространство

Принципиальные культурные различия

- Русская фольклорная традиция: обязательно должен быть помощник (конек-горбунок, золотая рыбка, щука)
- Американская культура: образ героя-одиночки, который полагается только на самого себя

Европейский менеджмент

- □Идеологически находится «посередине» японского и американского менеджмента
- □следование бюрократическим принципам, бюрократия в Европе достаточно сильна как ментальный принцип
- концепция «социального человека», социальной защищенности личности, учета ее интересов и ожиданий

Пример проявления скандинавской модели

- Творчество не поощряется (пример про школьную столовую)
- □ Стандарты поведения
- □ Пойти против фундаментальных принципов равенства значит пойти против общества.
 Законопослушный гражданин старается быть как можно незаметнее
- В крестьянской среде попытки сменить социальный статус рассматривались как нарушение заведенного порядка
- Шведские школы совершенно лишены иерархии

Закон Янте (Janteloven).

- Его сформулировал в 1933 году датский писатель Аксель Сандемус в романе «Беглец пересекает свой след»
 Правила Янте соблюдаются инстинктивно
- Считается, что закон Янте охраняет людей от заносчивости, хвастовства, а значит и от зависти.
- Если человек выбивается из среды, он лишается защищенности, а для скандинавов главное - комфорт и защищенность.
- Следование закону Янте становится социальной проблемой. Людям не хватает лидерских качеств, они боятся принимать решения. Королева Дании Маргрете предостерегала датчан от излишней скромности, все должно быть в меру.
- В настоящее время с Янте борются различные организации. Разрушают эту ментальную черту и иностранцы, живущие в Швеции

Японский менеджмент

- ориентация на человеческий фактор
- 🗆 подчинение личности коллективу
- приоритет социальных потребностей и возможности их удовлетворения.
- восприятие вознаграждения за труд с позиций удовлетворения социальных потребностей

Национальные особенности ведения бизнеса накладывают отпечаток на формирование философии и политики

Япония		США	
	Пожизненный найм		Краткосрочный найм на работу
	Принцип старшинства при оплате и назначениях		Оплата по индивидуальным результатам работы
	Неформальный контроль		Формальный контроль
	Нечеткое описание задания		Четкое описание задания
	Коллективная ответственность		Индивидуальная ответственность
	Отсутствие должности и задания		Задание определяется
	Акцент на координацию и		должностью
	сотрудничество		Акцент на эффективность и
	Согласованное решение		конечные результаты
	Управление "снизу-вверх"		Индивидуальное решение
	Обучение без отрыва от		Управление "сверху-вниз"
	про́изводства		Специальные программы по
	Вербовка новых выпускников		повышению квалификации
	высших учебных заведений		Вербовка как новых выпускников,
	Долгосрочная ориентация		так и более зрелых сотрудников
			Повышенное внимание к текущим результатам

Российский менеджмент

- Менеджмент постсоветских организаций (крупные организации)
- Менеджмент международных организаций
- Менеджмент малых и средних организаций

Менталитет постсоветских сотрудников

- 1. Безынициативность.
 - 2. Предпочтение «синицы в руках» перед «журавлем в небе»
 - 3. Феминность в отношениях в коллективе
 - Восприятие места работы (организации) как гаранта социальной защиты

Менталитет российских менеджеров

Приверженность:

- □ организационной иерархии.
- □патерналистической модели
- □тезису «незаменимых нет»
- □автаркии (натуральное хозяйство)
 - Самоценность роста, экспансии и монополизма (укрупнение объектов)
 - Количественный фетишизм (лучше больше, но хуже)

Детско-родителькая модель (Эрик Бёрн)

«Родитель»: контролирующий опекающий «Дитя»: органичное заданное не-дитя