

ЛЕКЦИЯ 3. Объекты менеджмента

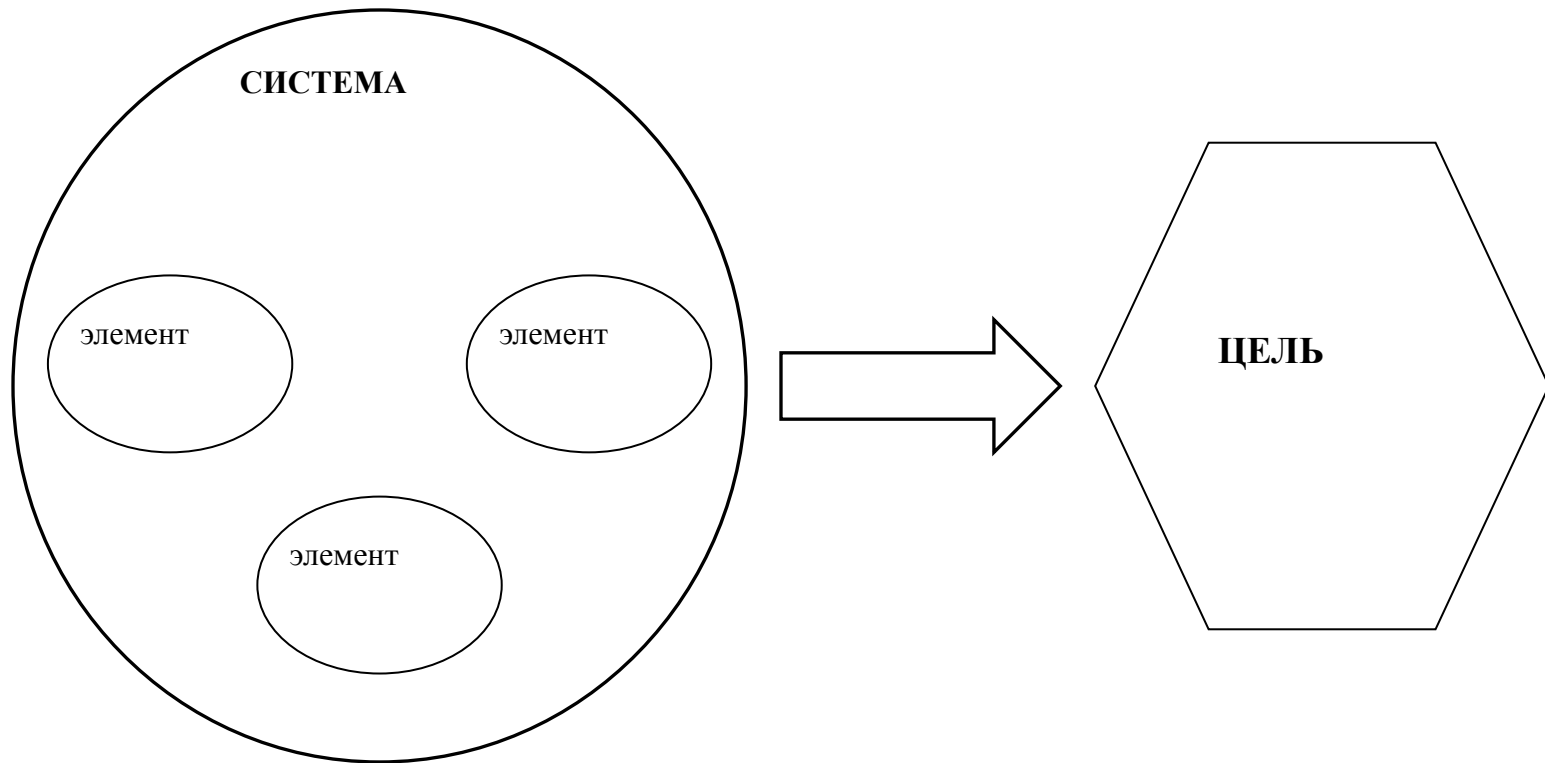
- 1. Организация, проект**
- 2. Элементы организации**
- 3. Инфраструктура менеджмента**

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 топ-менеджмента), 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

- 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 временную структуру: стадии, операции. Эта временная 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
-

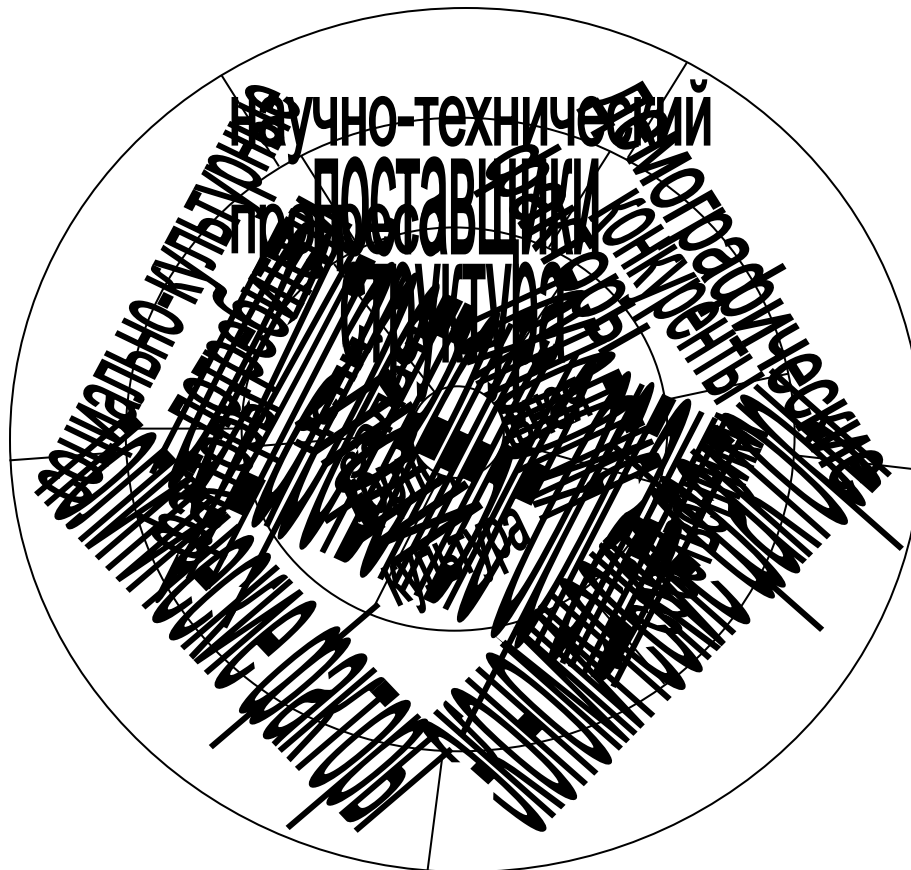
Примеры внешних ограничений:

- 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

- Пожизненный найм
- Принцип старшинства при оплате и назначениях
- Неформальный контроль
- Нечеткое описание задания
- Коллективная ответственность
- Отсутствие должности и задания
- Акцент на координацию и сотрудничество
- Согласованное решение
- Управление "снизу-вверх"
- Обучение без отрыва от производства
- Вербовка новых выпускников высших учебных заведений
- Долгосрочная ориентация

США

- Краткосрочный найм на работу
 - Оплата по индивидуальным результатам работы
 - Формальный контроль
 - Четкое описание задания
 - Индивидуальная ответственность
 - Задание определяется должностью
 - Акцент на эффективность и конечные результаты
 - Индивидуальное решение
 - Управление "сверху-вниз"
 - Специальные программы по повышению квалификации
 - Вербовка как новых выпускников, 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
 4. 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-родительская модель

(Эрик Бёрн)

«Родитель»:

*контролирующий
опекающий*

«Дитя»:

*органичное
заданное
не-дитя*
