

УЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА УРТА
МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

ЖИЗЗАХ ПОЛИТЕХНИКА ИНСТИТУТИ

«Бошқарув» факультети

«Ишлаб чиқаришда бошқарув» кафедраси

«Ташкил қилиш назарияси» фанидан

МАЪРУЗА МАТНЛАРИ

«Ишлаб чиқаришда бошқарув» кафедраси йигилишида куриб чи-
килди ва тасдикланди «__» _____ 2008 й. баённома № __ кафедра
муздари _____ доц. Т.Эшонкулов

Тузувчилар:

к-укит. Д.Жабборов

Жиззах – 2008 й.

Конспект лекции «Теория организационного управления» охватывает проблемы, предусмотренные стандартом и типовой программой данной дисциплиной, состоит из 12 тем и включает вопросы: предмет и задачи курса, организация как система, социальные и хозяйственные организации, организация и управление, законы организации управления, законы развития, принципы организации управления и рационализации, проектирование организационно-управленческой мысли, организационная культура и субъекты организаторской деятельности. По каждой теме приведены контрольные вопросы, дающие возможность самостоятельно подготовиться и повысить уровень знаний студентов.

ОГЛАВЛЕНИЕ.

Тема №1. Введение. Предмет и задачи курса «Теория Организационного Управления» (2 часа).....	3
Тема №2. Организация как система (4 часа).	5
Тема №3. Социальная организация, хозяйственные организации (4 часа).....	7
Тема №4. Организация и управление (4 часа).....	9
Тема №5. Теория организационного управление и ее место в системе научных знаний (4 часа).....	12
Тема №6. Законы организации управления и их приложение (2 часа).....	15
Тема №7. Закон развития (2 часа).....	17
Тема №8. Принципы организации управления (4 часа).....	
Тема №9. Принципы рационализации (2 часа).....	22
Тема №10. Проектирование организационно-управленческий мысли(2 часа).....	24
Тема №11. Организационная культура (4 часа).....	26
Тема №12. Субъекты организаторской деятельности (2 часа).....	29
Литература.....	34

Тема №1. Введение. Предмет и задачи курса «теория организационного управления»

Организация общественно – экономических отношений в интересах достижения конкретных целей на автомобильном транспорте играет важную роль в повышении эффективности производства.

Организация как процесс деятельности управленческих органов направлена на обеспечение требуемого порядка в работе, в действиях взаимосвязанных звеньев хозяйства в интересах достижения цели организации, фирмы и получения наибольших результатов с наименьшими затратами.

Как один из видов деятельности человека, управление производством нуждается в хорошо продуманной организации, которая призвана обеспечить решение многих важных и сложных задач. При этом главная задача состоит в том, чтобы добиться нормальной ритмичной работы всех звеньев управления, высокой оперативности и четкости в подготовке, принятии и реализации управленческих решений, применении современных методов руководства производством, использовании новейших технических средств и т.д.

Общественно – экономические предпосылки зарождения науки «Теория организационного управления» появились в первой половине XIX века, когда возникло мануфактурное производство. С переходом к мануфактурному производству появилась необходимость создания больших мастерских с привлечением наемной рабочей силы. Началось разделение труда между работниками одной мастерской, возникла потребность в специализации рабочих мест, в регламентации трудовых операций, поддержании принудительного производственного темпа, в формировании служб, занятых координацией производственного процесса.

Особую роль в формировании научных основ организации производства, труда и управления в конце XIX в. сыграла работа американского менеджера Ф.Тейлора, соединившего в себе организатора и исследователя. Ф. Тейлор впервые сформулировал основные принципы организации производства и разработал на их базе систему, которая получила название «Научное управление». Ф. Тейлор впервые сформулировал задачу сочетания трех элементов повышения производительности труда:

- 1) определенного задания («урока») на основе тщательного анализа работ и определения наилучшей последовательности операций;
- 2) определенной нормы времени, установленной расчетом;
- 3) определенного метода работы, тщательно разработанного и зафиксированного в инструкционной карте.

Эти правила соблюдаются и до настоящего времени. К основным направлениям процессов организации и управления производством Ф. Тейлор относил:

- 1) изучение элементов времени и на этой основе установление ежедневного задания рабочим;
- 2) разработку сдельной оплаты труда;
- 3) введение организационно – технологической документации (карта инструкций);
- 4) изучение трудовых движений;

- 5) подбор и обучение рабочих (передача умения);
- 6) функциональное управление;
- 7) календарное планирование с помощью графиков;
- 8) организацию снабжения и др.

Из американских последователей Ф. Тейлора можно назвать Г. Ганта, известного разработкой календарных производственных графиков; К. Паркхарета, описавшего схему производства, функциональные органы управления, инструкции персоналу; Ф. Гилберта, известного своими работами в области нормирования труда; К. Кнеппсис, который рассматривал вопросы практического применения принципов организации производства.

Во Франции известны труды А. Файоля, который занимался вопросами управления, сформулировал функции управления, изложил методы организации предприятий. К функциям управления он относил: технические, коммерческие, финансовые, охраны, счетные, административные.

В Германии известны работы В. Ратенау, который отстаивал идею принудительной специализации предприятий, расширенной до государственных масштабов типизации и стандартизации. В. Ратенау предложил также для целевой частной собственности идею планирования в капиталистическом хозяйстве.

Предметом изучения этой дисциплины являются законы и принципы управления, формирующие организационно-экономические отношения.

Организационно-экономические отношения – это прежде всего те трудовые связи, которые формируются между работающими непосредственно в процессе производства.

В процессе изучения курса «Теория организационного управления» рассматриваются вопросы: организация как система, социальные и хозяйственные организации, законы организационного управления, законы развития, принципы рационализации, организационная культура и субъекты организаторской деятельности.

Задачами курса являются научить будущих менеджеров овладеть навыками и принципами управления и их применения в организациях в различных ситуациях производства.

Данная дисциплина тесно взаимосвязана со следующими дисциплинами: управление персоналом, организационное поведение, стратегический и инновационный менеджмент, менеджмент и другими.

Тема №1. Ключевые слова

Мануфактурное производство, наемная рабочая смена, разделение труда, специализация, регламентация, координация, научное управление, норма времени, методы работы, функциональное управление, календарное планирование, законы управления, принципы управления.

Тема №1. Контрольные вопросы.

1. Начало зарождения науки «ТОУ».
2. Сущность исследования Ф. Тейлора, получившего названия «научное управление».

3. Какие проблемы относит А. Файаль к функции управления?
4. Сущность исследования В. Ратенау и его рекомендации.
5. Что является предметом курса «ТОУ»?
6. Основная задача курса «ТОУ».

Тема №2. Организация как система.

2.1. Что такое система? Открытая и закрытая системы. Подсистема и элементы системы.

2.2. Что такое организация? Формальные и неформальные организации. Сложные организации.

2.1. Что такое система?

Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых целей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристику целого.

Теория систем впервые была применена в точных науках и в технике. Применение теории систем в управлении в конце 50-х годов (XX века) явилась важнейшим вкладом школы науки управления. Системный подход – это не есть набор каких-то руководств ли принципов для управляющих. Это способ мышления по отношению к организации и управлению.

Существуют два основных типа системы: открытая и закрытая.

Закрытая система имеет жесткие зафиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему.

Например, простые часы можно считать закрытой системой. Они при 30-40⁰ С и 60-70% влажности могут работать.

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы и другие – это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы.

Система подразделяется на подсистему и элементы системы.

Организация относится к открытому типу систем. Организация – как социально-производственная система, зависима от внешней среды как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей их результатами (продукции, работ и услуг).

Если организация является системой, то ее подразделения (отделы, службы, цеха, участки и т.д.) являются подсистемами. Рабочие места в подразделениях можно считать элементами этой системы.

В масштабе Республики если Министерство Автомобильного транспорта считать как систему, то его подразделения как Узавторемонт, Узремшина и др. транспортные управления являются подсистемами, а предприятия в транспортных управлениях являются элементами системы.

2.2. Что такое организация?

Некая группа должна соответствовать начальным обязательным требованиям, чтобы считаться организацией. К ним относятся:

1. Наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этой группы;
2. Наличие по крайней мере одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;
3. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Соединив в одну эти существенные характеристики, получаем важное определение:

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения цели или целей.

Формальные и неформальные организации. Для большей точности скажем, что приведенное выше определение справедливо не просто к организации, а для формальной организации. Существуют также неформальные организации (группы), которые возникают степенно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации (группы) существуют во всех формальных организациях, за исключением, может быть, очень маленьких. И хотя у них нет руководителей. Неформальные организации настолько важны, что им надо уделять внимание. В соответствии с общепринятой практикой, говоря о неформальных организациях, мы так и будем их называть. А используя слово организация, мы всегда будем иметь в виду формальную организацию. Формальные организации являются юридическими лицами, должны быть зарегистрированы в органах власти, имеют печати и расчетный счет в банке.

Сложные организации. Давая определение организации, мы сказали, что организации всегда имеют хотя бы одну общую цель, разделяемую и признаваемую таковой всеми его членами.

Сложные организации имеют набор взаимосвязанные целей.

Один простой пример. Компания «Мак Дональдс» является организацией, состоящей из 7 с лишним тысяч самостоятельных предприятий, «работающих за кулисами», ведущих строительство магазинов и цехов, осуществляющих рекламу, производящих закупку продуктов, разрабатывающих новые виды продукции, осуществляющих контроль качества. Каждое заведение «Мак Дональдс» имеет свой план реализации продукции и прибыли. Каждая вспомогательная единица также имеет свои цели, такие как, например, закупка говядины по выгодным ценам. Эти цели взаимосвязаны и взаимозависимы. Например, ресторан может реализовать свои цели, добившись запланированной прибыли, только если служба закупки добьется своих целей, обеспечив достаточное количество булочек по нужной цене, если служба маркетинга обеспечит достаточный приток покупателей, технологи найдут способ эффективного приготовления блюд и т.д. Основная причина, позволившая «Мак Дональдс» стать крупнейшим предприятием в своем бизнесе в мире, заключается в том, что компании удается не только достичь всех вышеперечисленных целей, но и эффективно взаимосвязывать их с наименьшими затратами.

Тема №2. Ключевые слова.

Система, системный подход, открытая и закрытая система, подсистема и элементы, внешняя среда, социально-производственная система, организация, формальная и неформальная организация, сложная организация.

Тема №2. Контрольные вопросы.

1. Что такое система?
2. Какие типы систем вы знаете?
3. Характерные особенности открытой системы?
4. Характерные особенности закрытой системы?
5. На какие части подразделяется система?
6. Требования, чтобы считаться организацией?
7. Что такое организация?
8. Особенности формальной организации.
9. Особенности неформальной организации (группы).
10. Какие организации считаются сложными организациями?

Тема №3. Социальная организация, хозяйственные организации.

- 3.1. Общая характеристика организации.**
- 3.2. Ресурсы организации.**
- 3.3. Зависимость организации от внешней среды.**
- 3.4. Горизонтальное разделение труда.**
- 3.5. Подразделения организации.**
- 3.6. Вертикальное разделение труда.**

3.1. Общая характеристика организации.

Все организации можно подразделить на социальные и хозяйственные.

Хозяйственные организации выпускают продукции или выполняют работы и услуги.

Социальные организации (т.е. организации вне материального производства) занимаются вопросами социального обеспечения, юриспруденцией и другими работами социального характера.

Все сложные организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенный набор взаимозависимых целей, они также имеют общие для всех сложных организаций характеристики.

Эти общие черты, кратко изложенные ниже, помогают понять, почему, чтобы добиться успеха, организацией (фирмой) нужно управлять.

Все организации характеризуются: ресурсами, зависимостью от внешней среды, горизонтальным разделением труда, подразделениями и вертикальным разделением труда.

3.2. Ресурсы организации.

В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией

(предприятием) это люди (человеческие, т.е. трудовые ресурсы), капитал (финансовые ресурсы), материалы (материальные ресурсы), технологии и информация.

3.3. Зависимость организации от внешней среды.

Одним из значимых характеристик организации (предприятия) является ее взаимосвязь с внешней средой. Ни одна организация не может быть независима от внешней среды, они полностью зависимы от окружающего мира как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь.

Термин **внешняя среда** включает: экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, технику и технологии и другие составляющие. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на все, что происходит внутри организации.

Большое значение имеет и тот факт, что хотя организация (предприятие) и зависит полностью от внешней среды, среда эта, как правило, находится вне пределов влияния менеджеров.

С каждым годом руководству приходится учитывать все большее количество факторов внешней среды, которые принимают поистине глобальный характер. Это требует понимания целей новой области юриспруденции, осознания новых культурных ценностей.

3.4. Горизонтальное разделение труда.

Разделение большого объема работы на много численные небольшие, специализированные задания называется горизонтальным разделением труда, которое позволяет организации (предприятию) производить гораздо больше продукции, чем если бы то же самое количество людей работало самостоятельно.

В очень маленьких организациях горизонтальное разделение труда может не прослеживаться достаточно четко. Владельцы, которые являются одновременно и управляющими маленьких ресторанов, могут поочередно то готовить еду, то обслуживать посетителей. Но большинство сложных организаций имеют такого рода горизонтальное разделение труда, так что можно четко проследить их функции и цели деятельности. Классическим образцом горизонтального разделения труда на производственном предприятии, например, являются производство, маркетинг и финансы. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, чтобы фирма добилась поставленных целей.

3.5. Подразделения организации.

Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение труда за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и добывающих конкретные специфические цели. Такие подразделения часто называются отделами или службами. Но существуют также и многочисленные другие названия: цех, участок, зона ТР, поточная линия ТО и др.

Как и целая организация, частью которой они являются, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели.

3.6. Вертикальное разделение труда.

Поскольку работа в организации разделяется на составные части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной.

В организации существуют две внутренние органические формы разделения труда. Первая – это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т.е. горизонтальное разделение труда. Второе, называемое вертикальным разделением труда, отделяет работу по координированию действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления. Например, управление перевозками в масштабе АТП, автоколонны, бригады водителей и каждого водителя.

Тема №3. Ключевые слова.

Социальная и хозяйственная организация, ресурсы организации, горизонтальное и вертикальное разделение труда, подразделения организации, внешняя среда, координирование работы.

Тема №3. Контрольные вопросы.

1. Какие характеристики считаются общими для организации?
2. Виды ресурсов, используемых организацией.
3. Какие ресурсы считаются трудовыми ресурсами?
4. Как вы понимаете материальные ресурсы?
5. Что относится к финансовым ресурсам?
6. Понятие о технологических ресурсах.
7. Что относится к информационным ресурсам?
8. Объекты внешней среды для организации.
9. Сущность горизонтального разделения труда.
10. Сущность вертикального разделения труда.
11. Определение понятия «подразделения» организации.

Тема №4. Организация и управление.

4.1. Понятие об организации производства.

4.2. Необходимость управления.

4.3. Общие факторы в работе руководителя.

4.1. Понятие об организации производства.

Слово «организация» означает: устройство, сочетание, объединение чего-либо или кого-либо в одно целое, приведение в строгую систему.

Организация производства – это создание научно обоснованной системы функционирования всех элементов производственного процесса (включая рабочую силу, орудия и предметы труда и разнообразную информацию) и координацию усилий всех подразделений организации (предприятия) для получения наилучших конечных результатов при наименьших затратах.

Производственный процесс – это технологический процесс изготовления из исходных материалов и заготовок конечной продукции или выполнения работ и оказания услуг.

Организация производства во времени – это установление определенной очередности, порядка и нормированной продолжительности выполнения операций и работ, обеспечение синхронности и совмещения работ во времени.

Организация производства в пространстве – это распределение операций и работ между работниками и соответственно рабочими местами, оснащенными необходимым оборудованием, инструментом и оснасткой, обеспечение соответствующей специализации рабочих мест, участков и цехов, организация материальных потоков и складирования предметов труда по территории цехов и предприятия.

4.2. Необходимость управления.

Для того, чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. Однако, в малых организациях часто не имеются четко выделенной группы управляющих. Например, в небольшом магазине, управляемом двумя партнерами, один из них может принимать решения, касающиеся закупок, выполняя тем самым управленческую функцию в течение одной недели, а второй – в течение другой. Оба они координируют рабочие графики своих малочисленных подчиненных, чтобы обеспечить работу магазина в установленные часы работы. Но оба партнера также выполняют и неуправленческие функции, обслуживая покупателей и раскладывая товары на полках. Ни один из партнеров не считает другого хозяином или управляющим. Но, хотя управленческие функции и не выделены четко, основная функция – координирование – выполняется. Однако, во всех организациях, за исключением очень маленьких, управление занимает так много времени, что становится все труднее осуществлять его мимоходом. По мере укрупнения организации работникам сложнее ориентироваться, от кого они должны непосредственно принимать указания. На этом уровне, для того чтобы организация могла действовать успешно, работы по управлению должны быть четко отделены от неуправленческой работы, т.е. организации должны назначать руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности.

4.3. Общие факторы в работе руководителя.

Как известно, все организации имеют некоторые общие характеристики, включая и необходимость управления. Неудивительно поэтому, что управленческая работа также имеет много общих характеристик.

Аспекты управленческой деятельности являются общими для всех руководителей во всех организациях.

Общими факторами в работе руководителя являются следующие:

1. Суть управленческой деятельности.

В качестве убедительного примера, подтверждающего, что увидеть общее в работе всех руководителей довольно трудно, можно указать на суть управленческого труда, т.е. на то, в чем состоит работа по управлению в повседневной практике. Большинство людей (в т.ч. и сами руководители-практики) полагают, что рутинная работа начальника цеха намного отличается от работы тех, кем он руководит. Это тем более кажется резонным, если принять во внимание, что они постоянно взаимодействуют и получают почти одинаковое вознаграждение за свою работу.

Исследования показывают, что управленческая работа по сути своей очень сильно отличается от неуправленческой. И действительно, работа начальника цеха имеет гораздо больше общего с работой президента компании (директора завода), чем с работой людей, которые находятся под его управлением.

Почти всякая работа в обществе требует специализации и концентрации. Станочники, овладев техникой изготовления какой-то детали на своем станке, могут в течение многих недель заниматься этой операцией. Руководитель же не вправе ожидать такой однородности в своей работе. Скорее, характерным для него будет кратковременность, разнообразие и фрагментарность осуществляемой деятельности.

2. Роли руководителя .

Касаясь содержания работы менеджера можно найти еще одну общую черту управленческой работы – роли руководителя. Роль руководителя является «набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности». Точно также, как герои в пьесе имеют свои роли, которые заставляют их вести себя определенным образом, менеджеры занимают определенные должности в качестве руководителей определенных организационных подразделений. Отдельная личность может влиять на характер исполнения роли, но не на ее содержание. Так актеры, менеджеры и другие играют заранее предопределенные роли, хотя как личность могут давать собственную интерпретацию этих ролей.

Все роли руководителей можно классифицировать в рамках 3-х крупных категорий: межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений. Роли не могут быть независимы одна от другой. Наоборот, они взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого.

Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействия с людьми. Эти межличностные роли могут сделать руководителя пунктом сосредоточения информации, что дает ему возможность и одновременно заставляет его играть информационные роли, и действовать в качестве центра обработки информации. Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть роли, связанные с принятием решений: распределение ресурсов, улаживание конфликтов, поиск возможностей для организации, ведение переговоров от имени

организации. Все эти роли, взятые вместе, определяют объем и содержание работы менеджера независимо от характера организации.

3. Управленческие функции.

Широкое распространение получила точка зрения, что существует приемлемый к любой организации процесс управления, заключающийся в реализации функций, которые должен выполнить всякий руководитель. В настоящее время в управленческой литературе существует тенденция рассматривать управление как реализацию функций. Большинство экспертов в области управления принимают следующее определение:

Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

4. Уровни управления.

Организации, достаточно крупные для того, чтобы обеспечить четкие разграничения в работе руководителей обычно имеют такой большой объем управленческой работы, что она тоже должна быть разделена.

Одна из форм разделения управленческого труда носит горизонтальный характер: расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений. Например, на многих предприятиях имеются начальники финансового, производственного отделов и службы маркетинга. Как и в случае горизонтального разделения труда для выполнения производственных работ, горизонтально разделенная управленческая работа должна быть скоординирована, чтобы организация могла добиваться успеха в своей деятельности. Некоторым руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые в свою очередь также координируют работу руководителей низового звена, пока наконец, мы не спускаемся до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала. Такое вертикальное разделение управленческого труда в результате образует уровни управления.

5. Управление, направленное на успех.

Таким образом, чтобы организация считалась добившейся успеха и функционировала, необходимо выполнять два условия: достижение цели (конечного результата) и эффективности (прибыльности) производства.

Тема №4. Ключевые слова.

Организация, организация производства, производственный процесс, управленческая деятельность, роли руководителя, управленческая функция.

Тема №4. Контрольные вопросы.

1. Что означает слово «организация»?
2. Как вы понимаете организацию производства?
3. Понятие производственного процесса.
4. Какие факторы являются общими в работе руководителей?
5. Роли руководителя.
6. Сущность межличностной роли руководителя.
7. Сущность информационной роли руководителя.

8. Сущность роли руководителя по принятию решений.
9. Определение понятия «управления».
10. Горизонтальное разделение управленческого труда.
11. Вертикальное разделение управленческого труда.
12. Как вы понимаете уровни управления?

Тема №5. Теория организационного управления и ее место в системе научных знаний.

- 5.1. Рациональная организация производства и труда.**
- 5.2. Принципы управления трудом, сформулированные Ф. Тейлором.**
- 5.3. Формализованное описание работы управляющих, предложенное А. Файолем.**
- 5.4. Основные направления исследования по ТОУ в 50-е годы.**
- 5.5. Сущность исследования по ТОУ в 80-90 годы.**

5.1. Рациональная организация производства и труда.

В конце XIX – начале XX века появились первые работы, в которых была сделана попытка научного обобщения накопленного опыта и формулирование основ науки менеджмента и теории организационного управления. Это было ответом на потребности промышленного развития, которое все больше приобретало такие специфические черты, как массовое производство и массовый сбыт, ориентация на рынки большой емкости и крупномасштабную организацию в форме мощных корпораций и акционерных обществ. Предприятия-гиганты испытывали острую необходимость в рациональной организации производства и труда, в четкой и взаимосвязанной работе всех подразделений и служб, менеджеров и исполнителей в соответствии с научно обоснованными принципами, нормами и стандартами.

5.2. Принципы управления трудом, сформулированные Ф. Тейлором.

Основателем школы научного менеджмента был Ф.Тейлор, инженер-практик и менеджер. Изучая способы выполнения работ и трудовых операций Ф.Тейлор сформулировал 4 принципа управления индивидуальным трудом рабочих:

- 1) Научный подход к выполнению каждого элемента работы;
- 2) Научный подход к подбору и обучению рабочего;
- 3) Кооперация с рабочими;
- 4) Разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.

5.3. Формализованное описание работы управляющих, предложенное А. Файолем.

Другой известный специалист в области менеджмента – А.Файоль предложил формализованное описание работы управляющих в организациях, выделив в характерные для них виды деятельности или функции: планирование, организацию, руководство, координацию и контроль.

Им был сформулирован принцип менеджмента (20-е годы), которым предлагалось руководствоваться при решении управленческих задач и выполнении функции менеджмента. А.Файоль считается основателем так называемой классической административной школы управления.

Идеи научного управления в условиях общественного строя и социалистической системы хозяйствования развивали А.А.Богданов, Н.А.Витке, А.К.Гостев, О.А.Ерманский, Е.Ф.Розмирович и многие другие ученые.

Ими были разработаны принципы управления, учитывающие такие особенности социалистической системы хозяйствования, как централизация и прямое управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятий со стороны государственных органов управления.

С учетом этих принципов разрабатывались подходы к формированию структур и процессов управления на предприятиях и в государственных органах, а также элементы системы методов.

5.4. Основные направления исследования по ГОУ в 50-е годы.

В 50-е годы нашего столетия исследования по ГОУ проводились параллельно по пяти направлениям:

- 1) классическому;
- 2) человеческих отношений;
- 3) поведенческих наук;
- 4) количественному подходу;
- 5) системному подходу.

Такая многосторонность разработок отвечала новым потребностям послевоенной экономики, в которой под влиянием научно-технического прогресса начали активно формироваться рыночно – предпринимательские структуры. Развитие производства в сфере потребительских товаров и услуг привело к невиданному ранее росту числа средних и малых организаций, которые ориентировались на удовлетворение спроса сравнительно небольших групп населения.

Им нужны были новые системы управления, которые учитывают динамизм внешней среды и позволяют быстро и гибко приспосабливаться к ее изменениям. Потребность в новых подходах к менеджменту испытывали и крупнейшие национальные корпорации, конкуренция между которыми в послевоенный период стала еще более ожесточенной и разорительной.

Им потребовались методы, которые, с одной стороны, позволяли бы оптимизировать принимаемые ими решения (т.е. оптимально использовать задействованные в компании ресурсы), а с другой – помогали бы сохранить сложные организационные отношения между всеми составными частями организаций.

В известной мере этим потребностям удовлетворяли новые разработки, базирующиеся на количественном и системном подходах к управлению (менеджменту) производством.

Количественные подходы углубили понимание сложных управленческих проблем на основе их моделирования и позволили шире применять количественные методы (ЭММ линейного, динамического и стохастического программирования и др.), при решении в сложных ситуациях. Стали решаться сложные задачи

управления запасами, распределение ресурсов, массового обслуживания и многое другое. Разработки в области системного подхода существенно увеличили возможности управленческого контроля за всеми переменными организации.

Логическим продолжением системных исследований явились также разработки ситуационного подхода, который соединил в себе ряд идей остальных научных направлений. В центре этого подхода конкретная ситуация, т.е. набор обстоятельств, с которыми сталкивается организация в процессе своего функционирования.

Управление этой ситуацией осуществляется путем выделения наиболее важных в конкретных обстоятельствах переменных, взаимосвязанное рассмотрение которых позволяет решать возникшие проблемы.

5.5. Сущность исследования по ТОУ в 80-90 годы.

Научный фундамент менеджмента продолжает пополняться новыми знаниями. Примерно с середины 80-х годов в центре внимания оказались проблемы культуры организации и инновационного менеджмента, а в 90-е годы на первое место вышли разработки по лидерству, с которыми современные организации связывают надежды на будущее.

Несколько слов о лидерах.

Нельзя сказать, что есть их «дефицит». Но в каждом коллективе надо их искать, обучать, выдвигать. Пора отбросить чиновничье предвзятое отношение к таланту, личности, организатору-руководителю и воспитателю. Умение повести за собой людей – великая ценность. Поэтому руководитель должен искать таланты в своем коллективе, доверять им, помогать обрести им подлинную самостоятельность и ответственность, вырабатывать индивидуальный стиль управления.

Тема №5. Ключевые слова.

Рациональная организация, массовое производство, корпорация, акционерное общество, нормы, стандарты, научный подход, кооперация, планирование, организовывание, координация, контроль, централизация, структура управления, школы управления: классическая, человеческих отношений, поведенческих наук, количественному подходу; культура организации, инновационный менеджмент, лидерство.

Тема №5. Контрольные вопросы.

1. Основные направления исследования по ТОУ в 50-е годы.
2. Суть исследования ТОУ по классическому подходу.
3. Суть исследования ТОУ по направлениям человеческих отношений.
4. Суть исследования ТОУ по поведенческим наукам.
5. Суть исследования ТОУ по количественному подходу.
6. Суть исследования ТОУ по системному подходу.
7. Суть исследования ТОУ по ситуационному подходу.

8. Суть исследования ТОУ по организационной культуре.
9. Суть исследования ТОУ в области инновационного менеджмента.
10. Суть исследования ТОУ в области управления по лидерству.

Тема №6. Законы организации управления и их приложение.

6.1. Понятие закон, категория, диалектика.

6.2. Законы организации управления и их приложение.

6.1. Понятие закон, категория, диалектика.

Прежде чем раскрыть законы организации управления рассмотрим некоторые понятия, используемые в дальнейшем. Они следующие:

Закон – это связь и взаимозависимость каких либо явлений объективной действительности.

Известны общие законы развития природы, общества. Каждой общественно-политической формации соответствуют свои экономические законы. Есть и свои законы организации управления производством.

Материалистическая диалектика – это наука о наиболее общих законах всякого движения.

Человек постоянно мыслит. Его мышление подчинено познанию мира, окружающей действительности с тем, чтобы иметь правильные сведения организации явлениях и законах действительности. Созданное на основе диалектического материализма научное учение о мышлении и его формах исследует не формы мысли, взятые сами по себе, а формы и законы движения мышления, подчиненные познанию изменяющейся действительности.

Впервые слово диалектика применил Сократ (философ), как искусство вести эффективный спор, диалог, направленный на взаимозаинтересованное обсуждение проблемы с целью достижения истины путем противоборства мнений. Таким образом можно сказать организации понятии диалектики следующее:

Диалектика – это искусство вести беседу, спор, а также учение о наиболее общих закономерных связях и становлений, развитии бытия и познания и основанный на этом учении метод творчески познающего мышления.

Законы диалектики являются в то же время законами логики, мышления, познания.

Необходимо отметить, что кроме основных законов диалектики имеются неосновные, выражаемые категориями диалектики и их взаимоотношениями.

Категория – это основные понятия науки, обладающие весьма широкой степенью общности.

В каждой науке имеются понятия и категории. В астрономии, например, планета, звезда; в физике – электрон, протон; в экономике – себестоимость, прибыль и т.п.

Категории диалектики:

- 1) единичное, особенное и всеобщее;
- 2) причина и следствие;
- 3) необходимость и случайность;

- 4) возможность и действительность;
- 5) содержание и форма.
- 6) сущность и явление.

Только сознательное применение законов диалектики дает возможность правильно усвоить понятие «управление», а руководителю предприятия, подразделения безошибочно использовать экономические законы и законы управления, усвоить механизм их проявления, изменчивость и возможности перехода противоположностей друг в друга., сознательно вскрывать действительные закономерности и движущие силы их развития, научно предвидеть грядущее и отбрасывать все отжившее, мешающее прогрессу, движению вперед.

6.2. Законы организации управления и их приложение.

Известны следующие законы организации управления:

- 1) Закон единства системы управления включает в себе правильное, рациональное сочетание интересов общества, отдельных трудовых коллективов и каждого работника при управлении.

Руководитель должен помнить, что разбивая целое на части (допустим прибыль по цехам, производствам, автоколоннам или бригадам), надо так разбить целое, чтобы соединив потом эти части, не потерять все основные признаки целого.

- 2) Закон социального соответствия управления производством формам собственности, который свойственен данному способу производства, формам и методам управления на определенном этапе его исторического развития.
- 3) Закон взаимозависимости субъекта и объекта управления, обусловленный тем, что при управлении организацией всегда есть управляющая и управляемая система, т.е. субъект и объект управления.
- 4) Закон прямой и обратной связи, требующий наличие обратной связи между субъектом и объектом управления, гибкости форм и методов руководства, учета социальной сферы.
- 5) Закон социального, планомерного и эффективного управления требует постоянной информированности о достижениях НТП и внедрения того, что способствует росту эффективности производства.
- 6) Закон измерения функций управления обусловлен тем, что если руководитель постоянно уделяет внимание лишь отдельным функциям управления, то другие функции затухают.
- 7) Закон концентрации функций управления определяет зависимость: расширение функций или ступеней управления ведет к росту численности управленческого персонала.
- 8) Закон сохранения числа ступеней управления определяет зависимость: чем меньше ступеней управления, тем оперативнее и эффективнее управление.
- 9) Закон распространенности контроля определяет наличие зависимости между числом подчиненных и возможностями контроля.

Например, если у руководителя 8 исполнителей, то он 20% рабочего времени затрачивает на оперативное управление, а 80% -- на выполнение своих функций. Если у руководителя 32 исполнителей, то наоборот, 80% времени

затрачивает на текущие дела, а лишь 20% непосредственно управляет коллективом.

10) Закон единства действий законов управления, из которого следует, что все законы действуют вне нашего сознания одновременно, взаимодействуя, дополняя, влияя друг на друга.

11) Закон постоянного совершенствования управления обусловлен непрерывным развитием общества, науки и техники.

Таким образом можно сделать вывод организации том, что все вышеприведенные законы используются в организации и управлении деятельностью предприятий, разработки организационной структуры управления и в других важных аспектах функционирования предприятий автотранспорта.

Тема №6. Ключевые слова

Закон, категория, диалектика; единичное, особое и всеобщее; причина и следствие; необходимость и случайность, возможность и действительность, содержание и форма, сущность и явление.

Тема №6. Контрольные вопросы.

1. Что такое закон?
2. Что такое категория?
3. Что такое диалектика?
4. Закон единства систем управления.
5. Закон социального соответствия управления производством формам собственности.
6. Закон взаимозависимости субъекта и объекта управления.
7. Закон прямой и обратной связи и ее применение.
8. Закон социального, планомерного и эффективного управления производством.
9. Закон изменения функции управления.
10. Закон концентрации функций управления.
11. Закон сохранения числа ступеней управления.
12. Закон единства действий законов управления.
13. Закон постоянного совершенствования управления.

Тема №7. Закон развития.

Основные законы диалектики и принципы их формирования.

Три основных закона диалектики раскрывают наиболее важных черты понимания всякого движения, развития.

Поскольку мы постоянно мыслим, размышляем, познаем окружающую действительность, весь реальный мир, то каждый из нас должен знать и помнить эти три основных закона диалектики (развития) и принципы их формирования:

1. Закон взаимного перехода количественных и качественных изменений (как ?);
2. Закон единства и борьбы противоположностей (почему ?);
3. Закон отрицания отрицания (куда ?).

Действуют эти законы не «по очереди», а одновременно.

При их использовании важно знать и помнить принципы, по которым они формируются, а именно:

- 1) Принцип объективности рассмотрения предметов и явлений действительности;
- 2) Принцип всеобщей связи и взаимообусловленности предметов и явлений;
- 3) Принцип развития.

Первый закон отвечает на вопрос: как, в какой форме совершается развитие; второй – почему, в силу каких определяющих внутренних причин оно протекает; третий – куда, в каком направлении совершается развитие, какова его тенденция.

Процесс развития выступает в основном в двух формах: в виде количественных и качественных изменений. Процесс развития представляет собой единство непрерывности и прерывности.

Количественные изменения выражают непрерывность, постепенность развития, т.е. изменения в рамках данной качественной определенности. Переход количественных изменений в качественные выступает в виде скачка, решающего перехода от старого качественного состояния к новому.

Качественные изменения выражают перерывы постепенности, означают замену старого новым. Новое качество в свою очередь создает условия для дальнейших количественных изменений, для дальнейшего постепенного развития.

Качество – это внутренне присущая предметам и явлениям определенность, ограниченное единство свойств, признаков, особенностей, отличающих данный предмет или явление от других.

Предметы и явления имеют не только качественную, но и количественную сторону.

Количество – это определенность предметов и явлений, выражающая число присущих им свойств, сумму составляющих их частей, величину, степень интенсивности, масштаб развития и т.д.

Качество и количество диалектики связаны между собой, выступают как единство противоположностей. Качественная определенность не существует без количественной и наоборот.

В предметах и явлениях всегда есть новое и старое. Это означает, что в каждом из них наряду со старым, отмирающим качественным состоянием, зарождается новое качественное состояние и после определенного количественного накопления происходит коренное качественное изменение – новое побеждает старое. Когда речь идет о количественных изменениях, имеется в виду постепенное накопление свойств новой качественной определенности. Так же говоря о качественных изменениях, мы имеем в виду переход от старого качественного состояния к новому.

Закон единства и борьбы противоположностей, как и все другие диалектические законы, в разных условиях проявляется неодинаково. Различный характер проявления закона единства и борьбы противоположностей и многообразие противоречий есть результат многообразия форм движения материи, многообразия связей и отношений в природе и обществе. В обществе как более высокой форме существования материи возникают такие противоречия, как противоречия между производительными силами и производственными отношениями, базисом и

надстройкой, производством и потреблением, разными классами и социальными группами и т.д.

Различный характер противоречий обуславливает и разные способы их разрешения.

Отрицание отрицания – выражение повторяемости в процессе развития. Бесконечное возникновение одних качественных состояний и уничтожение других выступает как отрицание старого новым, как разрешение одних противоречий и возникновение других.

Диалектическое отрицание представляет собой закономерное объективное явление, независимое от субъективных желаний людей. Она вытекает из противоречивости предметов и процессов, из наличия в них отрицающих друг друга сторон и тенденций.

Его нельзя понимать как простое уничтожение. Оно представляет собой такое отрицание, которое предполагает возможность дальнейшего развития, возможность нового отрицания. Отрицание является результатом саморазвития материи на основе присущих ей противоречий.

Момент отрицания понимается как преодоление ступеней развития с удержанием всего ценного и положительного, что было создано на предыдущих этапах развития.

Таким образом, диалектическое отрицание предполагает преемственность в развитии, удержание из старого всего ценного и положительного, без чего новое не может существовать и развиваться.

Тема №7. Ключевые слова.

Количественные и качественные изменения, единство и борьба противоположностей, отрицание отрицания, объективность предметов и явлений, всеобщая связь и взаимообусловленность, развитие.

Тема №7. Контрольные вопросы.

1. Сущность закона взаимного перехода количественных и качественных изменений.
2. Сущность закона единства и борьбы противоположностей.
3. Сущность закона отрицания отрицания.
4. Сущность принципа объективности рассмотрения предметов и явлений действительности.
5. Сущность принципа всеобщей связи и взаимообусловленности предметов и явлений.
6. Сущность принципа развития.

Тема №8. Принципы организации управления.

8.1. Понятие «принципы».

8.2. Особенности принципов статистической и динамической организации.

8.3. Основные принципы организации управления.

8.1. Понятие «принципы».

В экономической литературе имеется много мнений организации принципах. Приведем некоторые суждения организации понятия слова «принцип».

Принцип – основное правило деятельности, поведения, руководящая идея.

Принципы – это правила, которыми руководствуются в любом виде деятельности, в том числе управленческой.

В научной литературе под принципами управления обычно понимается руководящие правила, основные положения и нормы поведения, на которых основано руководство экономикой.

Принципы управления отражают сущность явлений, всецело зависящих от действия законов и методов управления.

Принципы управления взаимосвязаны между собой и должны использоваться в совокупности.

8.2. Особенности принципов статистической и динамической организации.

Принципы управления в зависимости от времени их проявления можно подразделить на две группы : статистические и динамические.

Статистические принципы управления более устойчивы и используются в организациях в различных общественных формах собственности на средства производства.

Динамические принципы управления менее устойчивы во временном интервале, они присущи к конкретным общественным формациям и формам собственности на средства производства.

8.3. Особенности принципов статистической и динамической организации.

Основными принципами организации управления являются следующие:

1. Принцип единоначалия и коллегиальности в управлении. Условием реализации этого принципа является четкое определение прав, обязанностей и ответственности каждого исполнителя. Единоначалие должно сочетаться с коллегиальностью, гласностью принимаемых решений. Принцип единоначалия требует строгого подчинения членов производственного коллектива распоряжениям единоличного руководителя. Вышестоящий руководитель не должен решать вопросы, входящие в компетенцию руководителя нижестоящего уровня.
2. Принцип научности. Этот принцип предполагает использование каждым руководителем экономических законов и законов управления, объективных тенденций развития общества, достижений науки управления и опыта в области управленческих решений.
3. Принцип плановости. Планирование производства – одна из основных функций управления. Разработка бизнес-плана является главным инструментом реализации экономической политики. В условиях рыночной экономики особую роль приобретает стратегическое планирование – определение параметров развития экономики на перспективу. Этот принцип означает установление на дли-

тельный период направлений, темпов и пропорций развития производства и эффективное использование ресурсов.

4. Принцип совершенствования форм и методов управления. В рыночной экономике существуют три формы управления: частная, коллективная и государственная.

При частной форме управления собственник принимает единоличные решения и несет личную ответственность за все дела. Преимуществом частной формы управления является полный контроль за ведением дел со стороны хозяина собственности, а недостатком – незначительная величина капитала и многообразие функций управления, возложенных на одно лицо.

При коллективной форме управления два или более физических и юридических лица принимают управленческие решения сообща и несут ответственность за все дела коллективной организации (СП или АО). Коллективная форма управления осуществляется советом директоров или правлением акционерного общества, который определяет основную политику и наиболее действенные методы управления, соответствующие данной ситуации: экономические, организационно – распорядительные, социально -- психологические или правовые. Преимущества коллективной формы управления заключаются в том, что партнеры путем продаж акций могут привлечь значительный капитал. Недостатки коллективной формы управления являются отсутствие возможности управления всех партнеров-владельцев акций принимать участие в управлении предприятием (СП, АО и др.) и осуществлять контроль за его деятельностью. Другим недостатком является «двойное» обложение налогом акционеров: корпорация, ассоциация и предприятие платят налог с прибыли, что уменьшает величину дивиденда, причитающегося акционеру; помимо того, он выплачивает еще и налог с дивиденда.

Государственная форма управления осуществляется на предприятиях государственной или муниципальной собственности. Государство несет полную ответственность за работу этих предприятий.

5. Принцип конкурентности. Чтобы существовала конкуренция, на рынке каждого вида товаров должно быть достаточное количество продавцов и покупателей (производителей и потребителей). По западным оценкам число производителей на каждый товар должно быть 8-15 и никак не меньше 4-5.
6. Принцип подбора и расстановки кадров. Рыночные отношения предъявляют высокие требования к управленческим кадрам, конкретно устанавливают их деловые качества, компетентность, быстрое и оперативное решение задачи, стоящей перед производством.
7. Принцип самостоятельности и независимости агентов. На рынке должен действовать человек с рациональным поведением, сильными мотивами личной выгоды, расчетливый и предприимчивый.
8. Принцип ответственности и риска. Предприниматель должен нести ответственность за свои действия, при этом учитывать и определенный риск, т.е. у предпринимателя имеются права и обязанности.

Тема №8. Ключевые слова.

Принцип, принцип управления, стратегические и динамические принципы управления; единоначалие и коллегиальность в управлении, научность, плановость, формы и методы управления, конкурентоспособность, самостоятельность и независимость, ответственность и риск.

Тема №8. Контрольные вопросы.

1. Что такое принцип?
2. Как вы понимаете статистические принципы?
3. Как вы понимаете динамические принципы?
4. Сущность принципа единоначалия и коллегиальности в управлении.
5. Сущность принципа научности.
6. Сущность принципа плановости.
7. Сущность принципа совершенствования форм и методов управления.
8. Сущность принципа конкурентности.
9. Сущность принципа подбора и расстановки кадров.
10. Сущность принципа самостоятельности и независимости агентов.
11. Сущность принципа личной инициативы.
12. Сущность принципа ответственности и риска.

Тема №9. Принципы рационализации.

9.1. Понятие рационализации.

9.2. Принципы рационализации и ее влияние на организационную эффективность.

9.1. Понятие рационализации.

Под рационализацией понимаются действия, направленные на повышение уровня состояния и качества по каким-либо признакам предметов или явлений объективной действительности.

Исходя из природы управленческого труда, необходимо выделить две составные части, взаимосвязанные и взаимообусловленные. Первая составляющая является главной и ведущей – это активная, творческая деятельность, определяющая качество управления, степень эффективного и целесообразного воздействия на управляемый объект. Эта часть управленческого труда сродни научной деятельности и искусству. Она не в одинаковой степени свойственна руководителям, рядовым и техническим работникам управления. Однако для всех управленческих работников творческий подход к делу является наиважнейшим условием.

Вторая составляющая часть управленческого труда – это трудовые операции, подобные тем, которые мы видим в управлении рабочими, связанные с затратами не только умственного, но и физического труда. Они выполняются в процессе написания деловых писем и бумаг, проведении расчетов, исполнении чертежей, графиков и т.п.

Из сказанного можно сделать вывод организации том, что сущность полезности управленческого труда в том, как каждый работник и аппарат управления в

целом выполняет возложенные на него обязанности и реализует необходимые функции. Рационализация управленческого труда основывается на использовании в повседневной практике не только передовых приемов, методов и способов труда. Но и самых современных, прогрессивных технических средств управления (ТСУ). Только в таком сочетании можно достичь наилучших результатов в организации при минимальных затратах материальных и трудовых ресурсов.

9.2. Принципы рационализации и ее влияние на организационную эффективность.

1. Принцип непрерывности и равномерности технологического процесса управления означает отсутствие простоя работников аппарата управления из-за несогласованности и взаимных помех, сглаживание пиковых нагрузок, обеспечение бесперебойной работы технической системы управления (ТСУ).
2. Принцип этапности внедрения ТСУ состоит в том, что осуществляется постепенный переход от средств малой механизации до уровня использования ЭВМ.
3. Принцип «новых задач» при выборе и использовании комплектов ТСУ состоит в предусмотрении таких задач и методов, технологий решения, чтобы максимально исключить возможность использования старых технологий, дублирования технического решения задач ручными, традиционными методами.
4. Принцип обеспечения надежности функционирования ТСУ состоит в том, что необходимо предусмотреть резервирование машин и устройств по их количеству, создание служб обслуживания ТСУ, перевод на абонентное обслуживание и т.п.
5. Принцип системности ТСУ состоит в обеспечении гибкости перестройки и наращивания комплекса ТСУ для достижения заданной производительности, в максимальном использовании средств промышленного производства и сокращения их изготовления силами данной организации.
6. Принцип комплексного подхода к управлению означает рассмотрение управленческого объекта как единого целого. Он предполагает учет всех существенных факторов, элементов системы управления, позволяет избегать однородности в принятии решений, обеспечить гармоничное функционирование всех составляющих частей механизма управления.

Таким образом можно сделать вывод организации том, что использование принципов рационализации управленческого труда и технических средств управления в повседневной деятельности организации способствует повышению эффективности управления и качества принятия управленческих решений.

Тема №9. Ключевые слова.

Рационализация, взаимосвязанность, взаимообусловленность, трудовые операции, методы и способы труда, технические средства управления, непрерывность, равномерность, надежность, системность, комплексный подход.

Тема №9. Контрольные вопросы.

1. Понятие принципа рационализации управления.

2. Что понимается под принципом рационализации технической системы управления?
3. Сущность принципа непрерывности и равномерности технического процесса управления.
4. Сущность принципа этапности внедрения ТСУ.
5. Сущность принципа «новых задач» при выборе и использовании комплексов ТСУ.
6. Сущность принципа обеспечения надежности функционирования ТСУ.
7. Сущность принципа системности ТСУ.
8. Сущность принципа комплексного подхода к управлению.

Тема №10. Проектирование организационно-управленческой мысли.

10.1. Проектирование работы.

10.2. Анализ работы.

10.3. Технология и проектирование работы.

10.4. Модели проектирования работы.

10.1. Проектирование работы.

Получение индивидом, группой или организацией определенного результата зависит от многих факторов. Одним из ведущих факторов является выполняемая индивидом работа. Понятие «работа» (смысл) в данном контексте отлично от понятия «функция». Функциям или задача описывают в основном содержательную сторону выполнения индивидом, группой или организацией той или иной деятельности, т.е. отвечает на вопрос: что следует сделать.

Вводимое понятие «работа» включает также и организационную сторону осуществления деятельности, т.е. дает ответы на вопросы: как делать и кому следует сделать. Все вместе это позволяет достаточно четко выделить и описать тот или иной участок работы. данный процесс называется проектированием работы в организации и во многом определяет успех деятельности последней.

Проектирование работы представляет собой процесс создания как формальной, так и неформальной спецификации выполнения задачи, поставленной перед работником, включающей ожидаемые межличностные отношения и взаимозависимости данной задачи с другими задачами, решаемыми как внутри, так и вне организации.

Определенная работа появляется тогда, когда организация испытывает потребность в решении какой-либо задачи. С этого момента работа начинает создаваться, проектироваться.

10.2. Анализ работы.

Цель анализа работы – это дать объективное описание самой работы, т.е. ее содержания, требований к ней и ее окружения или контекста. Существует много методов анализа работы, помогающих руководителям определить эти три составляющих любой работы: содержание работы, требования к работе, контекст работы.

Содержание работы охватывает действия, которые должны быть выполнены в рамках данной работы.

Требования к работе отражают необходимые для ее выполнения качества индивида, такие как навыки, способности, образование, опыт, здоровье, воспитание и другие индивидуальные качества.

Контекст работы – это внешние по отношению к работе факторы физического, социального и другого характера, описывающие условия, в которых она должна выполняться.

10.3. Технология и проектирование работы.

Под технологией понимаются действия, знание, методы и физические предметы (техника), используемые в работе для получения результата (принятия решения). Отношение между технологией и проектированием работы носит многосторонний характер. Так, данное отношение может быть рассмотрено с точки зрения знания работника того, когда и где работа должна выполняться и как ее выполнить, а также с точки зрения взаимозависимости работ.

Информирование работником организации том, когда и где должна выполняться работа, определяет степень свободы в принятии им решения организации начале и месте работы. так, сборщик на конвейере обладает очень малой степенью такой свободы в силу того, что он должен начать работу с пуском конвейера, который и является его рабочим местом.

Информирование работником организации том, как должна выполняться работа, определяет степень свободы в выборе им средств (предметов и методов), с помощью которых должен быть получен желаемый результат. Так, дизайнер в конструкторском бюро видимо обладает (имеет) высокой степенью такой свободы по причине того, что он создает новое, неизвестное. В такой ситуации обычно требуется опыт, рассудительность, интуиция и способность решать проблемы.

10.4. Модели проектирования работы.

Существующие на практике подходы (модели) к проектированию работы можно разделить на три группы в зависимости от того, какой параметр работы (масштаб, сложность и отношения) преимущественно используется или подвергается изменению в рамках данного подхода или модели. На выбор той или иной модели проектирования работы также влияют многие внутриорганизационные факторы: стиль управления, условия работы, технология, культура и структура организации, системы стимулирования и работа с кадрами и т.п.

В основу построения работы, таким образом кладутся специализации и эффективность выполнения работы. Высокий уровень специализации дает возможность работнику быстро освоить операцию, приводить к короткому рабочему циклу, создавая базу для его автоматизации, в силу того, что требуется низкоквалифицированная рабочая сила с невысоким уровнем оплаты, упрощает найм в силу упрощения работы и ее стандартизации, сокращает потребность в наблюдении за действиями работника.

Существуют различные модели проектирования:

- 1) Модель построения работы исходит из того, что работа – это специализированная, закрепленная за отдельным исполнителем операция.
- 2) Модель расширения масштаба работы предполагает, что работа может включать в себя несколько операций или задач.
- 3) Модель ротации базируется на идее перемещения работника с одного места на другое.
- 4) Модель обогащения работы предполагает, что наряду с исполнительскими функциями работник наделяется определенными правами по управлению выполнением данной работы.
- 5) Модель социотехнической системы уделяет основное внимание групповой форме организации работы.

Тема №10. Ключевые слова.

Проектирование работы, содержание работы, требования к работе, контекст работы, технология, степень свободы, опыт, рассудительность, интуиция, способность, стиль управления, условия работы, культура, стимулирование, специализация, эффективность, автоматизация, ротация, обогащение, социотехническая система.

Тема №10. Контрольные вопросы.

1. Как вы понимаете функции индивида, группы или организации?
2. Понятие «проектирования работы».
3. Цель анализа работы.
4. Из каких составляющих состоит работа.
5. Сущность содержания работы.
6. Сущность требования к работе.
7. Сущность контекста работы.
8. Какие внутриорганизационные факторы влияют на выбор модели проектирования?
9. Какие основные модели проектирования работы вы знаете?
10. Сущность модели проектирования работы, основанной на специализации исполнителя.
11. Сущность модели расширения масштабов работы.
12. Сущность модели ротации.
13. Сущность модели работы.
14. Сущность модели социотехнической системы при проектировании работы.

Тема №11. Организационная культура.

- 11.1. Концепция организационной культуры.**
- 11.2. Развитие организационной культуры.**
- 11.3. Влияние культуры на организационную эффективность.**
- 11.4. Национальное в организационной культуре.**

11.1. Концепция организационной культуры.

В современной литературе существует довольно много определений понятия организационная культура. Каждый из авторов стремится дать свое собственное определение этому понятию. Имеются как очень узкие, так и очень широкие толкования того, что представляет собой культура организации. Используется то общее, что присуще многим определениям, будем понимать организационную культуру следующим образом:

Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявленных организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации перелаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Содержание организационной культуры.

Многие авторы предлагают рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик:

1. Осознание себя и своего места в организации;
2. Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной коммуникации и др.);
3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ, спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п.);
4. Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таких мест; люди приносят с собой еду, или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация питания и т.п.);
5. Осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительного времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это и др.);
6. Взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям и т.д.);
7. Ценности (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) – что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются;
8. Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т.п.; влияние религии и морали);
9. Процесс развития работника и научение (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание или отказ от прямоты логики в рассуждениях и действиях);
10. Трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность по работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки по работе; оценка работы и вознаграждение; продвижение по работе и т.п.).

11.2. Развитие организационной культуры.

Как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой коллективный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы. Первая – это внешняя адаптация: что должно быть сделано организацией и как это должно быть сделано. Вторая – это внутренняя интеграция: как работники организации решают свои ежедневные, связанные с их работой и жизнью в организации проблемы.

В любой организации ее работники склонны участвовать в следующих процессах:

1. Выделять из внешнего окружения важное и неважное для организации;
2. Разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов;
3. Находить объяснение успеху и неудаче в достижении целей.

Формирование культуры организации связано с внешним для организации окружением:

1. Деловая среда в целом и в отрасли в частности;
2. Образцы национальной культуры;

Анализ факторов формирования организационной культуры показывает, что последнее является предметом развития и изменений в течении всей жизни организации. При этом в силу «глубинности» базовых предположений и их «устойчивости» указанные процессы протекают скорее постепенно и эволюционно, чем радикально и революционно.

11.3. Влияние культуры на организационную эффективность.

Различаются два пути влияния культуры на организационную жизнь. Первое – культура и поведение взаимно влияют друг на друга. Второе -- культура влияет не только на то, что люди делают, но также и на то, как они это делают. Существуют различные подходы к выделению набора переменных, посредством которых прослеживается влияние культуры на организацию. Обычно эти переменные выступают основой анкет и вопросников, которые используются для описания культуры той или иной организации.

Существуют много моделей, описывающих влияние культуры на организационную эффективность и методы сопоставления перспективы одного подхода со всеми другими.

Суть этих моделей и методов изучается в курсе «организационное поведение».

11.4. Национальное в организационной культуре.

Национальная культура определяет то, как люди выполняют различные роли в жизни данного общества.

Культуры не бывают плохие или хорошие, они бывают разные.

Культура может рассматриваться на трех уровнях взаимодействия:

1. Национальная культура – всемирная культура;
2. Культура одной группы – культура другой группы;
3. Культура индивида – национальная культура.

Разобраться в разнообразии подходов к анализу культуры помогает определенная систематизация многочисленных переменных. Под систематизацией в данном случае понимается упорядоченность во взаимосвязях между частями, составляющими единое целое. При этом выделяются следующие элементы:

1. Система семьи – это семейные отношения и путь, с помощью которого воспроизводят, обучают и вводят в общество своих детей. В семье дети впервые вырабатывают образцы поведения, необходимые им для выполнения в будущем различных ролей в организации.
2. Система образования – это то как молодые и новые члены общества обеспечиваются информацией, знаниями, навыками и ценностными ориентациями.
3. Экономическая система – это способ, с помощью которого общество производит и распределяет товары и услуги.
4. Политическая система – это то, что преимущественно используется для поддержания порядка и существующей власти.
5. Религиозная система – это нематериальные, духовные средства обеспечения смысла и мотивации в действиях людей. Эта система определяет мораль и преобладающие ценности в обществе, на которые ориентируются функционирующие в этом обществе организации.
6. Система социализации – это сеть и принципы социального группирования, создаваемые людьми в данном обществе.
7. Система здоровья – это способ, с помощью которого культура предотвращает и исцеляет заболевания, а также проявляется забота организации жертвах бедствий и инцидентов.
8. Система отдыха – это пути социализации людей и использования своего свободного времени. Некоторые культуры уделяют значительное внимание занятию людьми спортом, культивируются различные виды активного отдыха.

Все перечисленные составляющие непосредственным образом оказывают влияние на формирование определенной национальной культуры в организации.

Тема №11. Ключевые слова.

Концепция, организационная культура, осознание, коммуникация, униформа, спецодежда, деловые стили, традиция, дотация, осознание времени, взаимоотношения, ценность, трудовая этика, мотивирование, интеграция, деловая среда, образцы национальной культуры, организационная эффективность, система: семья, образования, социализации, здоровья, отдыха, политическая система, религиозная система.

Тема №11. Контрольные вопросы..

1. Определение организационной культуры .
2. Содержание организационной культуры.
3. Почему и в силу каких обстоятельств могут быть разные культуры в организации?
4. В каких процессах склонны участвовать работники организации в организационной деятельности?

5. Как вы понимаете деловую среду в организации и какую роль играет в формировании культуры организации?
6. Как вы понимаете образцы национальной культуры? Являются ли они предметом развития организационной культуры?
7. Как влияет культура на организационную эффективность?
8. Назовите три уровня взаимодействия национальной культуры.
9. Перечислите составляющие, оказывающие влияние на формирование определенной национальной культуры организации?

Тема №12. Субъекты организаторской деятельности.

12.1. Определение сферы целесообразности государственных, коммерческих и некоммерческих организаций.

12.2. Производственная, экономическая и финансовая деятельность субъектов.

12.1. Определение сферы целесообразности государственных, коммерческих и некоммерческих организаций.

Развитие производительных сил порождает разнообразие формы их общественной организации, каждая из которых способна к эффективному функционированию лишь в рамках определенной формы собственности.

На современном этапе в условиях рыночной экономики нужны и общенародная, и республиканская, и муниципальная, и кооперативная, и акционерная, и индивидуальная (личная, частная) собственность и их производные (смешанные) формы.

Система отношений собственности должна быть адекватной реальным условиям, гибкой и динамичной, она не может быть раз и навсегда задана как по разнообразию форм, так и по их структуре.

Невозможно и не нужно считать, каково будет конкретное отношение между разными формами собственности при переходе к рынку в той или иной конкретной стране. Это соотношение для каждой страны может быть только индивидуальным. К тому же оно будет постоянно меняться, пока данная страна развивается.

Приватизация и разгосударствление – не автономный процесс, а составная часть реконструкции социально-экономической и политической системы страны. Она должна проводиться в рамках общего процесса перехода к основам рыночной экономики.

Недопустимо государственную собственность ликвидировать грубо и безответственно, как в свое время ликвидировали частную собственность. Встает вопрос кому быть собственником. На этот вопрос есть только один разумный ответ: только тем, кто хочет и может эффективно управлять собственностью на средства производства.

Совсем не обязательно (да и невозможно), чтобы собственниками средств производства стали все.

Также совсем не обязательно, чтобы преобладающей формой стала коллективная собственность. В странах рыночной экономики такая форма собственности имеется, но ее удельный вес незначителен и, главное, она в силу некоторых своих внутренних свойств не обеспечивает высокой эффективности и динамизма.

Нужно сделать в рамках закона все возможное, чтобы государственная собственность переходила в руки только тех, кто способен ее использовать на уровне современных требований, осуществляя жесткий отбор среди всех претендентов. Должны быть найдены отдельные лица, группы, коллективы, которым бывшую государственную можно будет доверить с минимальным риском.

12.2. Производственная, экономическая и финансовая деятельность субъектов.

Субъектами организаторской деятельности являются менеджеры, т.е. руководители аппарата управления организации. Иначе говоря, это руководящий состав, начальники служб, отделов, производств. Цехов и участков. В соответствии с занимаемой должностью они призваны управлять производством, экономической и финансовой деятельностью организации.

Чтобы создать в коллективе высокий уровень творческой энергии и инициативы людей, руководители должны знать следующие основные пути активизации трудовой и общественно-политической деятельности коллектива и личности:

- 1) Формирование разумных материальных и духовных потребностей;
- 2) Формирование коллективизма, дисциплины и правопорядка;
- 3) Улучшение социально-психологического климата в коллективе.

Рассмотрим более подробно эти три основные пути формирования активного, развитого коллектива.

1. Формирование разумных материальных и духовных потребностей подразумевает:

1.а. Формирование потребности в труде и общественно-политической деятельности с помощью:

- Вовлечения, расширения участия работников в управлении организацией;
- Личного примера, авторитета, деловых и морально-политических качеств руководителя;
- Информирования членов коллектива организации поставленных задачах и ходе их выполнения;
- Повышение общеобразовательного, профессионального и культурного уровня членов коллектива;
- Снижение монотонности работы и доли тяжелого ручного труда;
- Активизация новаторства и рационализаторства;
- Подбора и расстановки кадров, а также создания оптимальных социально-групповых структур, подразделений;

- Развития системы демократических институтов управления производством и социальной жизнью коллектива.

1.b. Формирование потребностей преимущественно материальным путем:

- Соблюдение принципа распределения по труду с коллективной оценки значимости труда;
- Подчинения личных потребностей потребностям коллектива, общественным интересам;
- Борьбы с потребительской психологией;
- Повышения ответственности за материальный ущерб, наносимый коллективу, обществу;

1.c. Формирование потребностей духовных, используя:

- Создание условий для духовного, культурного и познавательного роста личности;
- Пропаганду эстетических и нравственных ценностей;
- Умение руководителя свободно и честно говорить с людьми;
- Формирование разумных материальных и духовных потребностей;
- Развитие материальной базы культурно-просветительской, социальной сферы организации (предприятия);
- Охрана трудовых прав членов коллектива.

2. Формирование коллективизма, дисциплины и правопорядка включает в себя:

- Подчинение деятельности коллектива общественным целям;
- Создание в коллективе атмосферы товарищеской критики и доброжелательности;
- Развитие традиций коллектива;
- Создание атмосферы, стимулирующей достоинства каждого члена коллектива и оценку при их проявлении;
- Принципиальное отношение к нарушителям дисциплины и правопорядка;
- Личный пример руководителя в соблюдении правопорядка и дисциплины.

3. Пути улучшения социально-психологического климата в коллективе намечаются в зависимости от уровня этого климата.

Успех руководителя в управлении организацией зависит от правильного подбора и расстановки кадров, от знания характера исполнителей и соответствия порученной им работы.

Успех дела решают люди, коллективность руководства. Даже на капиталистических фирмах, организациях придерживаются принципа коллективного руководства. И это реальная необходимость.

Утверждается, что в самой вершине организации находится высшая руководящая группа. Находящиеся на более низших уровнях отделы, подразделения и т.п., тоже управляются руководящими группами, комитетами, комиссиями, рабочими группами. Чем это вызвано?

Во-первых, сложностью современных организаций и еще тем, что объем профессиональных знаний и умений, которыми обладает единоличный руководитель, все менее и менее достаточен. Все больше и больше задач и функций требует совместных усилий большого числа работников с их разным опытом.

Во-вторых, количеством личностных качеств, которыми должен обладать современный руководитель. Мы наивно полагаем, что можем в личности руководителя найти букет личностных качеств, какими обладают лишь немногие индивиды. Мы ищем идеального руководителя, хотя все те личностные качества, которые ожидаем в нем найти, вообще вряд ли возможно обнаружить в отдельных людях. Но, возможно, все эти качества будут присущи лишь целой группе людей (коллективу).

Коллектив, группа могут обновляться, регенерироваться, включая членов новых и провожая других людей на пенсию. Коллектив способен накопить фонд коллективного опыта, знаний, мнений и только он способен находиться в десяти местах одновременно.

Вот почему руководитель организации, исходя из конкретных условий производства, технологии, уровня организации труда и целей (ближайших, перспективных, локальных или стратегических) должен подбирать себе единомышленников, или, точнее, личности с определенными характерами (пусть даже не нравятся их отдельные черты) для достижения поставленной цели. Достигнув ее, коллектив единомышленников должен обновляться на одну треть. Только в этом случае достигается эффективная работа аппарата управления.

Тема №12. Ключевые слова.

Форма собственности, рыночная экономика, система отношений, приватизация, разгосударствление, производственная, экономическая и финансовая деятельность, субъект организаторской деятельности, материальные и духовные потребности, коллективизм, социально-психологический климат, единомышленники, эффективность управления.

Тема №12. Контрольные вопросы.

1. Что порождает развитие производственных сил в стране?
2. В условиях рыночной экономики какие виды организации в зависимости от форм собственности могут организоваться и функционировать в Республике?
3. Понятие о приватизации и разгосударствлении имущества.
4. Кто является субъектами организаторской деятельности в организации?
5. В чем заключаются основные функции субъектов организации?
6. Путь активизации трудовой и общественно-политической деятельности коллектива и личности.
7. Пути улучшения социально-психологического климата в организации.

В чем заключается суть и необходимость коллективного руководства в организации?

Литература.

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента . М.: Дело , 1992 /перевод с английского/.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : Человек, стратегия, организация, процесс. М.: МГУ, 1995 .
3. Менеджмент организации. Учебное пособие. Под ред. д.э.н. ,З. П. Румянцевой и д.э.н. Саламатина . М. : ИНФРА – М, 1996 г.

Дополнительная.

4. . Мандрица В.М. Руководителю об управлении, хозрасчете и самофинансировании . Ставрополь , 1989 .
5. Дубровский Ю.Н. и др. Научная организация труда. М.: Экономика , 1974.
6. Абрамова О.В. и др. Комплексный подход к управлению трудовой дисциплины М. : Юридическая литература , 1982 .
7. Александров Л.А ., Козлов Р.К. Организация управления на автомобильном транспорте . М.: Транспорт , 1985 .
8. Козлов А.П. и др. Организация и планирование автотранспортного производства. Управление предприятием . М. : Высшая школа, 1991.
9. Теория анализа хозяйственной деятельности. Под ред. В. В. Осмоловского . Минск, Высшая школа , 1989 .
- 10.Зайнутдинов Ш и др. Основы менеджмента . Т. «Укитувчи» , 1996 .
- 11.Гулямов С.С. и Семенов Б.Д. Основы современного менеджмента . Т. 1997.