Содержание

1. Вопрос № 10. Направления разработки УР школой науки управления
   1. История развития и основоположники школы науки управления
   2. Система управления Тейлора
2. Вопрос № 27. Анализ внешней среды и ее влияние на выбор, и реализацию альтернатив
   1. Основные понятия и положения анализа внешней среды
   2. Факторы внешней среды
   3. Процесс выбора стратегии

Список литературы

1. Вопрос № 10. Направления разработки УР школой науки управления
   1. История развития и основоположники школы науки управления

внешняя среда научное управление

Управление как исторический процесс развивалось с того момента, когда появилась необходимость регулировать совместную деятельность коллективов людей. История знает немало примеров рационального управления не только отдельными коллективами, но и целыми государствами и империями. При этом уровень управления, его качество являлись определяющим началом в благополучном развитии целых народов, однако до нас не дошли сколь либо достоверные данные о развитии теории управления, а бум теоретической мысли начался в нач. XX века. Он связан с тем, что в 1911 году инженер Тейлор опубликовал свои исследования в книге "Принципы научного управления". Этот год традиционно считается началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования. Сложились в основном 5 направлений:

- школа научного управления,

- школа административного управления,

- школа с позиции человеческих отношений и психологии человека,

- школа с позиции поведения человека в производстве,

- количественный подход.

Правда, в некоторых источниках литературы взаимосвязь между школами очень сглажена, классическую школу называют административной, а административную - научной.

Школа научного управления (1885—1920) связана с работами Ф. Тейлора, Френка и Лилиан Гилбрет, Генри Гантта. До Тейлора двигателем повышения производительности труда был принцип «пряника» - сколько сделаешь, столько и получишь. Однако данный подход к концу 19 - началу 20 века исчерпал себя. Создатели школы считали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда. Первой фазой методологии школы научного управления были анализ содержания работы и определение ее основных компонентов.

Тейлор пришел к мысли организовать труд, который «предполагает выработку многочисленных правил, законов и формул, которые заменят собой личные суждения индивидуального работника и которые могут быть с пользой применяемы только после того, как будет произведен статистический учет, измерение и так далее, их действия». По мнению Тейлора, исполнитель был не в состоянии охватить производственный процесс в целом, тем более что это постоянно меняющееся действо. Таким образом, в начале века роль управленца в решении того, что делать исполнителю, как делать, в каком объеме, вырастала неизмеримо и регламентация работы исполнителя принимала крайние формы.

Тейлор расчленил всю работу исполнителя на составные части. Отдельные движения были им прохронометрированы, а рабочий день расписан по секундам. Однако не стоит полагать, будто хронометраж приводил лишь к более точному определению возможности всего в результате рационализации самой работы и, в частности введения целесообразных режимов смен труда и отдыха.

Характерным для школы научного управления было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась возможность перерывов в производстве, в том числе и для отдыха. Количество времени, выделяемое для выполнения определенных заданий, было реалистичным, что давало руководству возможность устанавливать нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал эти нормы. При этом люди, которые производили больше, вознаграждались больше. Признавалась важность отбора людей, которые соответствовали выполняемой работе, подчеркивалось большое значение обучения.

Школа научного управления выступала за отделение управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Работа по управлению — это определенная специальность, и организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего.

1.2 Система управления Тейлора

"Школа научного управления" может рассматриваться как предтеча к формированию организационной психологии.

В начале века вышла книга инженера Фредерика Тейлора (1865-1915) "Научный менеджмент", принесшая впоследствии ему мировую славу [12]. Сочетание двух слов в ее названии "научный" и "менеджмент" отражает суть и направленность разработанного Тейлором подхода.

В тот исторический период была безграничная вера в рациональные методы познания, сложившиеся на протяжении последних трех столетий. Успехи науки и новых технологий только подтверждали это. Научное и рациональное в то время значило лучшее. Научное понималось как однозначное, вычислимое, разложимое на элементы. Виделось, что приложение строго научных принципов к вопросам построения эффективно действующей организации позволит найти и единственно правильные ответы на них.

С самого начала своей карьеры инженер Тейлор более всего интересовался возможностями внедрения научных методов организации труда на производстве. Наблюдая за разгрузкой рабочими угля на сталелитейном предприятии он заметил, что объем выработки рабочих зависел от того, насколько форма лопаты соответствовала особенностям поступающего угля. Он предложил рабочим пользоваться разными по форме лопатами. Результаты этого усовершенствования простых трудовых операций потрясли его: производительность труда рабочих возросла в несколько раз. Открылась совершенно новая область приложения творческих усилий - технология трудовых операций. Невидимый ранее организационный контекст труда стал для Тейлора объектом пристального внимания.

Поскольку производительность труда возросла, то появилась возможность отбора людей наиболее способных работать с данной производительностью и увольнения менее способных, а высвобождаемые финансовые средства использовать для дополнительного материального поощрения. Наметились контуры новой системы управления производством и работы с персоналом, посредством более пристального внимания со стороны управляющих к организации труда подчинненых. А анализ производственных задач позволил изобрести и новые механизмы управления людьми.

Все сказанное нашло отражение в подходе Ф. Тейлора к проблемам управления людьми, его основным принципам и методам, получившим общее название как система Тейлора. Сущность предложенной системы основывается на следующих четырех положениях:

1. Развитие научно обоснованного знания о трудовой деятельности. Тейлор отмечает, что на практике руководители обычно не знают, какой объем работы может выполнить рабочий при оптимальных условиях. С другой стороны, рабочие сами смутно представляют себе, что от них, в действительности, ожидается. Достигнуть соответствия между требованиями руководителей и ожиданиями работников можно путем научного исследования элементов трудового процесса. Если работник выполняет научно обоснованный объем работы, он вправе получать и более высокую материальную компенсацию за свой труд.

2. Отбор и обучение работников. Чтобы убедиться, что работник соответствует по своим профессиональным качествам научно обоснованным нормам необходимо проводить отбор рабочих с помощью разработанных для этого критериев. Тейлор считал, что проведение подобного отбора позволит работникам стать первоклассными в определенном виде работ и, таким образом, повышать собственные доходы, не сокращая при этом доходы других.

3. Сочетание знания о трудовой деятельности с возросшими трудовыми возможностями отобранных работников. Процесс взаимодействия между руководителем и подчиненным ему работником, который опосредуется научными методами управления, Тейлор рассматривал как своеобразную "революцию в умах", новое видение контекста трудовой деятельности. Двум сторонам, участвующим в трудовом процессе, необходимо заниматься не делением ограниченного по размерам пирога на части, а сосредоточить свое внимание на увеличении общих размеров пирога.

4. Специализация видов трудовой и организационной деятельности в форме распределения ответственности между руководителями и работниками. В организации должно быть строгое распределение персональной ответственности. Руководители обязаны давать работникам научно обоснованное трудовое задание и осуществлять непрерывный контроль за его выполнением. Работники обязаны выполнять порученное задание, используя только научно обоснованные методы работы. В подобной системе распределения ответственности невыполнение трудового задания исключается. Для случаев его перевыполнения предусмотрено дополнительное материальное вознаграждение. При правильности распределения ответственности между руководителем и работником возможности трудового конфликта полностью исключаются.

Основные положения системы Тейлора позволили сформулировать ряд общих принципов организации труда. Они включают в себя:

1) изучение процесса труда с целью проектирования наиболее рациональных приемов и действий;

2) отбор и обучение людей рациональным приемам труда с целью выбора эталонного работника;

3) определение трудового задания с целью разработки предложений по экономическому стимулированию работников.

Анализ концепции "научного управления" позволяет сформулировать следующие положения:

1) управление людьми признано наукой, самостоятельной областью исследования;

2) важнейшая задача этой науки повышение эффективности труда в сфере производства;

3) работа по управлению людьми требует особых качеств от человека - умения думать и брать на себя ответственность за организацию труда подчиненных.

Можно видеть, что вся система Тейлора направлена на повышение эффективности производства. Рабочие должны работать, считал Тейлор, а менеджеры - думать. Сами по себе, это важные цели, способствующие эффективности деятельности организации, но требования достижения этих целей, посредством жесткого порядка, четко очерченной структуры и извне задаваемых нормативов, может привести к неспособности сотрудников и руководителей организации гибко адаптироваться к изменяющимся внешним условиям.

Сформулированные Тейлором принципы анализа трудовой деятельности, определения трудового задания как цели деятельности, отбора и профессиональной подготовки сотрудников, экономического стимулирования труда сохранили свою актуальность до настоящего времени. Они, по-прежнему, являются важными в таких разделах организационной психологии, как анализ механизмов мотивации трудовой деятельности и целенаправленного поведения, работы с персоналом организации.

Основной недостаток системы Тейлора в том, что она была ориентирована на модель экономического человека, т.е. человека, у которого основным побуждающим к труду стимулом являются денежное вознаграждение.

Сам Тейлор считал свою систему законченной и единственно возможной. Однако реалии деловых отношений уже к 30 годам ХХ столетия стали опровергать ее принципы. В истории организационной психологии новое направление, почувствовавшее дух времени, получило название "Школа человеческих отношений".

Благодаря разработке концепции научного управления менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований. В своих работах "Управление фабрикой" (1903) и "Принципы ночного менеджмента" (1911) Ф. Тейлор разработал ряд методов научной организации труда, основанных на изучении движений рабочего с помощью хронометража, стандартизации приемов и орудий труда.

Его основополагающие принципы управления состоят в следующем: если я могу на научной основе отобрать людей, на научной основе их подготовить, предоставить им некоторые стимулы и соединить воедино работу и человека, тогда я смогу получить совокупную производительность, превышающую вклад, сделанный индивидуальной рабочей силой. Главная заслуга Ф.Тейлора состоит в том, что он как основатель школы "научного управления" разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих. Величайший вклад Ф. Тейлора состоит в том, что он начал революцию в области менеджмента.

Типичным для классической школы является пример исследований Френка и Лилиан Гилберт, которые с помощью специальных часов - микрохронометров и кинокамеры выявили и описали 17 основных элементарных движений кисти руки, рекомендовав их в последующем для рациональной организации труда.

2. Вопрос № 27. Анализ внешней среды и ее влияние на выбор, и реализацию альтернатив

2.1 Основные понятия и положения анализа внешней среды

Принятие решений - составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формируя цели и добиваясь их достижения. Решение принимается всегда в какой-либо среде. Качество любого управленческого решения зависит от множества факторов, которые определяют внешнюю среду в которой принимается решение. Ни один водитель не поедет по дороге при нулевой видимости. Так и менеджер не сможет принять решение при неопределенной внешней среде. Понимание содержания вешней среды, ее составляющих, а также влияния их на управленческое решения - один из важных аспектов в разработке управленческого решения.

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Совершенствование процесса принятия обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности достигается путем использования научного подхода к данному процессу. Для принятия эффективного решения менеджер, как лицо принимающее решение должен обладать знаниями в области технологий принятия решений, быть вооруженным системным и ситуационным подходом, владеть моделями и методами принятия решений.

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Проблема взаимоотношения организации и среды в науке стала рассматриваться впервые в работах А. Богданова и Л. фон Берталанфи в первой половине ХХ века. Однако в менеджменте значение внешней среды для организаций было осознано только в 60-е годы в условиях усиления динамизма ее факторов и нарастания кризисных явлений в экономике. Это послужило отправной точкой для интенсивного использования системного подхода в теории и практике управления, с позиций которого любая организация стала рассматриваться как открытая система, взаимодействующая с внешней средой. Дальнейшее развитие данной концепции привело к возникновению ситуационного подхода, согласно ему выбор метода управления зависит от конкретной ситуации, характеризуемой в значительной мере определенными внешними переменными.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление не только о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, но и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внешнее окружение изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Стратегическое управление рассматривает внешнее окружение как совокупность двух сред: макроокружения и непосредственного окружения.

Разработка решений в условиях неопределенности осуществляется с помощью экономико-математических моделей игрового характера. При этом применительно к конкретным ситуациям выбор действия определяется не только оценкой различных исходов, но и возможными альтернативами действий конкурентов либо иных элементов внешней среды. Разновидностью интуитивных решений признается практическая реализация теоремы о минимаксе (известной в теории игр, одном из методов исследования операций), содержанием которой является построение матрицы исходов.

Основной задачей при управлении взаимодействием организации с внешней средой является максимальная адаптация организации к внешней среде, снижение неопределённости положения организации, достижение её стратегических целей.

В зависимости от различных условий внешней среды различают два типа управления организацией:

1. Механистический тип:

· консервативная, негибкая структура;

· чётко определённые, стандартизированные задачи;

· сопротивление изменениям;

· власть проистекает из иерархических уровней в организации;

· иерархическая система контроля;

· командный тип коммуникаций;

· содержание коммуникаций: принятые руководством решения, приказы, распоряжения.

2. Органический тип:

· гибкая структура;

· динамичные, нечётко определённые задания;

· готовность к изменениям;

· власть базируется на знании и опыте;

· самоконтроль и контроль коллег;

· многонаправленность коммуникаций;

· содержание коммуникаций: информация и советы.

Каждый из типов имеет определённые преимущества и используется в зависимости от того, насколько динамичны изменения во внешней среде организации.

2.2 Факторы внешней среды

Отдельные авторы делят все факторы (элементы) внешней среды на две группы: прямого воздействия и косвенного воздействия. В первую группу включаются потребители, конкуренты, поставщики, правительственные институты, посредники, финансовые организации и источники трудовых ресурсов. Во вторую группу - общее состояние экономики, социально-культурные, политические, национальные и некоторые другие факторы.

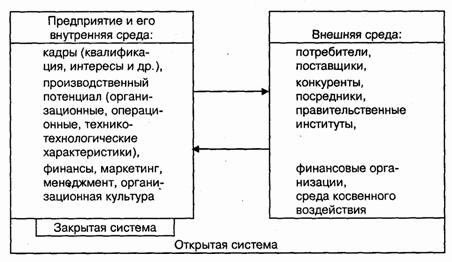


Рис. Предприятие как открытая система

Каждый из факторов может представлять в разное время для одного предприятия либо для разных предприятий в одно время или угрозу или новую возможность. Поэтому состояние внешней среды должно постоянно анализироваться, а результаты анализа - использоваться при выборе альтернатив решения проблем.

В составе конкурентных факторов внешней среды следует учитывать будущие цели конкурентов, оценивать их текущую стратегию, перспективность положения в отрасли, изучать сильные и слабые стороны. Полезна информация о степени удовлетворенности конкурента своим текущим состоянием, его уязвимость, намерения относительно используемой стратегии.

Следует иметь в виду, что конкурентная борьба не ограничивается завоеванием рынка сбыта и покупателей. Она включает и борьбу за сырьевые рынки, капитал, кадры, научно-технические нововведения. В последние десятилетия имеются факты не только резкого противостояния конкурентов, но и их взаимодействия на рынке. Рыночные факторы проявляются в изменениях жизненного цикла товаров и услуг, уровня конкуренции, ценовом механизме, рекламных компаниях, распределении доходов населения, демографической ситуации. Умелое использование влияния данных факторов позволяет избежать нежелательных явлений, а порой и добиться процветания.

Изучение международных факторов необходимо, так как с ними связаны потенциальные перемены и на внутреннем рынке. В частности, целесообразно оценивать принятие политических решений в странах-партнерах, изменение валютного курса, появление новых сырьевых источников в странах-инвесторах. Учет этих и других факторов данной группы дает возможность своевременно принимать решения во избежание нежелательных последствий для деятельности предприятия. Конкретно это может выражаться в ходатайстве перед правительственными органами по защите внутреннего рынка от иностранных конкурентов, либо в усилении международной деловой активности на внешнем рынке.

В целом изучение и анализ факторов внешней среды позволяет составить картину того, на каком качественном уровне находится предприятие относительно конкурентов, что оно в состоянии достигнуть и что для этого необходимо сделать. А самое важное - своевременное выявление внешних факторов и определение интенсивности их влияния дает выигрыш во времени, в худшем случае - для принятия «профилактических» мер по устранению, предупреждению или ослаблению нежелательных воздействий (угроз), в лучшем - для эффективного использования представившихся возможностей.

* 1. Процесс выбора стратегии

Проанализировав внешние опасности и новые возможности, приведя в соответствие с ними внутреннюю структуру, руководство организации может приступить к выбору стратегии. Выбор стратегии – центральный момент стратегического управления.

Процесс выбора стратегии состоит из этапов разработки, доводки и анализа (оценки). На практике эти этапы трудно разделять, так как они представляют собой разные уровни единого процесса анализа. Однако при этом используются разные методы.

На первом этапе создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей.

Здесь важно разработать возможно большее число альтернативных стратегий, привлечь к этой работе не только высших руководителей, но и менеджеров среднего звена. Это существенно расширит выбор и позволит не пропустить потенциально лучший вариант.

На втором — стратегии дорабатываются до уровня адекватности целям развития организации во всем их многообразии и формируется общая стратегия.

На третьем — анализируются альтернативы в рамках общей выбранной общей стратегии фирмы и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей. На этом этапе происходит наполнение общей стратегии конкретным содержанием, по отдельным функциональным зонам организации разрабатываются частные стратегии.

Список литературы

1. Виханский О.С. Стратегическое управление, - М.: Гардарика, 2003.

2. Глухов В.В. Основы менеджмента. - СПб.: Специальная литература, 2002.

3. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента. - Ростов-на-Дону, 2003.

4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента.- Минск: Новое знание, 2004.

5. Климов А.О. Внешняя среда и стратегическое управление. - СПб.: Нева, 2003.

6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2001.

7. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

8. Спицнадель В.Н. Теория и практика принятия оптимальных решений.- СПб.: Бизнес-пресса, 2002.

9. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. - М.: Интел-синтез, 2004.

10. Шанк Дж., Говиндараджан В. Стратегическое управление. - СПб.: Бизнес-Микро, 2004.

11. Шеремет А.Д. Управленческий учет: Учебное пособие. - 2-е изд., испр. - М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002.

12. Цыгичко В.Н. Принятие решений. - М.: ИНФРА-М, 2003.

Размещено на http://www.