

# Менеджмент в сфере образования

The title is centered and overlaid on a decorative arrangement of five circles. Two circles are solid light purple, and three are hollow with a light purple outline. The circles are arranged in two rows: the top row has three circles and the bottom row has two circles.



## **Уважаемые слушатели!**

**Лектор уверен, что никто, кроме Вас, не знает (и не может знать!), как надо управлять образовательными учреждениями, и что не существует единственно правильных методов, способов, вариантов осуществления управленческих процедур.**

**Управлять можно (и нужно!) по-разному, надо только соблюдать закон и некоторую логику деятельности руководителя.**

*«Человек на рабочем месте стремится совершить максимум возможного при минимальных усилиях и тем самым высвободить время для досуга, т.е. других, быть может, более достойных занятий» (Ф.Гилберт)*

**Компетентность** – качество действий работника, обеспечивающих адекватное и эффективное решение профессионально значимых предметных задач, носящих проблемный характер, а также готовность нести ответственность за свои действия.

**Компетентность**  
(формула Гилберта)

=

**Результат**



**Усилия**



# Структура 1 раздела курса

**Раздел 1. Менеджмент и организация: прошлое, настоящее, будущее**

**Тема 1. Менеджмент как наука и практика управления. Управление как вид человеческой деятельности.**

**Тема 2. Развитие управленческой мысли. Основные научные школы менеджмента.**

**Тема 3. Современная организация и её окружение.**

# Понятие менеджмента



## Менеджмент

- 1) особый вид **профессионально** осуществляемой деятельности, направленной на достижение определенных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением определенных принципов, функций и методов;
- 2) управление социально-экономическими и социально-техническими системами для получения конкретного результата;
- 3) совокупность лиц, идентифицируемых с менеджерами, а также с органами или аппаратом управления;
- 4) феномен, интегрирующий в себе **управленческую деятельность**, кадровую политику, состояние всей управленческой инфраструктуры в различных масштабах;
- 5) синоним управления предприятием (организацией)

**Менеджмент** отождествляется с людьми и является **атрибутом** исключительно **социальных систем** и их разновидностей (социально-технических, социально-экономических).

**Обозначение менеджмент как науки позволяет выделить её основные категории – «управление» и «организация»**

## **Понятие «управление»**

**В словаре живого великорусского языка В.И.Даля указывается, что слово «управление» произошло от глаголов править, справляться и означает «давать ход, направление, заставлять идти правильным, нужным путем, распоряжаться, заведовать, делать что-то хорошее, исправно, ладно».**

Существует множество других определений.

# Понятие «управление»

- непрерывный и целенаправленный процесс воздействия на деятельность людей (объединенных в группы, коллективы с их различными интересами) для организации и координации их деятельности в процессе производства **с целью достижения наилучших результатов при наименьших затратах**

*В: Возможно ли применение данного определения для феномена управления в современных условиях, характеризующихся гуманизацией, демократизацией управления, осознанием необходимости учета в управлении личностных особенностей членов организации?*

# Понятие «управление»



- **нелинейная диалоговая многофункциональная деятельность участников социального процесса, одинаково заинтересованных как в получении высокого результата работы организации, так и в сохранении и развитии участвующих в этом процессе людей, их отношений и неповторимой субъектности.**



# Понятие «управление»

Разделяя данную точку зрения, современные исследователи определяют управление следующим образом:

- *специализированная деятельность, направленная на упорядочение отношений между людьми в процессе их совместной работы и достижение целей (А. В. Тихонов);*
- *деятельность по согласованию сложных иерархических отношений между управляющим и управляемыми (В. Ю. Кричевский);*
- *активное взаимодействие руководителей образовательного учреждения и других участников образовательного процесса по его упорядочению и переводу в новое качественное состояние, более отвечающее выполнению поставленных задач (Т. И. Шамова).*



**Управление образованием** - это целенаправленная, планомерная непрерывная деятельность государственных и общественных органов, которая проявляется в исполнительно-распорядительной по форме и организующем по содержанию воздействию на управляемые объекты (образовательные учреждения) и преследует своей целью обеспечить удовлетворение потребностей граждан России в образовании.

# УПРАВЛЕНИЕ – ЭТО МЕНЕДЖЕРЫ

## Менеджер:

- специалист по управлению производством и обращением товаров, наемный управляющий; менеджер организует работу на фирме, руководит производственной деятельностью групп сотрудников фирмы; является должностным лицом фирмы, в которой он работает, и входит в средний и высший руководящий состав фирм;
- наемный работник, занятый **профессиональной** организаторской деятельностью в органах управления предприятия, фирмы, учреждения, наделенный субъектом собственности определенными полномочиями.



# Деятельность

Выберем следующий подход: если управление осуществляет субъект, то управление – вид управленческой деятельности.

Рассмотрев различные определения, можно отметить общее: управление — это деятельность по достижению определенных целей, в основе которой — взаимодействие людей, согласование их действий.

**Структура деятельности:** мотив – цель – предмет – действие – результат.

# Компоненты теории управления образованием

- определение и свойства объекта/субъекта управления;
- предметы управления;
- схема управленческой деятельности;
- условия управления;
- критерии эффективности управления и факторы, влияющие на его эффективность;
- виды (методы) управления;
- типы управления;
- формы управления;
- средства управления;
- функции управления;
- принципы управления;
- цели и задачи управления;
- механизмы управления и их группы



## Цель управления

- 1. Понимается некоторый идеальный заранее заданный результат, которого следует достичь в результате осуществления управленческой деятельности**
- 2. Это субъективная конструкция, умозрительное построение, зависящее от общего уровня знаний и субъективных качеств субъекта управления**
- 3. Определяет способ и характер действий участников образовательного процесса**



# Задачи управления

**Задачи управления** - это совокупность вопросов, подлежащих решению.

**Управление** есть процесс последовательной постановки и решения задач:

- 1. Обеспечение соответствия потенциала образовательной системы ее социальным функциям**
- 2. Создание условий для наиболее полного использования этого потенциала и повышение на этой основе социальной функции образования**

## Факторы, задаваемые внешней средой по отношению к данному субъекту деятельности:

- **требования** к деятельности и ее результатам (включая такую важнейшую для образовательной системы характеристику, как **социальный заказ**);
- **критерии** оценки соответствия результата цели;
- принятые в обществе и в организации **нормы** (правовые, этические, гигиенические и т.п.) и **принципы** деятельности;
- **условия деятельности** (материально-технические, финансовые, информационные и т.п.) будут относиться и к внешней среде, и, в то же время, могут входить в состав самой деятельности, учитывая возможности активного влияния субъекта на создание условий своей деятельности





# Методы управления

**Основа:** предмет управления – изменяемый в процессе и результате управления компонент образовательной системы

- **Управление составом;**
- **Управление структурой;**
- **Институциональное управление** (управление ограничениями и нормами деятельности);
- **Мотивационное управление** (управление предпочтениями и интересами);
- **Информационное управление** (управление информацией, которой обладают участники на момент принятия решения).



# Принципы управления

- внутреннее убеждение человека, определяющее его отношение к деятельности, нормы поведения и деятельности, основные исходные положения, руководящие идеи, которым следует субъект управления при организации управленческого взаимодействия.

**Основные** принципы управления:

- *Принцип научной обоснованности управления;*
- *Принцип системности;*
- *Принцип социальной обусловленности управления;*
- *Принцип гуманности;*
- *Принцип гибкости управления;*
- *Принцип оптимальности*

# Основные принципы



**1. принцип научности управления**, дающий возможность руководителю применять достижения смежных научных дисциплин (психологии, педагогики, экономики и др.), знания закономерностей объективных тенденций развития общества и на их основе выстраивать управленческий процесс в организации;

# Основные принципы



**2. принцип системности**, заключающийся в рассмотрении управленческой деятельности в качестве не арифметической суммы разрозненных действий, а комплекса взаимозависимых, взаимообусловленных и согласованных взаимодействий субъектов управления

# Основные принципы



## **3. принцип социальной обусловленности**

управления, предполагающий рассмотрение организации, в которой осуществляется управление, в качестве части более крупной социальной системы.

Управленческий процесс должен быть социально-ориентированным, а его результаты — социально-значимыми и соответствовать потребностям и ценностным ориентациям человека в обществе



### 3. Принцип социальной обусловленности

Говоря об управлении образованием необходимо опираться на представления о требуемом поведении образовательной системы, т.е. на то, насколько она отвечает потребностям личности, общества, экономики.

# Особенности системы образования как объекта управления

Наличие потенциала, который характеризуется набором реализуемых социальных функций образования, которые отражают ожидания общества

- *Обучение*
- *Воспитание*
- *Социализация*

Конкретное содержание этих функций меняется в связи с развитием общества и возникновением новых социальных потребностей

<b>Советская</b>	<b>Современная</b>
Идеологический контроль	Обеспечение идейного единства общества и личности
Освоение обязательных норм и правил	Подготовка к самостоятельному решению проблем в различных сферах деятельности, в том числе на основе, принятых норм и правил
Освоение общественного долга	Формирование гражданской позиции
Единые требования к развитию личности обучающегося	Ориентация на выявление индивидуальности
Подготовка к профессиональному выбору на основе знаний и умений	Подготовка на основе многокритериального выбора (включая оценку ситуации на рынке труда и образовательных услуг)
Социальный присмотр за учащимися	Использование возможностей системы образования для защиты прав и интересов школьников





## Социальная роль системы образования

1. **Заключается в реализации потенциала образовательной системы в соответствии с социальными ожиданиями**
2. **Характеризует действительное влияние системы образования на социум**
3. **Может зависеть от того, в какой мере реализуется имеющийся потенциал системы образования**



# Чем определяется потенциал системы образования?

- 1. Ресурсами образовательной системы**
- 2. Возможностями эффективного использования этих ресурсов**

# Соотношения потенциала системы и ее социальных функций

## Варианты:

1. Потенциал может быть *недостаточным* для реализации каких-либо социальных ожиданий
2. Потенциал системы может *превышать* социальные ожидания
3. Потенциал системы образования может быть *не в полной мере востребован* обществом

# Основные принципы



**4. принцип гуманности**, в соответствии с которым главной ценностью управления являются самобытность, неповторимость человека и их учет в процессе управления, построения взаимоотношений.

Исходя из этого, большое значение уделяется соблюдению интересов сотрудников в организации, созданию условий для их личностно-профессионального развития

# Основные принципы



**5. принцип гибкости управления**, требующий построения управленческой деятельности на основе учета специфических особенностей функционирования и развития объектов управления, наличия множества вариантов решения управленческих задач в зависимости от конкретных условий

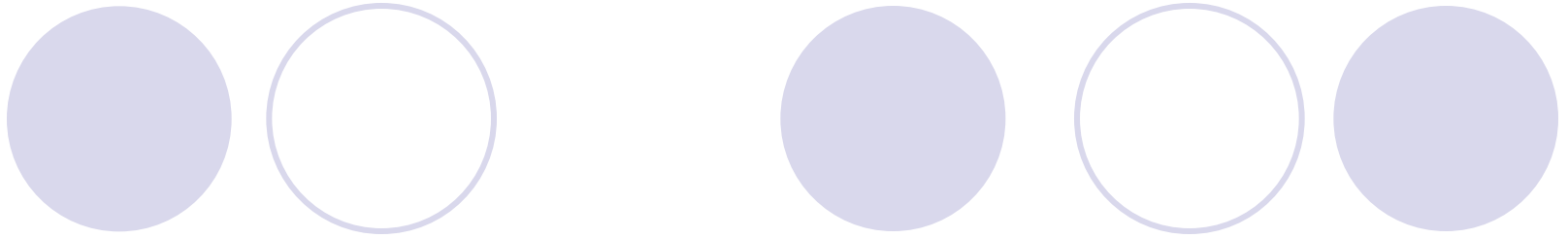
# Основные принципы



**6. принцип оптимальности управления,** указывающий на необходимость поиска и определения возможных вариантов действий, исходя из условий деятельности (ресурсообеспеченности организации, состояния окружения и т.д.), приводящих к получению максимально желаемого результата.

# Основные принципы управления образовательными системами

- **Системность и целостность в управлении** (*взаимодействие и взаимосвязь управленческих функций, условий, субъектов осуществления управления*);
- **Единство единоначалия и коллегиальность;**
- **Демократизация и гуманизация управления** (*соуправление, доступность и открытость управленческой информации, конкурсное избрание персон на управляющие должности*);
- **Объективность и универсальность управленческой деятельности;**
- **Оптимальное сочетание централизации и децентрализации** (*оптимальное межуровневое и внутриуровневое распределение полномочий при принятии управленческих решений*);
- **Правовая защищенность управленческого решения** (*подкреплённость официальными инструкциями, полномочиями, законами*)



- 1. В современной теории менеджмента не сложилось единых подходов к определению содержания деятельности руководителя.**
- 2. В научном анализе состава деятельности руководителя прослеживаются три подхода**
  - содержательный,**
  - функциональный,**
  - интегративный.**



# Содержательный подход

Исходит из классификации основных направлений деятельности руководителя (объектов управления).

Содержание деятельности руководителя может быть структурировано по следующим направлениям:

- **техническое** (управление производством),
- **кадровое** (управление персоналом организации),
- **финансовое** (управление финансовыми ресурсами),
- **правовое** (управление правовым обеспечением управленческой деятельности)
- *и др.*

# Функциональный подход

- Сторонники этого подхода подчеркивают взаимозависимость функций управления и направленность их последовательной реализации на достижение целей управления.
- **Функция** — вид деятельности, основанный на разделении и кооперации управленческого труда, характеризующийся разнородностью, определенностью, сложностью и стабильностью.
- **Впервые** функции управления были выделены А. Файолем в начале XX в. (планирование, организация, координация, распорядительство и контроль).
- В дальнейшем набор функций управления дополнялся, расширялся, уточнялся и сегодня существует множество различных их классификаций.



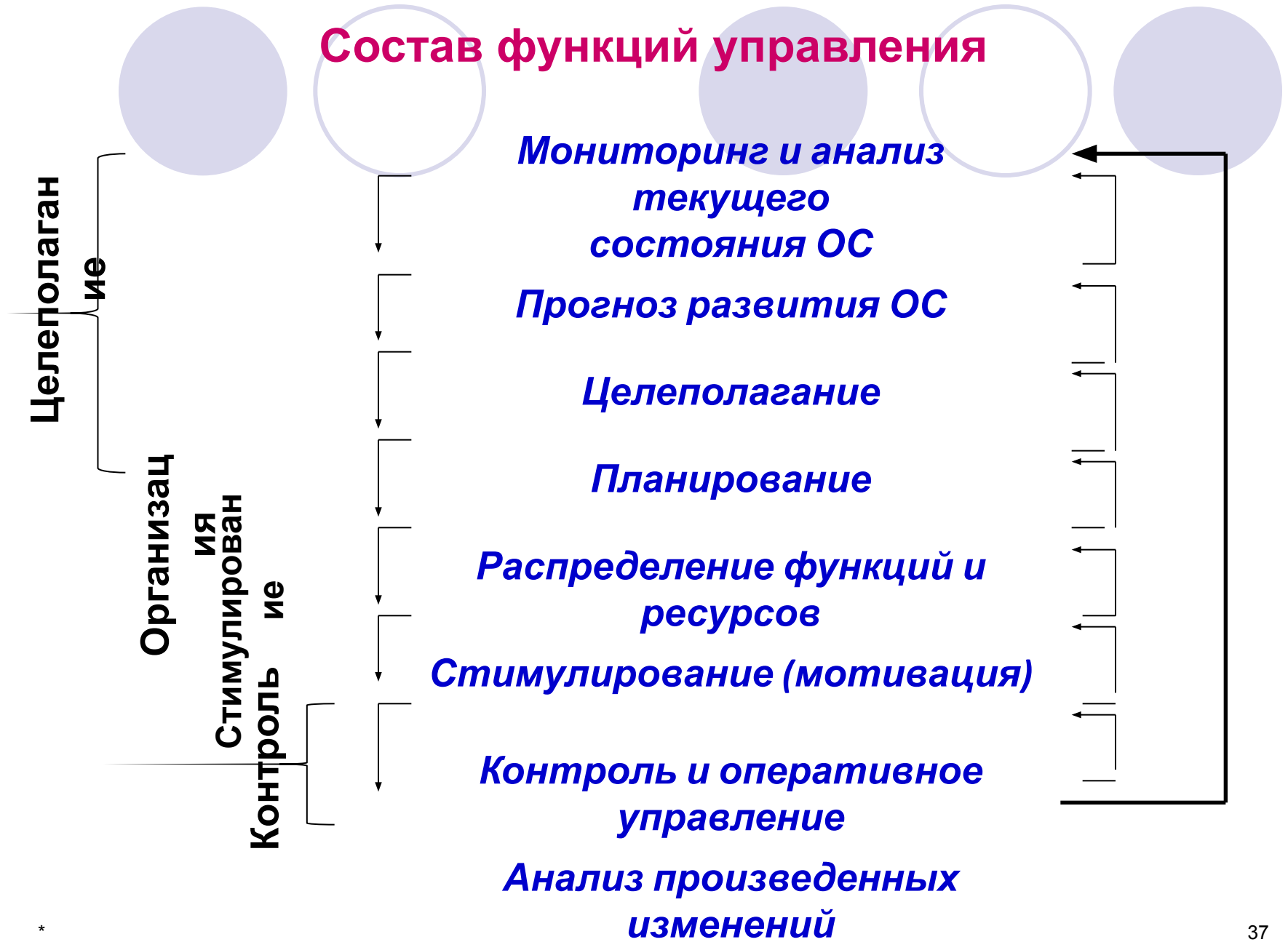
- 1. Управление образованием – процесс реализации непрерывных управленческих действий, взаимосвязанных управленческих функций** (В.И. Зверева, Л. Йоваша, Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, А.А. Орлов, М.М. Поташник, П.И. Третьяков, В.А. Якунина, др.)
- 2. Функции менеджмента** – это конкретные виды управленческой деятельности, которые осуществляются специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности.
- 3. Базовые функции: планирование, организация, руководство и контроль** (по В.С. Лазареву)

**Задание для самостоятельной работы.** Проанализируйте различные подходы к определению функций управления. На основании изучения источников обратите внимание на разные подходы к определению содержания управленческой деятельности в ОС

Например, состав управленческих функций (по П.И. Третьякову):

- **планово-прогностическая,**
- **информационно-аналитическая,**
- **мотивационно - целевая,**
- **организационно-исполнительская,**
- **контрольно-диагностическая,**
- **регулятивно-коррекционная**

# Состав функций управления



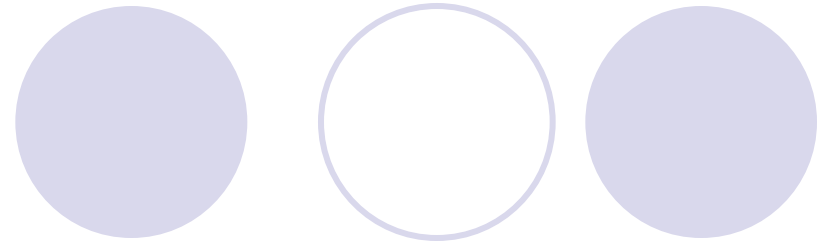
## *Мониторинг и анализ текущего состояния образовательной системы*

- необходим для получения той «точки отсчета», относительно которой будет оцениваться развитие ОС с учетом управляющих воздействий или без таковых.
- Сравнение текущего состояния ОС с теми представлениями, которые отражают ее «идеальное состояние», позволяют в первом приближении оценивать текущую эффективность ее функционирования.

# Прогноз развития

- проводимый без учета управляющих воздействий, позволяет судить о том, какова будет динамика поведения ОУ, и насколько она будет удаляться или приближаться к «идеальному состоянию», если не предпринимать никаких дополнительных мер.

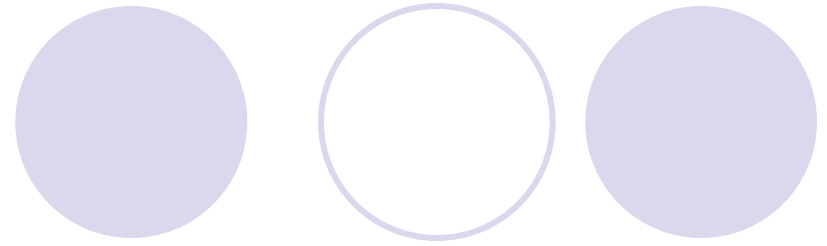
# *Целеполагание*



подразумевает формулировку общих целей развития, а также критериев эффективности, отражающих соответствие настоящего и/или будущего состояния ОС целям ее развития.



# Планирование



на этапе осуществляется определение набора конкретных *задач* – действий, мероприятий и т.д., которые позволяют достичь или максимально приблизиться к поставленным целям в существующих или прогнозируемых условиях.

# Распределение функций

- Определенный в результате планирования набор мероприятий требует, во-первых, соответствующего *обеспечения ресурсами*, включая *мотивационные*, *финансовые*, *кадровые*, *информационные* и другие ресурсы, что является одной из основных *обеспечивающих функций* управления развитием ОУ. Во-вторых, естественно, необходима *мотивация* (стимулирование) персонала, задействованного в реализации запланированных мероприятий.

# Контроль

- заключается в постоянном мониторинге за изменениями в ОУ, вызванными действиями управляемых субъектов, предпринимаемых в соответствии с планом, а также в выявлении отклонений от плана. Так как развитие ОС является непрерывным (во времени) процессом, то по мере поступления новой информации (получаемой в результате осуществления функции контроля) о ходе решения задач развития может потребоваться внесение корректирующих воздействий, что составляет суть *оперативного управления*.

# Анализ произведенных изменений

По мере завершения каждого из запланированных этапов развития ОУ, включая весь горизонт планирования, для успешного осуществления следующих этапов необходимо, обобщение опыта развития, который должен использоваться при разработке стратегии и тактики дальнейшего управления ОУ.

# Интегративный подход

- Заключается в объединении функционального и содержательного подходов.
- Данный подход позволяет рассматривать деятельность руководителя многомерно, раскрывая ее многообразие и сложность.
- **Впервые** применить данный подход в начале XX столетия попытался А. Файоль. Он обозначил основные содержательные направления (операции) деятельности руководителя предприятия и функции управления, обеспечивающие их реализацию.
- При описании управленческой деятельности руководителя в системе образования данный подход характерен для работ Е. П. Тонконогой, В. Ю. Кричевского (1977), А. К. Бондаренко, Л.В.Поздняк, В.И.Шкатулла (1980), П.В.Худоминского (1987)

# Развитие многомерных учений менеджмента: системный и ситуативный подход

В основе системного подхода лежит понятие «система» (в переводе с греческого – целое, составленное из частей). **ризнаком** системы является наличие элементов и связей между ними.

Выделяются следующие **характеристики** системы:

- **целостность** (свойства системы не сводится к сумме свойств составляющих ее элементов – из суммы свойств системы нельзя сделать вывод о свойствах самой системы);
- **структурность** (можно описания систему через установление связей и отношений ее элементов в пространстве и во времени);
- **иерархичность** (соподчиненность частей, подсистем, элементов; они ранжированы, разделены по уровням);
- **границы системы** – систему можно выделить (ограничить) из окружающей среды путем определения её границ;
- **зависимость** – каждый элемент системы, свойства и отношения зависят от их места и функций внутри этой системы

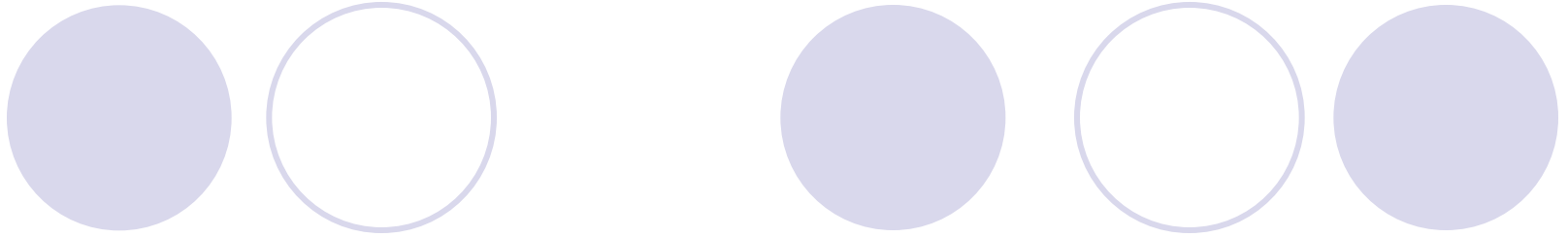


# Системный подход

Управление образованием - **открытая система взаимодействий элементов управления с окружающей средой, требующая согласованности с условиями этой среды** (В.П. Беспалько, В.И. Зверева, Ю.А. Конаржевский, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова, С.В. Яблонский, и др.).

**Выделяются три основных принципа системного подхода:**

- **целостность** (характеристика самой системы не сводится к сумме характеристик составляющих ее элементов);
- **структурность** (возможность описания системы через установление связей и отношений ее элементов);
- **иерархичность** (соподчиненность элементов).



- 1. Системный подход помогает раскрыть сущность и содержание механизма управления.**
- 2. В основе принципов управления любой системы лежат два главных системных свойства:**
  - *обеспечение заданной цели функционирования;***
  - *обеспечение стабильности существования в меняющемся мире и защищенность от несанкционированного внешнего воздействия.***



**Цель → Элементы → Связи элементов → Структура →  
Состояние системы → Функционирование → Взаимодействие  
с окружающей средой → Организация → Управляющее  
воздействие → Результат**

Цель — сохранение или достижение желаемого или требуемого состояния системы

Элементы — части системы

Связи элементов — взаимоотношения между элементами системы, проявляющиеся в обмене энергией, информацией, веществом

Структура — внутреннее строение системы, обусловленное устойчивыми связями между ее элементами

Состояние системы — совокупность параметров, характеризующих систему в целом

Функционирование — процесс перехода из одного состояния системы в другое или сохранение заданного ее состояния

Организация — структурно-функциональное состояние системы. Организация описывает главные отношения, которые конституируют систему как целое и определяют ее суть

Управляющее воздействие — целенаправленное воздействие на систему для коррекции ее состояния

Результат — итоговое состояние системы, достигнутое под воздействием управления и функционирования системы

# Концептуальные подходы к управлению образованием

Подходы к управлению образованием	Авторы, содержание подходов
<i>Системный подход – это...</i>	
<i>Процессный (функциональный) подход – это...</i>	
<i>Ситуационный подход – это...</i>	
<p><i>Синергетический, этнометодологический, интуитивный, маркетинговый, поведенческий, деятельностный, программно-целевой, эмпирический, диалогический (полисубъектный), рефлексивно-управленческий и др.</i></p>	<p><b><u>Задание для самостоятельной работы.</u></b> Продолжите заполнять таблицу самостоятельно.</p>



## Ситуационный подход

**Управление образованием – явление зависящее от ситуации и требующее применения в управленческом процессе лишь ситуативно оправданных методов управления** (Д.Е. Поспелов, М. Альберт, С. Доннел, Ю.Ю. Екатеринославский, М.Х. Мескон, Т. Питерс, др.)



## Синергетический поход

**Помогает раскрыть смысл самоорганизации человека или группы как фактора эффективной организации ОС или процесса (С.П Курдюмов, Г.Г. Малинецкий, И. Пригожин, др.).**

# Положения системно-синергетического подхода к образованию

	Положение	Проявление
1	Каждая проектируемая ОС является <b>аресно ориентированной</b>	Ведущим основанием появления ОС как проекта выступают свойства адресатов
2	Каждая проектируемая ОС должна быть <b>функционально определенной</b>	Предполагает относительную четкость целевых установок, ради достижения которых она создается
3	Каждый проект ОС <b>не может быть жестко ориентирован</b>	В нем должно быть место вариативности как ведущей предпосылки предполагаемой реализации пользователями субъект - объектных контактов с создаваемой ОС

# Положения системно-синергетического подхода к образованию

	Положение	Проявление
4	Проектирование ОС <i>не ограничивается умозрительными построениями со стороны проектировщиков</i>	Каждая проектируемая ОС проходит «достаточно убедительную» апробацию: не наносить вреда пользователю путем применения ими недостаточно обоснованных средств и методов своей деятельности
5	На этапе апробации проектируемых ОС <i>обязательно усиленное диагностическое сопровождение</i>	Его назначение в том, чтобы своевременно информировать субъектов образования (проектировщиков и/или пользователей) о наблюдаемых отклонениях в проявлении субъект - объектных контактов участников образования с апробируемой ОС

# Положения системно-синергетического подхода к образованию

	Положение	Проявление
6	Доработанные проекты ОС <i>могут быть рекомендованы (подлежат) к внедрению в практику образования</i>	Начинается история осуществления субъект – объектных отношений. Зарождаются определенные традиции человеко - системных контактов, уточняется их стратегическая направленность
7	Внедрение ОС в практику образования <i>начинается (результативно-созидающий) этап функционирования</i>	Внедряемые ОС становятся объектами в осуществлении участниками образования субъект - субъектных контактов. При этом каждый пользователь ищет приемлемые для себя варианты контактов с ОС

Подходы к управлению образованием и их содержание	Авторы
<p><b><i>Интуитивный подход</i></b> – раскрывает смысл управления на основе чувств, умений руководителей предвидеть, быстро находить верное решение, ориентироваться в сложных ситуациях</p>	<p>В.И. Кнорринг, др.</p>
<p><b><i>Этнометодологический подход</i></b> – основывается на том, что среда в которой происходит управление имеет национальный колорит</p>	<p>В.И. Кнорринг, Г.В. Бороздина, М.В. Удальцова, др.</p>
<p><b><i>Эмпирический подход</i></b> - отражает смысл пути проб и ошибок в управлении, путь наблюдения и опоры на чувства, включает в исследования широкий диапазон естественно - научных данных, касающихся человека</p>	<p>О.Ф. Больнов, В. Лох, Г. Рот, А. Флитнер, др.</p>



# ПР №1. Заполните таблицу «Наука и искусство управления»

<i>Признаки</i>		<i>Признаки</i>	
<b>научное управление</b>	<b>искусство управления</b>	<b>управление</b>	<b>менеджмент</b>

*Не исключают, а дополняют друг друга*

**научное управление**

**искусство управления**

Теория управления как наука не может претендовать на статус точной, т.к. процесс управления часто протекает в условиях значительной неопределенности и для него характерно множество внешних и внутренних перемен.

Особое умение, гибкость управляющего в общении, стиле деятельности, принятии управленческих решений; это мастерство импровизации, комбинирования, моделирования окружающего мира; оригинальность и высочайший уровень самореализации в управленческой деятельности

Определенная мера погрешности имеющихся в теории мыслеформ и умозаключений

Искусство оригинальной реализации теории на практике

## Управление = власть + авторитет

### управление

### менеджмент

Цель – эффективное и планомерное использование сил, средств, времени и людских ресурсов для оптимального результата

Цель – три составные: интеллект, психика и способность человека к производительному труду с целью повышения его эффективности, роста заинтересованности работников в конечном продукте своего труда

Рациональная расстановка кадров и распределение обеспечивающих работу ресурсов

Не управление предметами, а организация управления трудом людей

Иерархическая система соподчинений

Интегрирует руководителя и подчиненных в единое целостное взаимодействие

**Управление = власть + авторитет**

**управление**

**менеджмент**

Усиленный деятельностный  
аспект

Усиленный поведенческий аспект

В деятельности управленца  
важнейшее звено – знание им  
норм и прав своих  
подчиненных  
(администрирование)

В деятельности менеджера –  
знание норм и прав всех  
участников и всеми участниками



# Введение

«**Manage**» - «объезжать лошадей», затем «владеть оружием», «управлять колесницей» и лишь позже **«менеджмент»** – «управлять людьми, вести за руку».

**Менеджмент** в общем виде – это искусство побеждать, умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей.

Определение менеджмента как **деятельности и искусства** позволяет говорить о существовании в обществе многовековой управленческой практики.

**Менеджмент** как наука представляет собой совокупность знаний, которые лежат в основе описания, анализа и определения путей совершенствования управленческого процесса, а также поиска эффективных механизмов управления развитием общества.

**Менеджмент** – наука и искусство управления.

## ПР №2 Сделайте сравнительный анализ управленческих школ

<b>ЯПОНИЯ</b>	<b>США</b>
Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия решений
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Гибкая структура управления	Строго формализованная структура управления
Неформальная организация контроля	Формализованная процедура контроля
Коллективный контроль	Индивидуальный контроль руководства
Замедленная оценка работника и служебный рост	Быстрая оценка результатов труда, ускоренное продвижение по службе
Основное качество руководителя – умение координировать действия и контролировать	Главные качества руководителя – профессионализм и инициатива
Ориентация управления на группу	Ориентация управления на личность
Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и коллективному результату	Оценка управления на основании индивидуальных результатов
Неформальные отношения с подчиненными	Формальные отношения с подчиненными
Продвижение по старшинству и стажу	Деловая карьера обуславливается личными результатами
Подготовка руководителей-универсалов	Подготовка узкоспециализированных руководителей
Оплата труда по результатам группы и на основании стажа работы	Оплата труда по индивидуальным достижениям
Долгосрочная занятость руководителя в фирме	Найм на работу на непредсказуемый (в т.ч. короткий) период

## Тема 2. Развитие управленческой мысли. Основные научные школы менеджмента.

Эволюция управленческой мысли. Предпосылки развития теории менеджмента. Характеристика западных школ управленческой мысли (одномерные учения). Развитие многомерных учений менеджмента: системный и ситуационный подходы в управлении. Особенности и основные черты восточного (японского) менеджмента. Сравнительный анализ японского и американского менеджмента.

Развитие управленческой мысли в России (начало XX в.), основные концепции управления. Отечественное управление во второй половине XX в. Перспективы развития менеджмента.



# Эволюция менеджмента

**Первая управленческая революция** (3 000 лет до н.э.), племена Шумер

Жрецы, регулирующие обмен различными товарами, научились записывать результаты успешных сделок и стали первыми торговцами, управляющими своим делом для достижения **личного** и общественного интереса.





# Эволюция менеджмента

**Вторая управленческая революция** – отразила необходимость установления правил для всего общества, которые были изданы вавилонским царем Хаммурапи (1750 лет до н. э.) как свод законов управления государством, защищающий его граждан и ограничивающих произвол рабовладельцев и чиновников.



# Эволюция менеджмента

**Третья управленческая революция** (550 лет до н. э.), приведшая к соединению государственных методов правления с контролем за деятельностью в строительстве и производстве.

Тем самым впервые выделилось и стало специальным отраслевым управлением.



# Эволюция менеджмента

Зарождение капитализма потребовало смены правил и методов управления во всех сферах общественной жизни.

**Четвертая управленческая революция** - отделение управления организациями от владельцев собственности.

Из общей управленческой деятельности выделился **менеджмент** как самостоятельный вид профессиональной деятельности наемных управляющих.

# Управление людьми имеет многовековую историю...

Научное направление зародилось на рубеже XIX-XX веков. За данный период выделяют:

1. **Товарное направление** (с конца XIX до начала XX в.)
2. **Сбытовое направление** (30-50 годы XX в.)
3. **Маркетинговой направление** (50-60 годы XX в.)

Существует классификация направлений менеджмента на основе способов достижения конечных целей предприятия.

По этому признаку выделяют концепции:

1. **школы научного управления;**
2. **административной школы (1+2= классическая школа управления);**
3. **школы человеческих отношений в управлении;**
4. **поведенческой школы;**
5. **математической школы**

*Концепция – комплекс ключевых положений, достаточно полно и всесторонне раскрывающих сущность, содержание и особенности исследуемого явления, его существования в действительности или практической деятельности человека*

# Школа научного управления

(представлена работами Ф. Тейлора, Гилбертов, Г.Эмерсона, Г.Грата)

Американский инженер **Фредерик Уинслоу Тейлор** (1856-1917)

## Четыре принципа для рабочих:

1. **разделения и кооперации труда** (разработка оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат; следование стандартам; все члены организации подчиняются единым правилам, которые являются безличными, но определяют дисциплину, контроль и регламентируют их деятельность; должностные лица назначаются, а не избираются; административные должностные лица не являются собственниками компании, в которой служат; сотрудничество администрации с рабочими),
2. **подбора персонала** - кадровый менеджмент (все члены организации подобраны в соответствии с их квалификацией; профобучение),
3. **разделения ответственности** (все должности распределены в соответствии с иерархией власти; власть и ответственность четко, равномерно и справедливо распределены между менеджерами и рабочими),
4. **оплата труда за конечные результаты работы** (усовершенствование системы оплаты труда - должностные лица работают за фиксированную заработную плату)

# Административная школа

(представлена работами А. Файоля (1916г.), М. Вебера)

Французский горный инженер **Анри Файоль** (1814-1925) – разработал первую полную теорию менеджмента

**Впервые выделил деятельность по управлению (1916 г.), описав**

- **6 групп производственной деятельности любого предприятия;**
- **5 функций любого менеджера** (сформулировал концепцию непрерывности управленческого процесса, в котором реализуются взаимосвязанные функции: *планирование, организации, руководство, координация и контроль*);
- **14 принципов управления**

# 14 принципов управления А. Файоля

- **разделение труда;**
- **власть и ответственность;**
- **дисциплина;**
- **единоначалие (единство подчинения)** - «у каждого подчиненного не может быть больше одного начальника»;
- **единство руководства = единство действий** - «все виды деятельности, имеющие общую цель, должны быть сгруппированы и переданы в ведение одного руководителя - менеджера»;
- **подчинение частных интересов общим;**
- **вознаграждение;**
- **централизация;**
- **четкое построение цепей следования команд;**
- **порядок;**
- **справедливость;**
- **стабильность рабочего места персонала;**
- **инициатива;**
- **корпоративный дух**

# Эволюция менеджмента

Теоретики двух школ работали автономно, однако в их работах много общего, что позволяет объединить их в единую **классическую школу управления**:

во-первых, они пытались на основе личных наблюдений создать свои универсальные принципы управления, направленные на рационализацию производства;

во-вторых, они исследовали главным образом разделение труда, ступенчатость и звенность управления, структуру организации и пределы управления;

в-третьих, их мало интересовали социальные отношения в производстве и управлении;

в-четвертых, они не уделяли должного внимания человеческому фактору.



# Эволюция менеджмента

В России наиболее известны работы **Александра Богданова** (настоящая фамилия – Малиновский, **1873 – 1928**, один из самых ярких представителей русской интеллигенции начала XX века) по организационным структурам и их развитию в связи с изменением внешних условий.

Развивал тектологию. Исходным положением которой является признание необходимости подхода к изучению любого явления и процесса с точки зрения их организации, т.е. отношения всех частей целого и отношений этого целого со всеми внешними системами.

Согласно А. Богданову, законы организации систем едины для любых объектов, самые разнородные явления объединяются общими структурными связями и закономерностями. При этом образуются организации, в другом смысле слова – комплексы, обладающие свойством синергии, где «целое больше суммы своих частей».

Работы А.К. Гастева, К.А. Керженцева и др. посвящены способам повышения производительности труда за счет применения принципов НОТ и управления.

# Эволюция менеджмента

В конце XIX - начале XX века возникли тресты, синдикаты, неэффективные в управлении, что нередко приводило к кризисным ситуациям в экономике целых стран.

Произошла **пятая управленческая революция**, получившая название **бюрократическая**.

**Теория бюрократии Макса Вебера** (1884 – 1920).

В это время сформировались новые **правила** и методы бюрократического управления:

- разделение труда между разными уровнями и направлениями управления,
- описании должностных обязанностей,
- разработка норм и стандартов,
- введение персональной ответственности каждого за результаты своего труда.



# Эволюция менеджмента

Предельный рационализм классических школ менеджмента сковывал творческие силы трудовых коллективов, профессиональных менеджеров и опытных специалистов, что уменьшало прибыльность бизнеса и не позволяло организациям своевременно перестроиться при изменении условий производства или рынка.

## **Школа «человеческих отношений» в менеджменте (30-ые гг. XX века)**

Представители заявляли, что поведение людей не стабильно и рационально, а зависит от многих организационных и психологических факторов.

# Школа человеческих отношений

(Э.Мэйо – профессор Гарвардского университета)

**Элтон Мэйо** (1880-1949) – исследования на Хоторнской фабрике по изучению влияния внутригрупповых отношений показали, что на производительность оказывают психологические и социальные факторы, а не материальные.

Важнейшими элементами теории стали:

1. *система взаимных связей и информации;*
2. *система бесед с рабочими;*
3. *исследование групповых норм поведения и неформальных групп.*

Пришел к выводам, что

- сама работа значит для работника меньше, чем его социальное и психологическое положение на производстве;
- выработка рабочего определяется не столько его физическими возможностями, сколько групповыми нормами.

Призывал руководителей, принимая какие-либо решения, ориентироваться прежде всего на людей.

Тейлоризм считал несовместимым с природой человека и его свободой.

# Концепция «человеческих отношений»

**Дуглас Мак-Грегор** (1906 – 1964) – необходимость интеграции организационных целей и целей индивида;

**Фредерик Герцберг** – с увеличением специализации растет отчуждение работников (межфункциональные команды, горизонтальная и вертикальная ротация персонала);

**Крис Арджирис** – многие организационные формы не обеспечивают развитие людей, вступающих в организацию (внутренняя напряженность, текучка, апатии)

**Основные положения:**

- *Человек – прежде всего существо социальное;*
- *Жесткие формальные рамки классической организации (властная иерархия, формализация организационных процессов и т.д.) не совместимы с природой человека;*
- *Ответственность за решение проблем индивида в организации лежит на менеджменте.*

## Поведенческая школа

**Школа новых человеческих отношений** (*Дуглас Мак-Грегор, Р. Лайкерт, Ф. Герцберг*)

**Теории мотивации** (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Е. Альдерфер, Мак Клелланд и др.)

Теоретики данной школы (*после Второй мировой войны*) рассматривают улучшение использования человеческих ресурсов как главный резерв повышения экономической эффективности.

Анализировали, как важнейшие инструменты повышения эффективности деятельности современной фирмы:

- **стиль управления;**
- **лидерство;**
- **мотивацию труда.**

## Математическая школа

*(60-е годы в СССР)*

Сторонники данной школы стремились формализовать процесс управления, описать его с помощью математических моделей, просчитать на ЭВМ, и выбрать оптимальный вариант развития.

## Концепция человеческого капитала

*(экономисты чикагской школы Т. Шульц, Г.Беккер)*

Исходили (в конце XX века) из экономического подхода к человеку, который основан на идее рациональных ожиданий – человек принимает решения с максимальной выгодой для себя.

# Особенности текущего момента

## Системные эффекты комплексных проектов модернизации

1. Завершение ряда *крупных проектов модернизации*
2. Оформление *результатов проектной работы в институциональные нормы:*
  - *новые квалификационные характеристики (появление новых должностей, компетентностный подход);*
  - *федеральные государственные образовательные стандарты;*
  - *ФЗ-273 «Об образовании в Российской Федерации»*
  - *профессиональные стандарты*
3. Сложилось *федеративное устройство системы образования*
4. Возвращение к *высокотехнологичным и ресурсоемким методам работы (идея нанотехнологий)*

Одной из важнейших задач совершенствования системы образования является модернизация сложившейся модели управления этой системой.

1. Управление образованием в современных условиях должно быть ориентировано на конечный **результат**. Конечным результатом системы образования является *личность, способная обеспечить конкурентоспособность экономики, уровень развития высоких технологий производства, высокие показатели внутреннего валового дохода, высокий уровень материальной и духовной жизни населения.*
2. В условиях реализации современной модели образования управление образованием – это, прежде всего, управление его **развитием**.
3. Управление образованием – эффективное управление.
4. Управление образованием – профессиональное управление.





## **Изменения в организации управления образованием**

- 1. Приведены в соответствие с федеративным устройством Российского государства полномочия субъектов федерации и органов местного самоуправления в образовательной сфере;**
- 2. Заложена правовая база академической самостоятельности ОУ;**
- 3. Преодолевается ведомственный подход к управлению ОУ;**
- 4. Идет становление взаимодействия государственных и общественных форм управления образованием;**
- 5. Новые подходы к управлению образованием закреплены в действующих законодательных актах.**

# Обогащение объективных возможностей систем управления образованием

- 1.** повышению уровня самостоятельности, автономности субъектов управления (что особенно заметно на уровне ОУ);
- 2.** значительному расширению степеней свободы всех субъектов управления в формулировании и реализации своих миссий, образовательных политик и стратегий, в постепенном переходе от позиции пользователя, «эксплуатационника» системы, к позиции их проектировщика, творца;
- 3.** в установлении новых связей и отношений внутри управляемого объекта и за его пределами (в том числе – связей, выходящих за пределы системы образования и за пределы территорий);
- 4.** растущей открытости систем управления мировому опыту управления, менеджмента, новым возможностям получения управленческих компетенций;

## Обогащение объективных возможностей систем управления образованием

4. реализации творческого потенциала, инновационной созидательной энергии работников образования, в том числе – управленцев;
5. развитию плюрализма, многообразия, гласности, свободы слова, преодолению синдрома «наказуемости инициативы», росту престижа инновационной, исследовательской, поисковой деятельности;
6. привлечению в отрасль квалифицированных, современно образованных и мыслящих специалистов из других областей, развитию междисциплинарных взаимодействий, развитию информационных технологий и средств коммуникации;
7. росту популярности идей профессионализации управленческой деятельности в образовании, растущему пониманию необходимости связи между управленческой теорией и практикой.

*Многие из названных источников роста эффективности систем управления образованием выступают в качестве серьезных предпосылок обновления, модернизации этих систем.*

**Задание.** Определите к каким научным школам менеджмента можно отнести управление в вашей ОО, по отношению к вашей ОО:


- В вашей ОО:

*А) формально*

*Б) реально*

- научного управления,

 административная,

 школа человеческих отношений и науки о поведении


- По отношению к вашей ОО:

*А) формально*

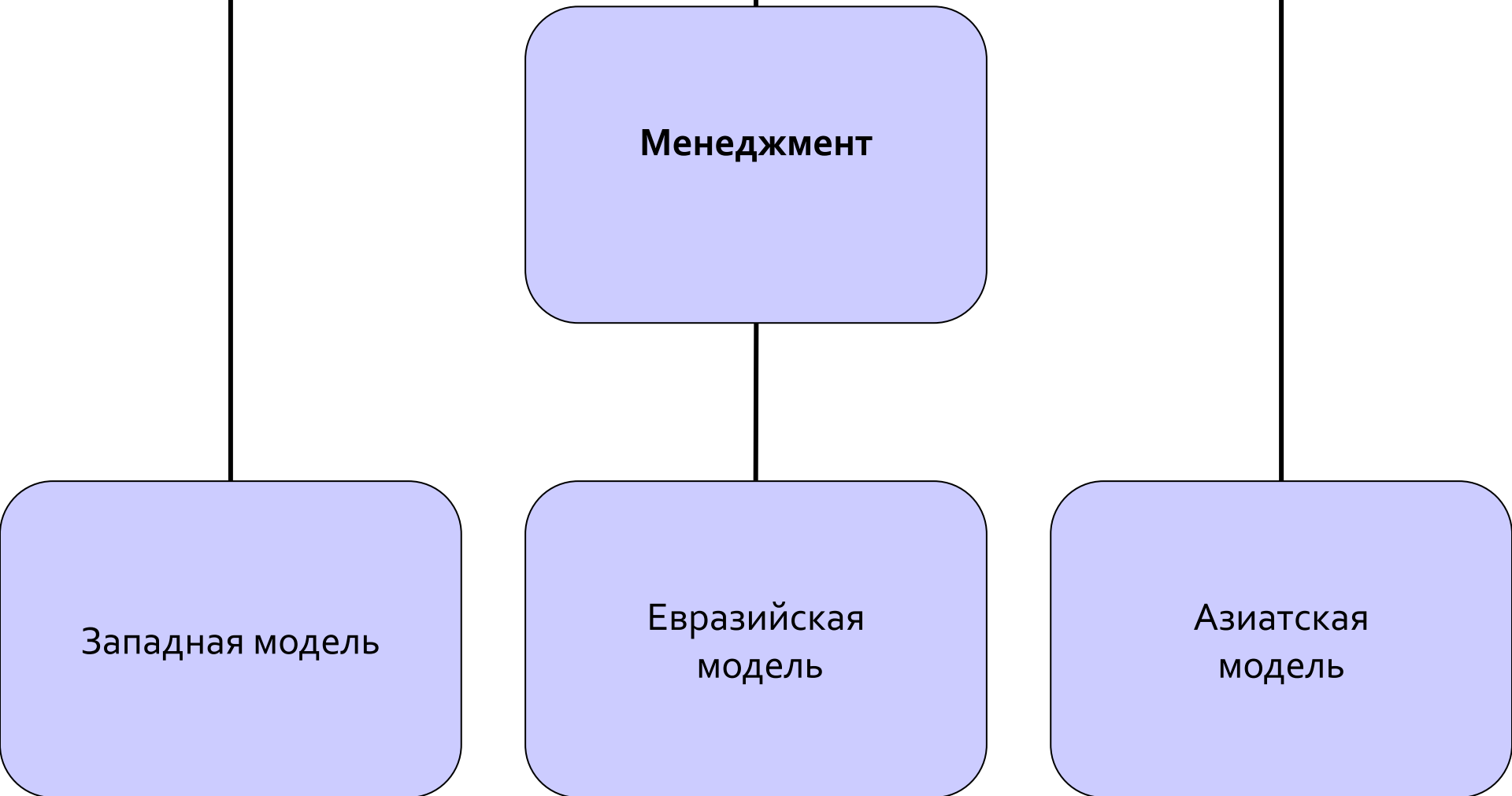
*Б) реально*

 научного управления,

 административная,

 школа человеческих отношений и науки о поведении

# Исторические модели менеджмента



# Западная модель менеджмента

Источник формирования- потребность в эффективном управлении, основанном на научных основах

- английские ученые - разработка метода «исследования операций»
- понимание менеджмента как науки (Анри Файоль)
- исследование принципов организации - «идеальный тип» административной организации- «бюрократия» (М. Вебер)
- современный американский менеджмент- базируется на трех исторических предпосылках:
  - наличие рынка
  - индустриальный способ организации производства
  - корпорация как основная форма предпринимательства

# Азиатская модель менеджмента

Японский менеджмент, основанный на коллективизме

- японский метод управления отличается своей направленностью, так как основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы
- цель, которую ставит перед собой японский управляющий, — повысить эффективность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда работников

# Евразийская модель менеджмента (российский менеджмент)

- особенностью русского менеджмента является его гибкость, приспособляемость, маневренность, диалектичность
- формирование российского менеджмента должно учитывать:
  - устоявшийся дуализм менталитета
  - региональные различия
  - площадь страны и территориальную дифференциацию



**Задание.** Определите к каким историческим моделям менеджмента можно отнести управление в вашей ОО, по отношению к вашей ОО:

● В вашем ОО:

*А) формально*

*Б) реально*

-западная

-азиатская

-евразийская

● По отношению к вашей ОО:

*А) формально*

*Б) реально*

-западная

-азиатская

-евразийская

## Тема 3. Современная организация и ее окружение

Характеристики современной организации: системность, открытость, гибкость.

Организационные отношения в системе менеджмента.

Формы организации.

Факторы внутренней среды образовательной организации: философия, миссия, цель, структура, ресурсы (кадровые, финансовые, нормативно-правовые, материально-технические).

Взаимозависимость внутренних переменных организации.

# Организации как открытые системы. Открытые системы.

Любые исследования в области организаций и их развития проводят четкую грань между «ЗАКРЫТЫМИ» / ЗАМКНУТЫМИ и – «ОТКРЫТЫМИ» системами.

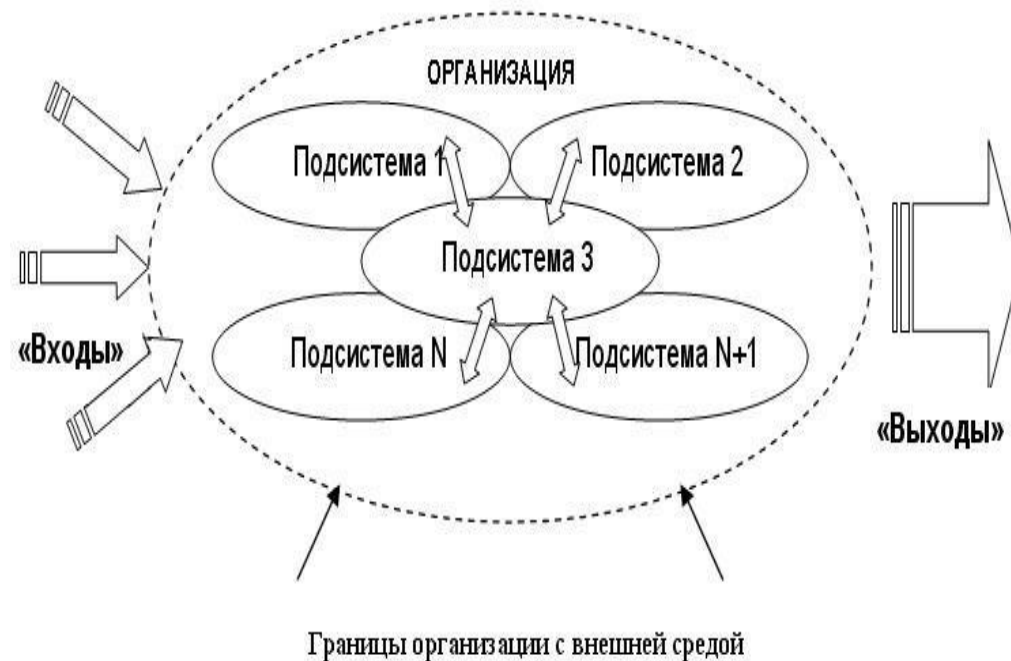
## Закрытая система

- существует независимо от окружающей среды;
- она является автономной, обособленной от внешнего мира, т. е. существует на своей собственной внутренней основе и не нуждается в потреблении внешних ресурсов.

## 3.1. Организации как открытые системы. Открытые системы.

- Открытые системы должны активно взаимодействовать с окружающей средой в целях своего выживания; они как сами потребляют внешние ресурсы, так и поставляют их за пределы организации.
- Таким образом они не могут быть обособленными от внешнего мира и должны постоянно меняться в целях адаптации к окружающей среде. Открытые системы весьма сложны. Внутренняя производительность // продуктивность выступает как важный, но не единственный параметр эффективности организации.
- Открытые системы должны искать и приобретать необходимые им ресурсы, изучать среду и приспосабливаться к ее изменениям, сбывать результаты своей хозяйственной деятельности, заниматься контролем и координацией внутриорганизационных аспектов функционирования на фоне нестабильной и постоянно меняющейся среды.
- Значит, любая система, которой в целях выживания приходится постоянно взаимодействовать с окружающей средой, является **ОТКРЫТОЙ СИСТЕМОЙ**.
- Человек – пример открытой системы, или планета Земля, или г. Челябинск.

# Открытые системы



- **«Входы»** - обеспечение организации разнообразными ресурсами, а также различные воздействия на подсистемы организации
- **«Выходы»** - результаты деятельности организации, воспринимаемые внешней средой в виде продуктов или услуг. Имеют также социальные результаты – удовлетворенность работников, снижение уровня безработицы, социальная поддержка семей работников или населения города, региона.



- **Для понимания ОРГАНИЗАЦИИ В ЦЕЛОМ ее следует рассматривать как СИСТЕМУ**
- **Потребность во вводе ресурсов и в реализации готовой продукции отражают зависимость от среды**
- **Взаимодействие элементов означает, что организационные подразделения и трудовые ресурсы взаимозависимы и должны функционировать СОВМЕСТНО**

## 3.2. Организационные подсистемы

- Организационная система состоит из нескольких ПОДСИСТЕМ.
- В качестве таких подсистем выступают подразделения организации, которые и выполняют свои специфические функции в целях обеспечения нормальной жизнедеятельности организации в целом.
- Организационные подсистемы выполняют следующие 5 основных функций:
  - (1) пограничных участков/зон**
  - (2) производства**
  - (3) вспомогательных служб**
  - (4) адаптации**
  - (5) управления**

## 3.2.1. Основные функции организационных подсистем

### ***(1) Пограничные участки/зоны***

Пограничные подсистемы занимаются вопросами взаимодействия «ввода» и «вывода» ресурсов. Другими словами, они несут ответственность за осуществление ОБМЕНА с окружающей средой. На стадии «ввода» им для этого необходимо приобрести нужные материалы и сырье. На стадии «вывода» они занимаются созданием спроса и маркетингом. Таким образом, пограничные подразделения//зоны напрямую связаны с внешней средой организации

### ***(2) Производство***

Эти подсистемы отвечают за производство готовой продукции. Здесь собственно и начинается ПРОЦЕСС ТРАНСФОРМАЦИИ. Такие подсистемы могут быть представлены производственным отделом, классами в школе, студенческими группами в вузе и т. д.



## 3.2.1. Основные функции организационных подсистем

### ***(3) Вспомогательные службы***

Такие подсистемы несут ответственность за то, чтобы процесс производства шел гладко, без сбоев, и обеспечивают содержание всей организации на должном уровне. Вспомогательные службы включают в себя уборку помещений, покраску, ремонт оборудования и его профилактическое обслуживание. Кроме того, вспомогательные подсистемы способствуют также удовлетворению потребностей персонала, занимаясь вопросами социально-психологического климата в организации, оплаты труда и техникой безопасности рабочих мест.

## 3.2.1. Основные функции организационных подсистем

### *(4) Адаптация*

Эти подсистемы отвечают за реализацию изменений в организации. Адаптивные подсистемы постоянно следят за внешней средой, улавливая любые возникающие в ней проблемы, а также возможности; и – изменения в технике и технологии. Они ответственны за внедрение инноваций, а также помогают организации в осуществлении перемен, адаптируя ее к новым условиям.

### *(5) Управление*

Менеджмент представляет собой еще одну четко обозначенную организационную подсистему, которая отвечает за координацию деятельности всех других орг. подсистем и направляет их к единой орг. цели. Таким образом управление обеспечивает движение к единой цели, стратегию и политику на уровне организации в целом. Кроме того, данная подсистема отвечает за обеспечение развития орг. структуры и постановку задач перед каждой ее подсистемой.



В поступательно развивающихся организациях все **5 подсистем взаимосвязаны и часто работают «вперехлест»**

*(т. е. их деятельность пересекается, образуя общие участки функционирования).*

Подразделения зачастую исполняют многочисленные функции (роли). Так,

- *маркетинг является «пограничной» зоной и в то же самое время обеспечивает понимание возникающих проблем и/или открывающихся возможностей для введения инноваций;*
- *менеджеры направляют, а также координируют деятельность всей системы в целом, и в то же самое время они также связаны с деятельностью вспомогательных служб, «пограничных зон», организационной адаптацией.*

Таким образом, люди и ресурсы каждой подсистемы могут выполнять разнообразные организационные функции.

## 3.2.2. Управление комплексом социально-экономических аспектов современных систем

- Человеческие организации, являясь социальными системами, коренным образом отличаются от всех ИНЫХ ВИДОВ СИСТЕМ.
- Их отличают, в первую очередь, две вещи:
  - (1) *Люди - человеческие существа (индивидуумы) представляют собой основную (мельчайшую) клеточку, тот самый «кирпичик», из множества которых и строится вся система; таким образом, организации являются СОЦИАЛЬНЫМИ системами, в первую очередь, а уже затем – машинными и/или – биологическими;*
  - (2) *человеческие организации как социальные системы являются самыми СЛОЖНЫМИ, превосходя в этом любые другие типы систем.*
- Эту сложность, комплексность функционирования порождают **специфические характеристики индивидов, объединенных в коллективы и рабочие группы.**

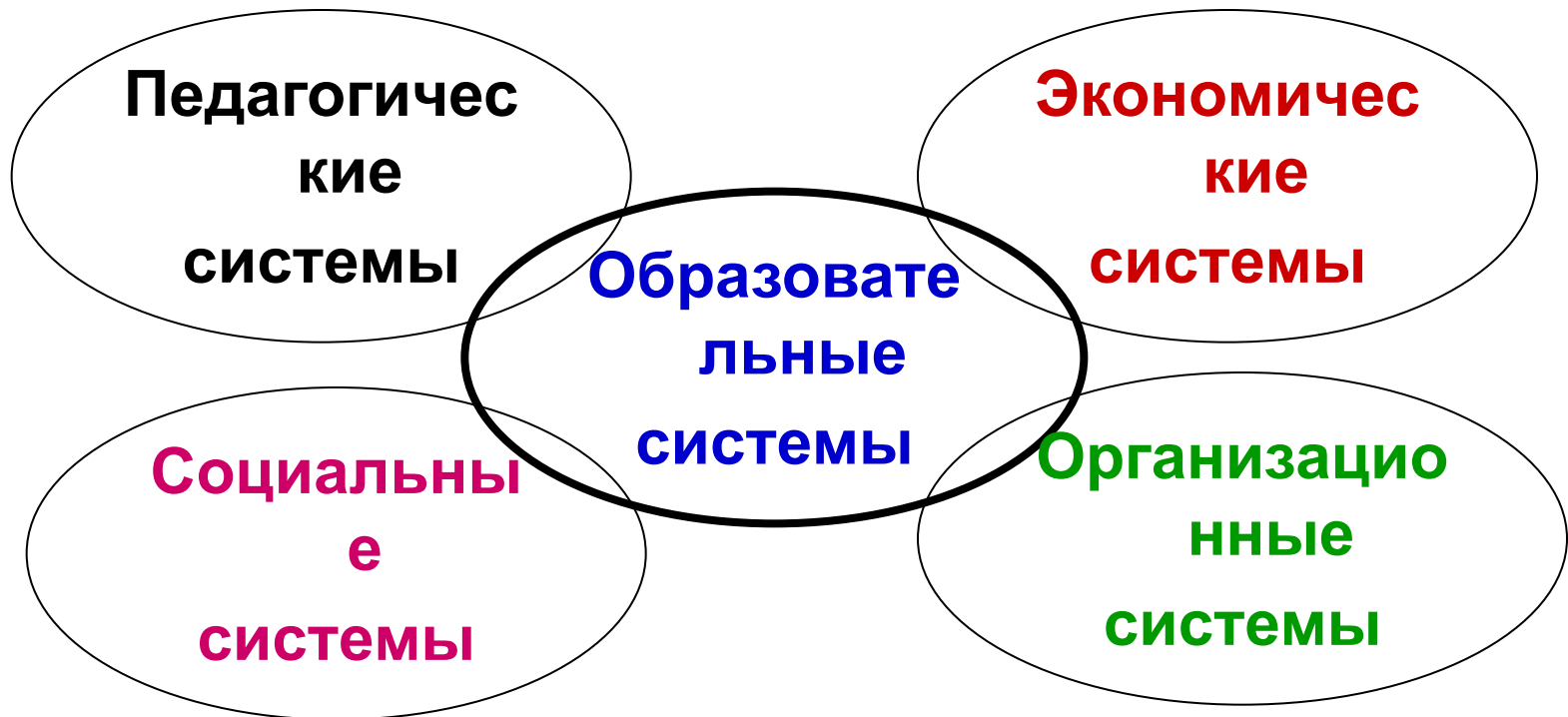
\*

# Управление комплексом социально-экономических аспектов современных систем

- Менеджер организации должен быть чрезвычайно восприимчивым ко всему сложнейшему многообразию социальных систем для того, чтобы ПОНИМАТЬ и БЫТЬ СПОСОБНЫМ НАПРАВЛЯТЬ деятельность своей организации.
- Современные Ко представляют собой открытые системы, которые должны постоянно адаптироваться к окружающей среде в условиях ее максимальной неопределенности и нестабильности.

**Таким образом,** социальные системы становятся чрезвычайно сложными для управления, поскольку многие их параметры являются неосязаемыми, на ситуации воздействует множество разнообразных факторов, а условия внешней среды постоянно меняются.

# Образовательная система



# Описание образовательных систем

ОС может рассматриваться как

- **Педагогическая система**, в которой реализуется процесс обучения и воспитания (исследуют проблемы - педагогика и психология);
- **Экономическая система** (экономика);
- **Социальная система**, в которой участники люди, их группы и коллективы – вступают в социальные отношения друг с другом и с окружающей средой (социология и социальная психология);
- **Организационная система** (теория управления и менеджмент)



# Характеристика образовательной системы

По своим характеристикам образовательные системы имеют

- **реальный** (по происхождению),
- **социальный** (по субстанциональному признаку),
- **сложный** (по уровню сложности),
- **открытый** (по характеру взаимодействия с внешней средой),
- **динамический** (по признаку изменчивости),
- **вероятностный** (по способу детерминации),
- **целеустремленный** (по наличию целей),
- **самоуправляемый** (по признаку управляемости) характер.





### 3.2.3. Организация и управление

Система управления (СУ) представляет собой совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации. Она состоит из четырех подсистем: **методологии, структуры, процесса и техники управления.**

- 1. Методология управления** включает в себя – цели, законы и принципы, функции, методы, технологии управления и практику управленческой деятельности.
- 2. Процесс управления** представляет собой – систему коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, информационное обеспечение.
- 3. Структура управления** включает в себя – функциональную и организационную структуру, схему организационных отношений, конкретные схемы взаимодействия высших органов управления и профессионализм персонала.

### 3.2.3. Организация и управление

1. **Техника управления** включает – компьютерную и организационную технику, офисную мебель, сети связи, систему документооборота.
2. **Методология** и процесс управления формируют управленческую деятельность, а структура и техника управления – механизм управления.
  - **Основная задача системы управления** – формирование профессиональной управленческой деятельности, которая может рассматриваться как процесс и как явление.
  - СУ организации рассматривается как сочетание науки и искусства управления, где наука – это прагматизм, а искусство – творчество.



### 3.3. Параметры организации

- **Системный подход** относится к динамичным, поступательно развивающимся внутриорганизационным структурам.
- Следующим шагом в понимании природы современных организаций становится изучение организационных параметров, которые характеризуют специфические организационные черты. Именно эти специфические организационные черты передают все своеобразие организаций *(как, например, личность человека и его физические особенности могут характеризовать того или иного индивидуума)*

ПАРАМЕТРЫ ОРГАНИЗАЦИЙ подразделяются на **2 ВИДА:**

**(1) структурные**

**(2) контекстуальные**



## 3.4. Параметры организации

- **Структурные параметры** описывают ВНУТРЕННИЕ ЧЕРТЫ / характеристики организации. Они образуют ОСНОВУ для ИЗМЕРИМОСТИ и СОПОСТАВИМОСТИ разных организаций.
- **Контекстуальные параметры** характеризуют всю организацию В ЦЕЛОМ, включая ее РАЗМЕРЫ, ТЕХНОЛОГИЮ, ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ И ЦЕЛИ функционирования. Они описывают обстановку в организации, которая воздействует на структурные параметры. Контекстуальные параметры способны вносить путаницу, т. е. делать анализ нечетким // «смазанным» поскольку они отражают и организационные характеристики, и черты окружающей среды, в рамках которой организация функционирует и в рамках которой действуют структурные параметры.

### 3.3.1. Структурные параметры

(1) **ФОРМАЛИЗАЦИЯ** – речь идет о размерах (объемах) письменной документации в данной организации, которая включает в себя:

- **описание процедур**
- **спецификации рабочих мест**
- **регулирующие правила и процедуры**
- **инструкции по организационной политике.**

Данные письменные документы характеризуют предписываемое организационное поведение и деятельность членов организации. Как правило, уровень/степень формализации определяют путем простого сложения **КОЛИЧЕСТВА СТРАНИЦ ДОКУМЕНТАЦИИ** в рамках всей организации.

*Например,*

- 1. крупные государственные вузы имеют высокий уровень формализации – по меньшей мере несколько томов письменных правил и инструкций по поводу приема, регистрации, отчисления, перевода, обеспечения и т. д.;*
- 2. мелкий бизнес на семейной основе может вообще не иметь никаких письменных правил и инструкций, регламентирующих его деятельность; таким образом он является максимально НЕФОРМАЛИЗОВАННЫМ.*

# Общее и особенное в социальных организациях

Основной элемент социальной организации — человек.

Между людьми в организации возникают многообразные отношения, строящиеся на различных уровнях симпатии, престижа и лидерства. Большая часть этих отношений стандартизована в виде кодексов, правил и норм. Однако многие нюансы организационных отношений не отражены в нормативных документах либо в силу своей новизны, либо в силу сложности, либо в силу нецелесообразности.

Иначе говоря, формализация не в состоянии полностью охватить деятельность человека в организации.

Соотношение формализованных коммуникаций и неформальных отношений человека с другими людьми в организациях должно заранее определяться руководителем, а еще лучше — проектантом организации.

Порядок служебных отношений **определяется инструкциями, уставами, положениями о внутреннем распорядке, установившимися порядками, подписанными контрактами, договоренностями и регламентами.** Порядок неформальных отношений определяется чувствами людей друг к другу, симпатиями и антипатиями, общими интересами и потребностями, договоренностями и традициями.

# Общее и особенное в социальных организациях

Среди элементов, влияющих на формализованные коммуникации и неформальные отношения, можно выделить общее и особенное.

**Общее в отношениях людей** в организации можно прогнозировать и на этой базе создавать различные виды нормативной документации.

**Особенное** — это колорит отношений, который в отдельных случаях может иметь решающее значение в деятельности организации.

**Учесть общее в организации может каждый руководитель по материалам справочников, учебников и т.д., а особенное — может лишь профессиональный руководитель с большим опытом работы и хорошей управленческой подготовкой.**

Сочетание общего и особенного в отношениях людей существенно влияет на общее и особенное в деятельности самой социальной организации, в ее реакции на действие того или иного закона.



### 3.3.1. Структурные параметры

**(2) СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ** – это та степень, в которой орг. задачи подразделяются на отдельные участки/подразделения, отделы, сектора – вплоть до рабочих мест.

Если специализация носит интенсивный характер, то каждый сотрудник выполняет узкий круг задач (узкая специализация).

При низком уровне специализации сотрудники выполняют широкий круг задач на своих рабочих местах (т. е. являются специалистами широкого профиля).

*Часто специализацию под упомянутым выше углом зрения также называют РАЗДЕЛЕНИЕМ ТРУДА.*

**(3) СТАНДАРТИЗАЦИЯ** – та степень, в которой сходные виды деловой активности выполняются по унифицированному стандарту.





### 3.3.1. Структурные параметры

(4) **ИЕРАРХИЯ ВЛАСТИ** отражает все уровни субординации в организации (или – кто кому в ней подчиняется), а также – размах (масштаб) контроля каждого менеджера.

Иерархию демонстрируют вертикальные связи любой орг. структуры. Она связана с размахом или масштабом контроля, под которым понимается общее число сотрудников, подчиняющихся одному руководителю/начальнику.

При

- ***небольшом (узком) размахе контроля иерархия представляет собой вытянутую в длину пирамиду;***
- ***при широком – «приземистую», вытянутую в ширину.***



### 3.3.1. Структурные параметры

**(5) СЛОЖНОСТЬ** характеризуется числом организационных подсистем (или – видов деятельности в рамках организации). Ее измеряют в трех направлениях:

- вертикально
- горизонтально
- пространственно.

**Вертикальный параметр/показатель** сложности орг. системы характеризуется **ЧИСЛОМ/КОЛИЧЕСТВОМ УРОВНЕЙ В ИЕРАРХИИ**;

**Горизонтальный** – **ЧИСЛОМ/КОЛИЧЕСТВОМ** наименований рабочих мест в подразделении или – количеством подразделений одного уровня (по иерархии), – т. е. расположенных на одном горизонтальном уровне орг. структуры;

**Пространственный** – **ЧИСЛОМ / КОЛИЧЕСТВОМ** географических точек; широтой географической рассосредоточенности.

# Основные положения новой парадигмы управления

Парадигма - признанные всеми научные достижения, которые в течение определенного времени дают модель постановки проблем и их решений научному обществу; стандартная система взглядов ...

Важной особенностью современной экономики стал переход к непрерывному инновационному процессу. Заметную роль стали играть отрасли, продукция которых используется для непосредственного удовлетворения потребностей людей, а также отрасли, основанные на прогрессивных технологиях.

## Основные положения:

1. Внедрение научно-технических достижений в практику становится главным направлением повышения эффективности любой организации.
2. Организации рассматриваются как открытые системы управления, чутко реагирующие на изменения во внешней среде.

# Основные положения новой парадигмы управления

## Основные положения:

3. Ориентация производства не на наращивание объемов выпуска продукции (услуг), а на повышение качества продукции (услуг) и более полное удовлетворение запросов потребителей.
4. Обеспечение быстроты и адекватности реакции организации на изменение конъюнктуры рынка.
5. Возрастание роли организационной культуры и инноваций, мотивации и стиля управления.

В этой связи **менеджмент все чаще рассматривается как искусство управления людьми, а люди обладающие знаниями и высокой квалификацией, как главный источник прибыли.**



### 3.3.1. Структурные параметры

**(6) ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ** относится к иерархическому уровню, обладающему властью для принятия решений.

Когда все решения принимаются высшим руководством, организация является **максимально централизованной**.

Когда принятие решений делегируется на более низкие организационные уровни, она считается **децентрализованной**.

Управленческие решения, о которых идет речь, могут касаться

- **вопросов закупки оборудования,**
- **установления целей и задач развития,**
- **выбора поставщиков,**
- **установления цен,**
- **найма персонала,**
- **определения структуры маркетинга;**

и приниматься как на централизованной, так и на децентрализованной основе.



### 3.3.1. Структурные параметры

**(7) ПРОФЕССИОНАЛИЗМ** характеризуется уровнем профессионального образования, а также подготовкой персонала.

Этот уровень определяется как высокий, если для того, чтобы сотрудник занял рабочее место в организации, ему требуется значительный период времени для подготовки и приобретения соответствующих навыков.

*Уровень профессионализма обычно измеряют через среднее число лет образования сотрудников (напр.,  $\approx 20$  – в медицинской практике и  $\approx 10$  – в строительной компании).*

*А в образовании?*



### 3.3.1. Структурные параметры

**(8) КОЭФФИЦИЕНТЫ ПО ЛИЧНОМУ СОСТАВУ** характеризуют размещение персонала в соответствии с выполняемыми функциями по определенным подразделениям. Включают в себя следующие коэффициенты:

- *административный*
- *канцелярский*
- *профессионального штата*
- *косвенный коэффициент руководства трудовыми ресурсами.*

Все коэффициенты рассчитываются через деление числа сотрудников по данной классификации (напр., административных, канцелярских, управленческих кадров) на общее число занятых в рамках данной организации.



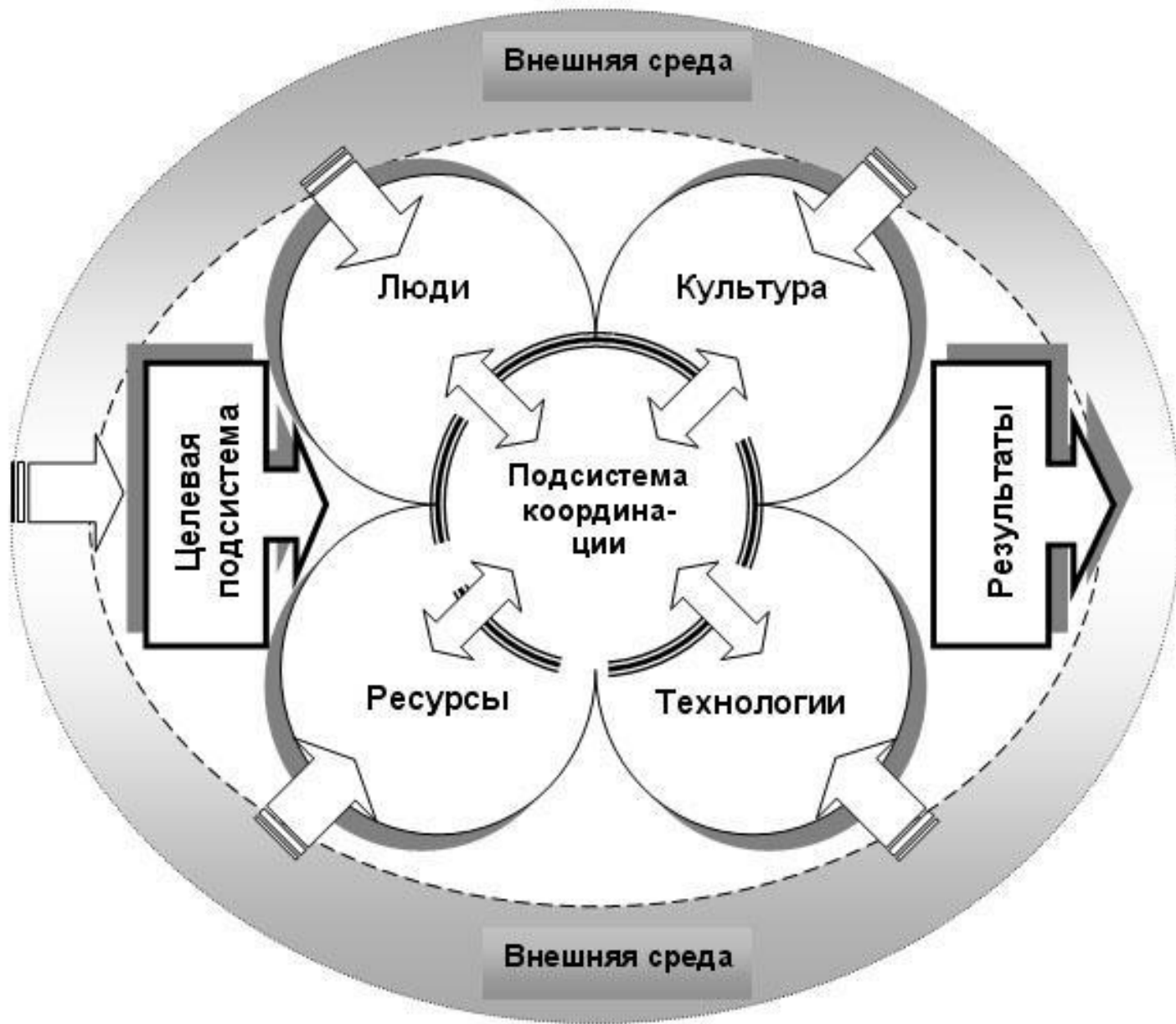
## 3.3.2. Контекстуальные параметры

**(1) РАЗМЕРЫ** отражают величину организации, т. е. число работающих в ней людей.

Обычно исчисляются для организации в целом и/или для ее специфических компонентов – завода, подразделения и т. д. Именно потому, что организации представляют собой **СОЦИАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ**, их размеры исчисляются по количеству сотрудников.

*Кроме того, их величину отражают такие показатели, как объем продаж или – величина активов, однако, в них не отражаются размеры «человеческого капитала» социальной системы.*







## 3.3.2. Контекстуальные параметры

**(2) ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ** характеризует самую сущность производственной подсистемы;

она включает в себя основные виды техники по осуществлению процесса превращения ресурсов на «входе» в результаты – на «выходе» (из системы).

*Так, технология очистки масла отличается от техники преподавания в классе, хотя и то, и другое – виды технологии.*



### 3.3.2. Контекстуальные параметры

**(3) ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА** включает в себя все элементы, которые действуют за пределами границ организации. Ключевые элементы представлены

- *производством,*
- *правительством,*
- *потребителями,*
- *поставщиками,*
- *финансовым сообществом.*

Однако, в наибольшей степени на организации воздействует такой важнейший элемент среды, как другие – конкурирующие организации.



### 3.3.2. Контекстуальные параметры

**(4) ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ЦЕЛИ и СТРАТЕГИЯ** определяют цели и конкурентоспособность организации, которые отличают ее от других организаций.

***Цели – идеальные модели результатов её деятельности.*** Иными словами, это определенным образом сформулированные представления о желаемом(ых) состоянии(ях), которые бы хотела достичь организация.

Система организационных целей сложна и многообразна.

Для упрощенного понимания целевой структуры в теории организации и менеджмента часто используют понятие **«дерево целей»**.

### 3.3.2. Контекстуальные параметры

**(5) ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА** представляет собой глубинные, лежащие в самой основе организаций их ценностные установки, убеждения, представления и нормы (поведения), которые должны соблюдаться всеми членами.

Эти глубинные ценности могут затрагивать, напр., вопросы **ЭТИЧНОСТИ** поведения, **ОБЯЗАТЕЛЬСТВ** организации по отношению к ее сотрудникам, вопросы **ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ** и эффективности, **КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ** клиентов и др. Именно они цементируют орг. взаимоотношения и обеспечивают целостность орг. структуры.

*Орг. культура, как правило, представлена тем, что называется «неписанные законы и правила поведения»; она находит свое выражение, напр., в организационных легендах, лозунгах, церемониях, манере одеваться, устройстве и планировке офисов и т. д.*



Все 13 ПАРАМЕТРОВ (контекстуальных – 5 и структурных – 8) тесно взаимосвязаны между собой.

***Так, например, при крупных размерах, рутинной технологии и стабильной окружающей среде организация тяготеет к высокому уровню формализации, специализации и централизации.***

Все 13 параметров дают основу для измерения и анализа организационных характеристик, которые могут быть незаметны со стороны, но они несут в себе важнейшую информацию об организации.



Итак, мы выяснили, что

1. **Управление организацией в современных условиях крайне тяжелый процесс, порождающий массу открытых вопросов.**
2. **Организации быстро меняются, их границы – также, а функции подсистем – взаимопересекаются.**
3. **Организационные системы становятся все более сложными. В этих условиях главное в работе менеджера на сегодня и на перспективу – это ПОНЯТЬ//ОСОЗНАТЬ организацию как живую и подвижную СОЦИАЛЬНУЮ СИСТЕМУ, которая чем дальше, тем все меньше и меньше может управляться на традиционной основе с использованием методов и форм, «спускаемых» высшим руководством сверху вниз.**