

ДИСЦИПЛИНА «МЕНЕДЖМЕНТ»

Контактная информация:

Преподаватель:

к.э.н., доцент кафедры
«Менеджмент» Университета
«Туран»

Сисенова Асель Турсынгалиевна
8-701-461-57-64

- **Менеджмент** — это область знаний и профессиональной деятельности, которые направлены на формирование и обеспечение достижения целей организации путем рационального использования имеющихся ресурсов.

Менеджмент определяется как:

- способ, манера обращения с людьми;
- власть и искусство управления;
- особого рода умелость и административные навыки;
- орган управления, административная единица.
- совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности и прибыльности.

«Менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

«Менеджмент – это функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях».

«Менеджмент – совокупность принципов, методов и средств управления производством с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли».

Менеджеры – определённая категория людей, социальный слой тех, кто профессионально осуществляет работу по управлению.

Школы управления

Подход с точки зрения научного управления	→	Школа научного управления
Административный подход (административная)	→	Классическая
управления	→	школа в
Подход с точки зрения человеческой психологии и человеческих отношений и подход с точки зрения науки о поведении	→	Школа отношений
Подход с точки зрения количественных методов управления	→	Школа науки (количественная)

Школа научного управления

Возникновение современной науки управления относится к началу XX в. и связано с именами Ф. У. Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет и Генри Гантта. Важной заслугой этой школы было положение о том, что управлять можно «научно», опираясь на экономический, технический и социальный эксперимент, а также на научный анализ явлений и фактов управленческого процесса и их обобщение.

Этот метод исследования впервые был применен к отдельно взятому предприятию американским инженером Ф.У. Тейлором, которого следует считать основоположником научного управления производством.

Термин «научное управление» впервые был предложен в 1910 г. Л. Брайдейсом. После смерти Тейлора это название получило всеобщее признание применительно к его концепции.

Метод исследования Тейлора заключался в расчленении процесса физического труда и его организации на составные части (труд исполнительский и труд распорядительский) и последующем анализе этих частей. Целью Тейлора было создание системы научной организации труда, базирующейся на основе экспериментальных данных и анализе процессов физического труда и его организации.

Создавая свою систему, Тейлор не ограничивался только вопросами рационализации труда рабочих. Значительное внимание Тейлор уделял лучшему использованию производственных фондов предприятия. Требование рационализации распространялось также и на планировку предприятия и цехов.

Школа административного управления

Классическая или административная школа в управлении занимает отрезок времени с 1920 по 1950 гг. Родоначальником этой школы считается **Анри Файоль**, французский горный инженер, выдающийся менеджер-практик, один из основоположников теории управления.

В отличие от школы научного управления, которая занималась в основном вопросами рациональной организации труда отдельного рабочего и повышением эффективности производства, представители классической школы занялись разработкой подходов к совершенствованию управления организацией в целом.

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. Файоль и другие относились к администрации организаций, поэтому часто классическую школу называют административной.

Заслуга Файоля заключается в том, что он разделил все функции управления на общие, относящиеся к любой сфере деятельности, и специфические, относящиеся непосредственно к управлению промышленным предприятием.

Последователями Файоля, развившими и углубившими основные положения его доктрины, являются Линдал Урвик, Л. Гьюлик, М. Вебер, Д. Муни, Алфред П. Слоун, Г.Черч.

Школа человеческих отношений

Одним из недостатков школы научного управления и классической школы было то, что они до конца не осознавали роли и значения человеческого фактора, который в конечном счете является основным элементом эффективности организации. Поэтому школу психологии и человеческих отношений, которая устранила недостатки классической школы, часто называют *неоклассической школой*.

Первая попытка применить психологический анализ к практическим задачам производства была предпринята профессором Гарвардского университета США Г. Мюнстербергом.

В 20—30-е годы нашего столетия зародилась школа человеческих отношений, в центре внимания которой находится человек.

Возникновение доктрины «человеческих отношений» обычно связывают с именами американских ученых Э. Мэйо и Ф.

Ротлисбергера, которые известны своими исследованиями в области социологии производственных отношений.

Одним из главных отличий школы психологии и человеческих отношений является внесение в нее бихевиоризма, т. е. теории человеческого поведения.

Одним из основателей школы психологии и человеческих отношений является профессор Школы бизнеса Гарвардского университета Элтон Мэйо.

Школа науки управления

Становление школы науки управления связано с развитием математики, статистики, инженерных наук и других смежных с ними областей знаний. Наиболее известными представителями этой школы являются Р. Акофф, Л. Берталанфи, С. Бир, А. Гольдбергер, Д. Фосрестер, Р. Люс, Л. Клейн, Н. Джорджеску-Реган.

Школа науки управления сформировалась в начале 50-х гг. и успешно функционирует и в настоящее время. В школе науки управления различают два главных направления:

Рассмотрение производства как «социальной системы» с использованием системного, процессного и ситуационного подходов.

Исследование проблем управления на основе системного анализа и использования кибернетического подхода, включая применение математических методов и ЭВМ.

Системный подход предполагает, что каждый из элементов, составляющих систему (рассматриваемую организацию), имеет свои определенные цели.

Процессный подход основывается на положении о том, что все функции управления зависят друг от друга.

Ситуационный подход непосредственно связан с системным и процессным подходами и расширяет их применение на практике. Сущность его заключается в определении понятия ситуации, под которой подразумевается конкретный набор обстоятельств, переменных, оказывающих влияние на организацию в определенное время.

Заслуга школы науки управления заключается в том, что она сумела определить основные внутренние и внешние переменные (факторы), влияющие на организацию.

Понятие социальной организации

- Организация – это сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общих целей.
- Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.
- Обязательные требования:
 - наличие хотя бы двух человек;
 - наличие хотя бы одной цели, которую принимают все члены данной группы;
 - наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Черты организации

- комплексность – рассматривает степень дифференциации в рамках организации. Она включает уровень специализации или разделение труда, количество уровней в иерархии организации и степень территориального распределения частей организации. Горизонтальное и вертикальное разделение труда.
- формализация – понимаются заранее разработанные и установленные правила и процедуры, определяющие поведение работников. Степень формализации может быть различной.
- соотношение централизации и децентрализации – определяется уровнями, на которых вырабатываются и принимаются управленческие решения в организации. В некоторых организациях процесс принятия решений очень централизован, т.е. действия по разрешению проблем принимаются высшими руководителями, в других случаях децентрализован.

Главная функция организации

- Достижение целей, которые определяются в зависимости от осознания участниками ситуации и ее перспектив и решения стоящих перед ними проблем.
- Организация преобразует с помощью определенных технологий находящиеся в ее распоряжении ресурсы в продукты и услуги, что позволяет приобретать новые ресурсы, необходимые для продолжения ее и участников жизнедеятельности.

Признаки организации

- Наличие целевого начала
- Обособленность (замкнутость внутренних процессов и наличие границ)
- Системность
- Саморегулирование
- Наличие информационных связей
- Организационная культура

Организация как открытая система



- | | |
|---|---|
| 1 | 1 - Внутренняя среда – технология, участники, отношения, структура, культура, ресурсы |
| 2 | 2 - Внешняя среда прямого воздействия – поставщики, потребители, конкуренты, акционеры, местные и правительственные органы |
| 3 | 3 - Внешняя среда косвенного воздействия – политика, экономика, технология социально-культурны факторы, право, природные факторы |

Внутренние переменные –
это ситуационные факторы
внутри организации

Внутренние переменные

- Цели организации
- Структура
- Задачи
- Технология
- Люди

Цели организации – это конкретные конечные состояния или желательный результат, достижение которого представляется ценным и побуждает группу людей к совместной работе.

ЦЕЛИ

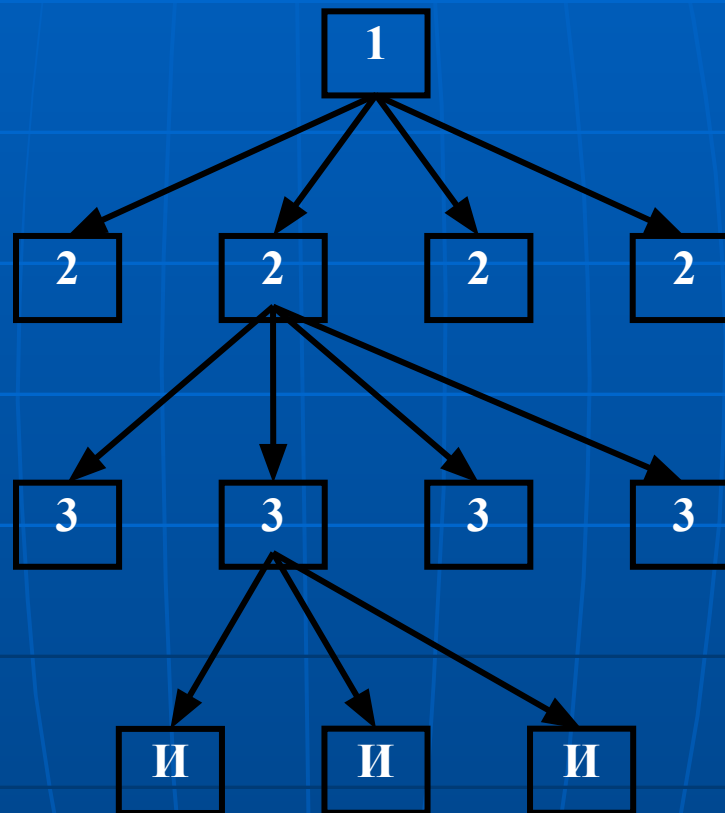
- Разнообразие целей
- Внутренние и внешние цели
- Противоречие целей различных подразделений

Структура – это относительно устойчивый способ организации взаимосвязей между функциональными областями и уровнями управления внутри организации.

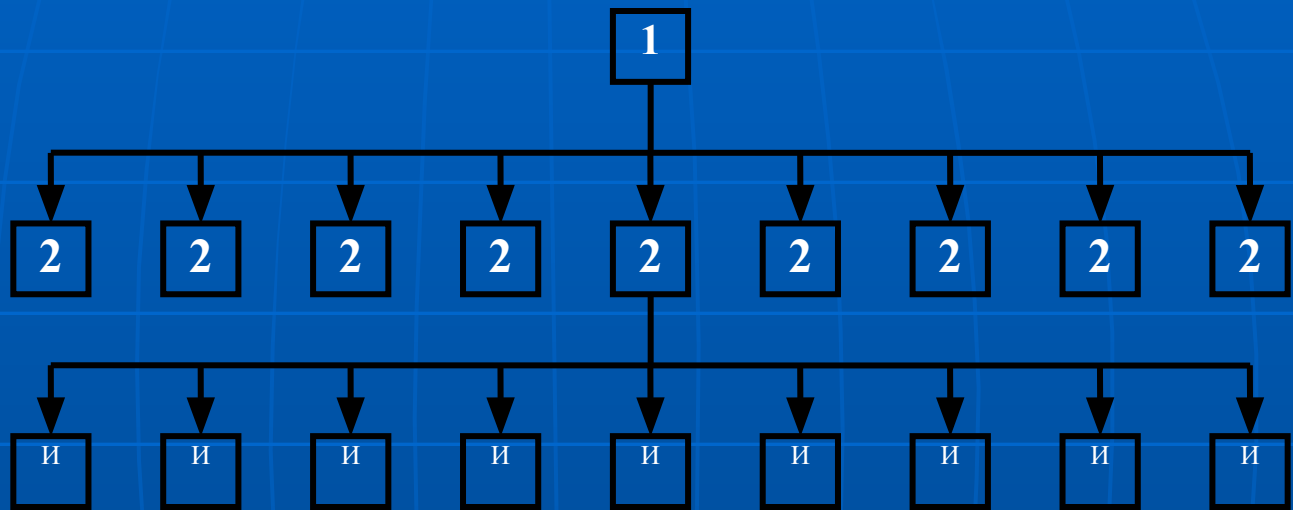
Структура

- Разделение труда - горизонтальное и вертикальное
- Сфера контроля

Многоуровневая (высокая) структура



Плоская структура управления.



Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена установленным способом в определенные сроки.

Задачи

- Категории задач: работа с людьми, работа с предметами и работа с информацией
- Частота повторения задач
- Время выполнения задачи

Технология – это комбинация умения, оборудования, инфраструктуры, инструментов и знаний, необходимых для осуществления желательных преобразований в материалах, информации или людях.

Технология

Классификация Дж. Вудворд:

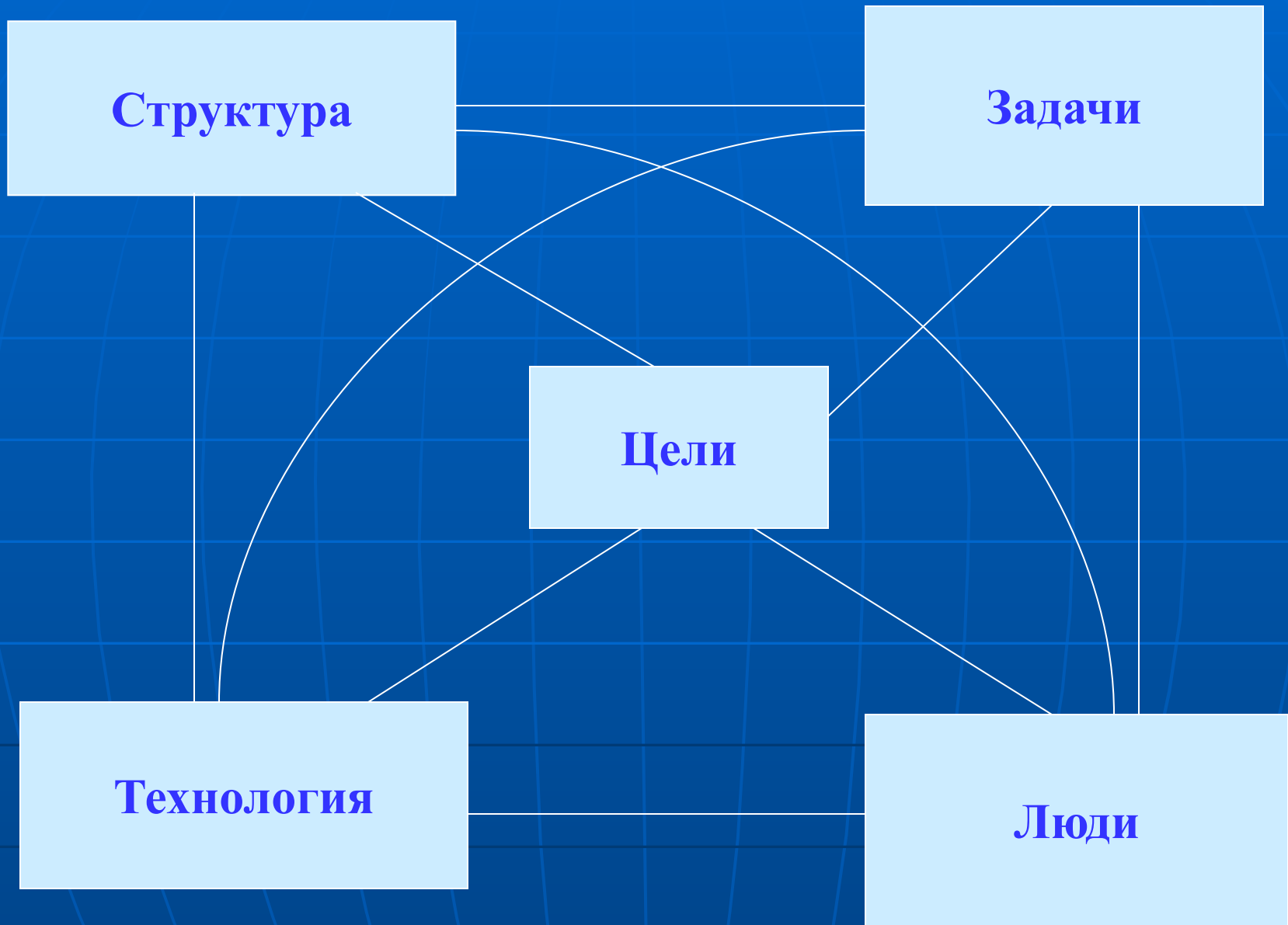
- Единичное, массовое, непрерывное производство

Классификация Дж. Томпсона:

- Многозвенные, посреднические и интенсивные технологии.

Люди

- Индивидуальный аспект
- Группы и поведение людей в группах
- Лидерство и роль руководителя



Под внешней средой
организации понимают ту
часть окружающего мира, с
которой организация
активно взаимодействует

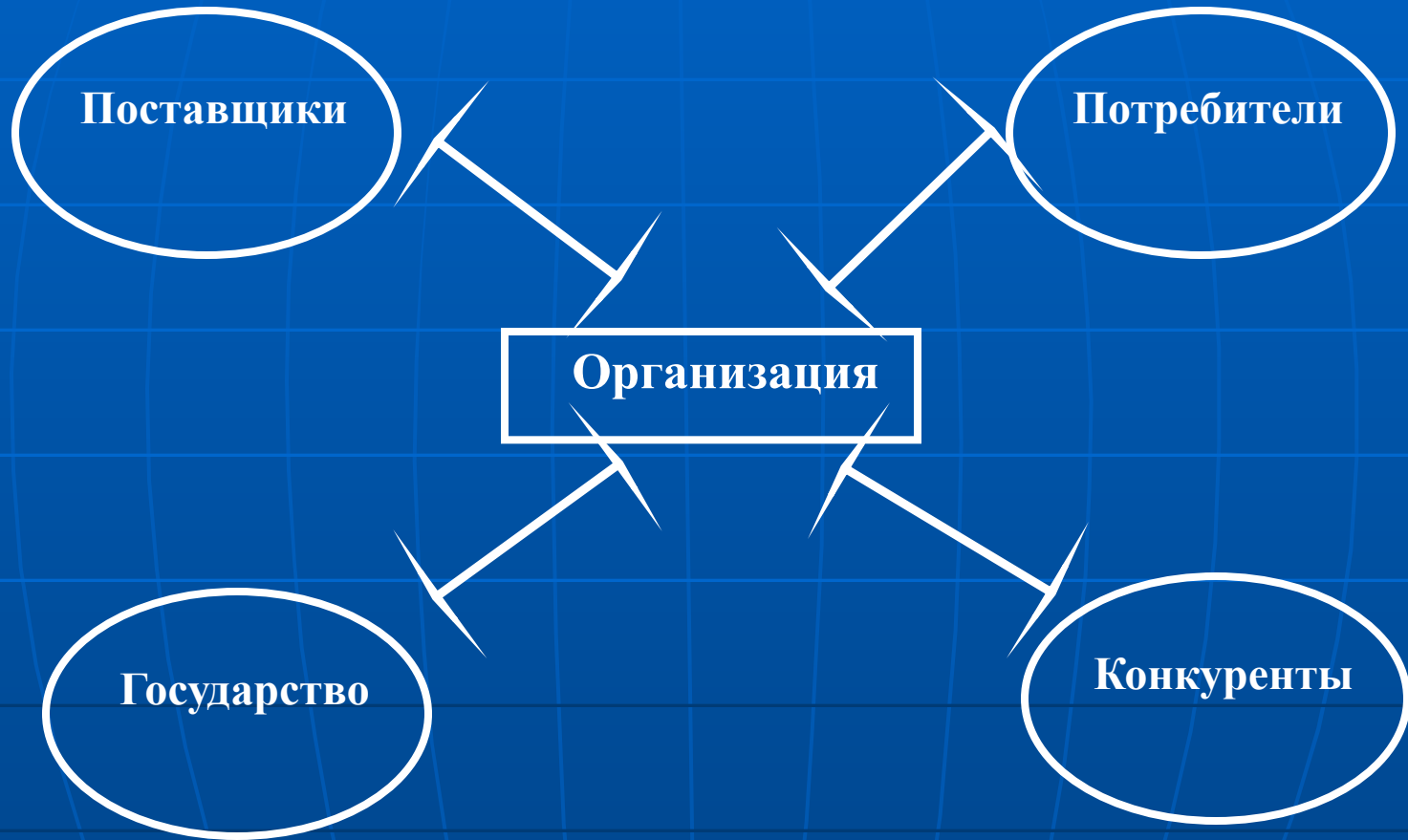
Характеристики внешней среды

- Взаимосвязанность факторов
- Глобализация
- Сложность
- Подвижность
- Неопределенность

Факторы среды прямого воздействия

- Потребители
- Конкуренты
- Поставщики
- Законы и органы государственного регулирования

Среда прямого воздействия.



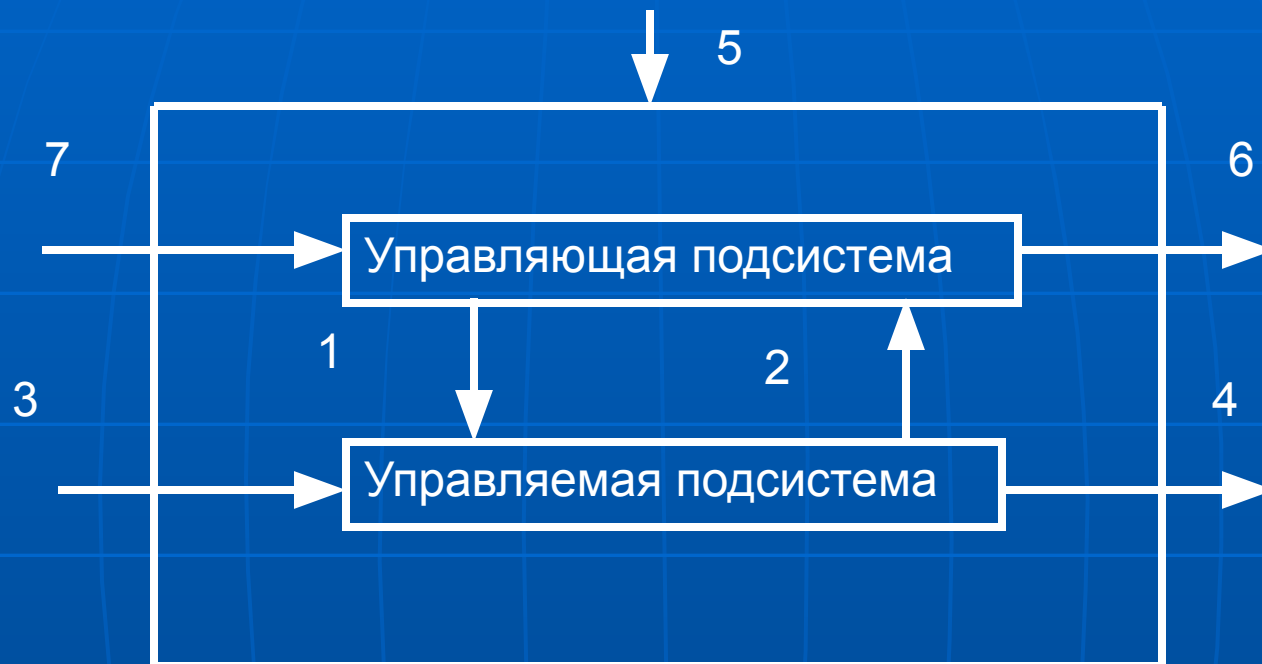
Факторы среды косвенного воздействия

- Экономическая среда
- Технологическая среда
- Социокультурная среда
- Политическая среда
- Локальная среда
- Международная среда

Среда косвенного воздействия.



Схема организации

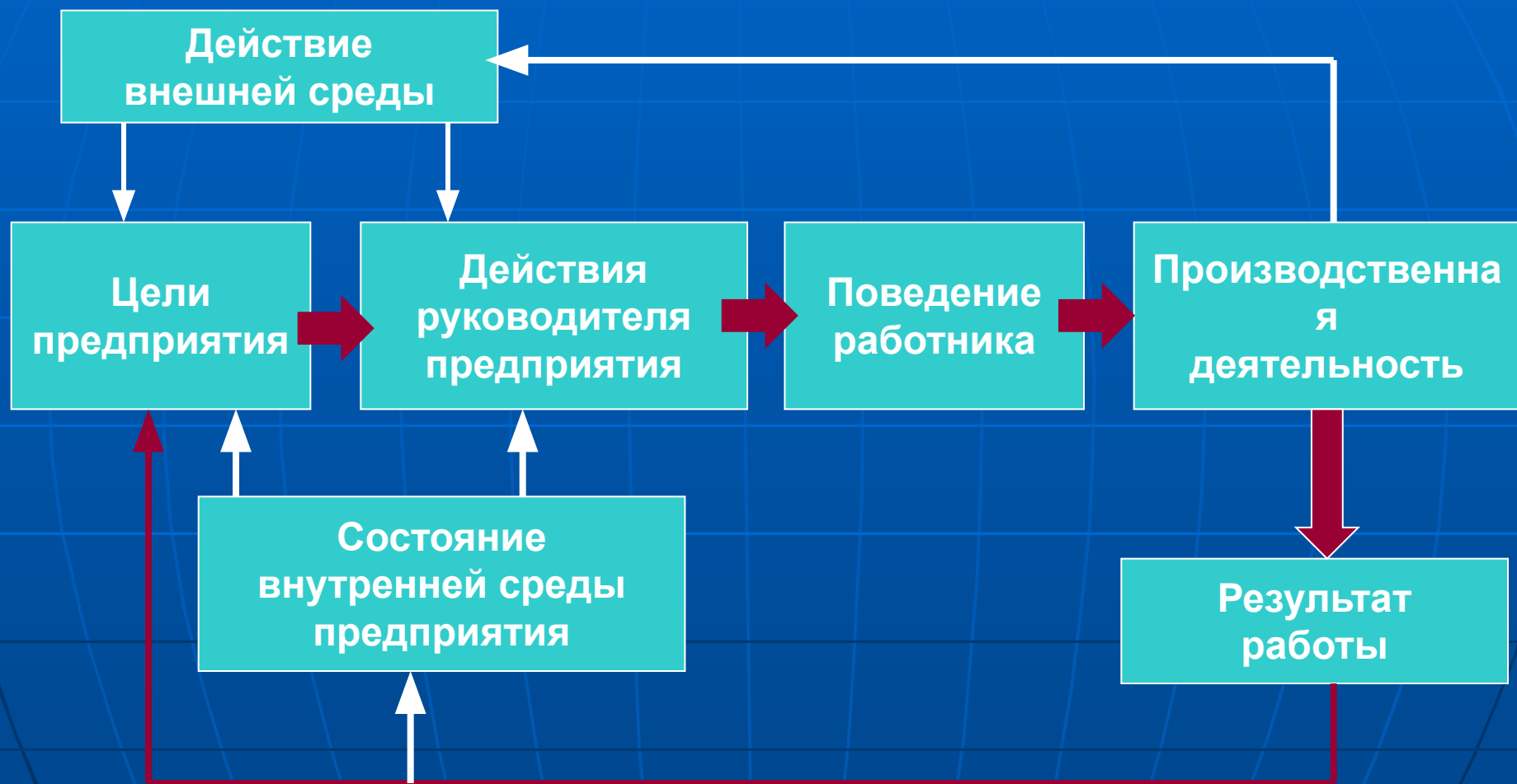


- 1** – управляющие воздействия; **2** – информация о состоянии управляемой подсистемы;
3 – вход системы; **4** – выход системы; **5** – внешние задающие воздействия;
6 – исходящая информация; **7** – информация о внешней среде

Принципы по Тейлору

- создание научного фундамента, заменяющего старые, сугубо практические методы работы; научное исследование каждого отдельного вида трудовой деятельности;
- отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, их профотбор и профобучение;
- сотрудничество администрации с рабочими в деле практического внедрения научной организации труда;
- равномерное и справедливое распределение обязанностей (ответственности) между рабочими и менеджерами.

Схема логической последовательности управления предприятием



Иерархия управления



Организационные структуры

Организационная структура

– это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов (объектов), обеспечивающих функционирование и развитие предприятия как единого целого.

Требования к оргструктуре

1. *Ясность*
2. *Экономичность*
3. *Направленность на результат*
4. *Понимание задачи*
5. *Стабильность*
6. *Приспособляемость*
7. *Устойчивость*
8. *Самообновление*

Плюсы и минусы централизации и децентрализации

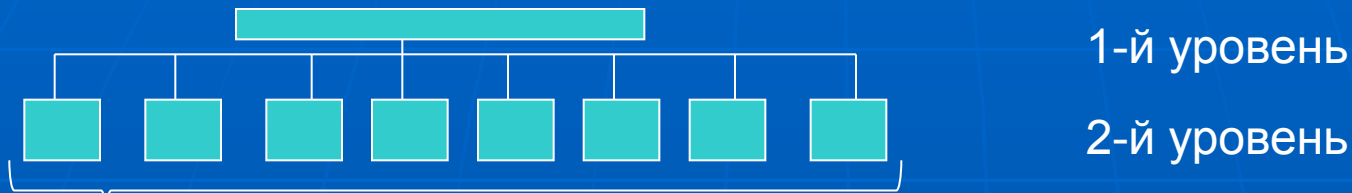
Плюсы <u>Централизации</u>	Плюсы <u>Децентрализации</u>
1. Улучшение контроля за деятельностью	1. Делегирование полномочий (но ответственность делегировать нельзя!!!)
2. Жесткий контроль за ростом подразделений	2. Легкость, эффективность и оперативность процесса принятия решений
3. Максимально эффективное использование оборудования, производственных площадей, персонала	3. Рост мотивации, инициативы, духа предпринимательства, моральной удовлетворенности
4. Возможность приведения всех операций в рамках Компании к единому стандарту	4. Приобретение «руководящего» опыта начинающими руководителями, развитие компетентности
5. Устранение дублирования функций, операций, усилий...	5. Увеличение вероятности правильности принимаемых решений специалистами
6. Возможность приобретения супердорогой техники...	6. Снижение затрат (например, экономия времени на подготовку отчетности)

Типы организационных структур



Линейная

а) Плоские структуры

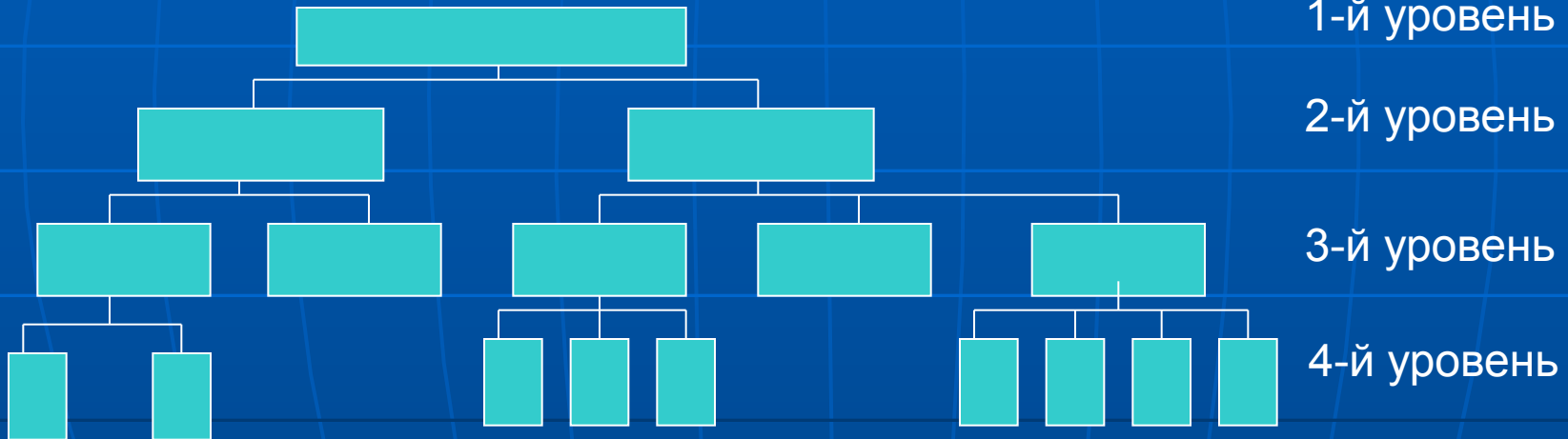


1-й уровень

2-й уровень

Объем управления руководителя 1-го уровня

б) Многоуровневые структуры



1-й уровень

2-й уровень

3-й уровень

4-й уровень

Функциональная структура

Основана, на распределении персонала по функциональным признакам.

Преимущества:

- удобство общения работников занятых идентичной работой;
- облегчается выработка совместных решений;
- повышается эффективность деятельности.

Недостатки :

- концентрация специалистов сужает видение проблем;
- интересы подразделения иногда становятся важнее интересов организации;
- усложняется карьерный рост и воспитание менеджеров-универсалов.

■ **Функциональные структуры**



Линейно-функциональная структура

СОВЕТ
ДИРЕКТОРОВ

руководитель

Вице-президент
по
производственн
о-техническим
вопросам

Вице- президент
по финансовым
вопросам

Вице- президент
по сбыту

Управляющий
службой кадров

Руководитель
завода А

Руководитель
завода Б

Управляющий
сбытом по
различным
товарам

Управляющий
сбытом в
отдельных
регионах

Матричные структуры

Они соединяют принцип функциональности и схему по типу продукции. Каждый сотрудник в такой структуре имеет двойную подчиненность: руководителю функционального подразделения и руководителю продуктового направления. В отличие от проектных структур матричная схема действует постоянно.

Преимущества:

- подвижность, быстрая перенастраиваемость;
- возможность карьерного роста и передвижения персонала.

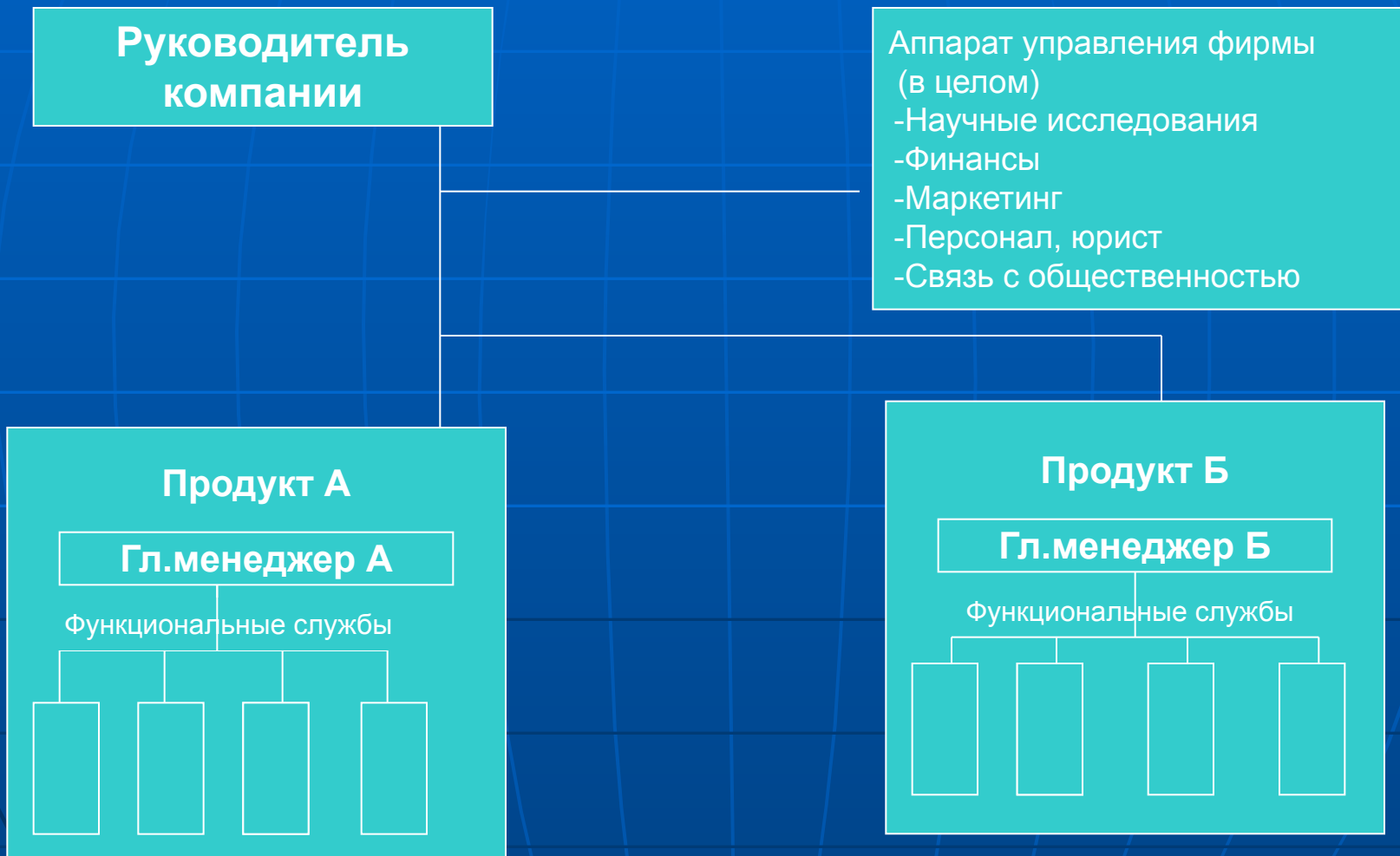
Недостатки :

- подчиненность по двум направлениям;
- необходимость согласовывать действия руководства;
- избыточность каналов связи.

Матричная оргструктура



Структура по типу продукта (услуги).



Структура по типу продукта (услуги).

Преимущества:

- улучшает ориентацию на потребителя;
- мотивирует персонал к изучению потребителя;
- способствует долговременным отношениям между фирмой и потребителем.

Недостатки :

- сложность изменения деятельности подразделения, при падении спроса на данный товар или услугу;
- иногда, подразделения начинают выходить из подчинения руководства («Мы лучше знаем своего потребителя, поэтому лучше знаем как торговать и что производить»).

Структура по географическому признаку

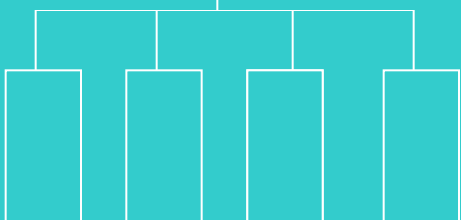
**Руководитель
компании**

Аппарат управления фирмы
(в целом)
-Научные исследования
-Финансы
-Маркетинг
-Персонал, юрист
-Связь с общественностью

Забайкальский край

Гл.менеджер А

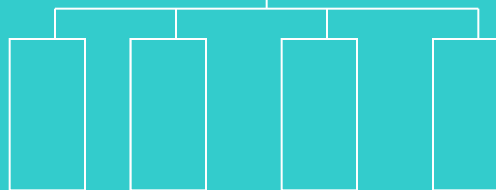
Функциональные службы



Бурятия

Гл.менеджер Б

Функциональные службы



Региональная структура

Используется в организациях имеющих межрегиональный и трансрегиональный характер. В них подразделения создаются по отдельным регионам, странам, районам, городам и т.д.

Преимущества:

- условия языковых и культурных различий;
- целесообразно специализировать персонал на различных территориальных рынках.

Недостатки :

- затруднены информационные потоки между подразделениями;
- возможно дублирование работы функциональных служб центрального и регионального офисов.

Методы управления

**Это способы, приемы
воздействия субъекта на объект
управления, руководителя на
коллектив и коллектива на
руководителя.**

**Отвечают на вопрос: как, каким
образом реализуется
управленческое воздействие?**

Методы управления

**МЕТОДЫ
УПРАВЛЕНИЯ**

**ОРГАНИЗАЦИ-
ОННЫЕ**

**ЭКОНОМИ-
ЧЕСКИЕ**

**СОЦИАЛЬНО-
ПСИХОЛОГИ-
ЧЕСКИЕ**

Методы управления

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ
(АДМИНИСТРАТИВНЫЕ)
МЕТОДЫ – основаны на
организационных законах и
организационных отношениях
между людьми**

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ
МЕТОДЫ

ОРГАНИЗАЦИОННО-
СТАБИЛИЗИРУЮЩЕГО
ВОЗДЕЙСТВИЯ

РАСПОРЯДИ-
ТЕЛЬНОГО
ВОЗДЕЙСТВИЯ

ДИСЦИПЛИ-
НАРНОГО
ВОЗДЕЙСТВИЯ

МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИОННО- СТАБИЛИЗИРУЮЩЕГО ВОЗДЕЙСТВИЯ:

**Распределение функций,
обязанностей, ответственности,
полномочий, установление
порядка деловых
взаимоотношений, что
достигается
структурированием,
нормированием и
инструктированием**

МЕТОДЫ РАСПОРЯДИТЕЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

- **Позволяют компенсировать неучтенные моменты организации и выводить систему на новые параметры путем директив, приказов, указаний, распоряжений, резолюций, предписаний и т. д.**

Экономические методы

- Предназначены для воздействия на экономические отношения и соответствующие потребности. Экономические средства воздействия включают в себя: систему материального стимулирования, налогообложения, страхования, распределения прибыли, материальных санкций

СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ

Воздействуют на социально-психологические отношения между людьми. Они включают в себя:

- **Формирование команд и групп с учетом социально-психологических характеристик людей;**
- **Установление и развитие социальных норм поведения;**
- **Социальное регулирование и стимулирование**
- **Удовлетворение социально-культурных потребностей**
- **Создание и поддержание благоприятного социально-психологического климата.**

