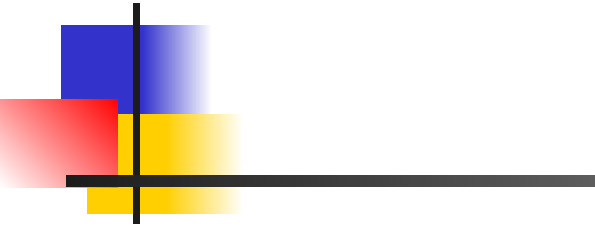
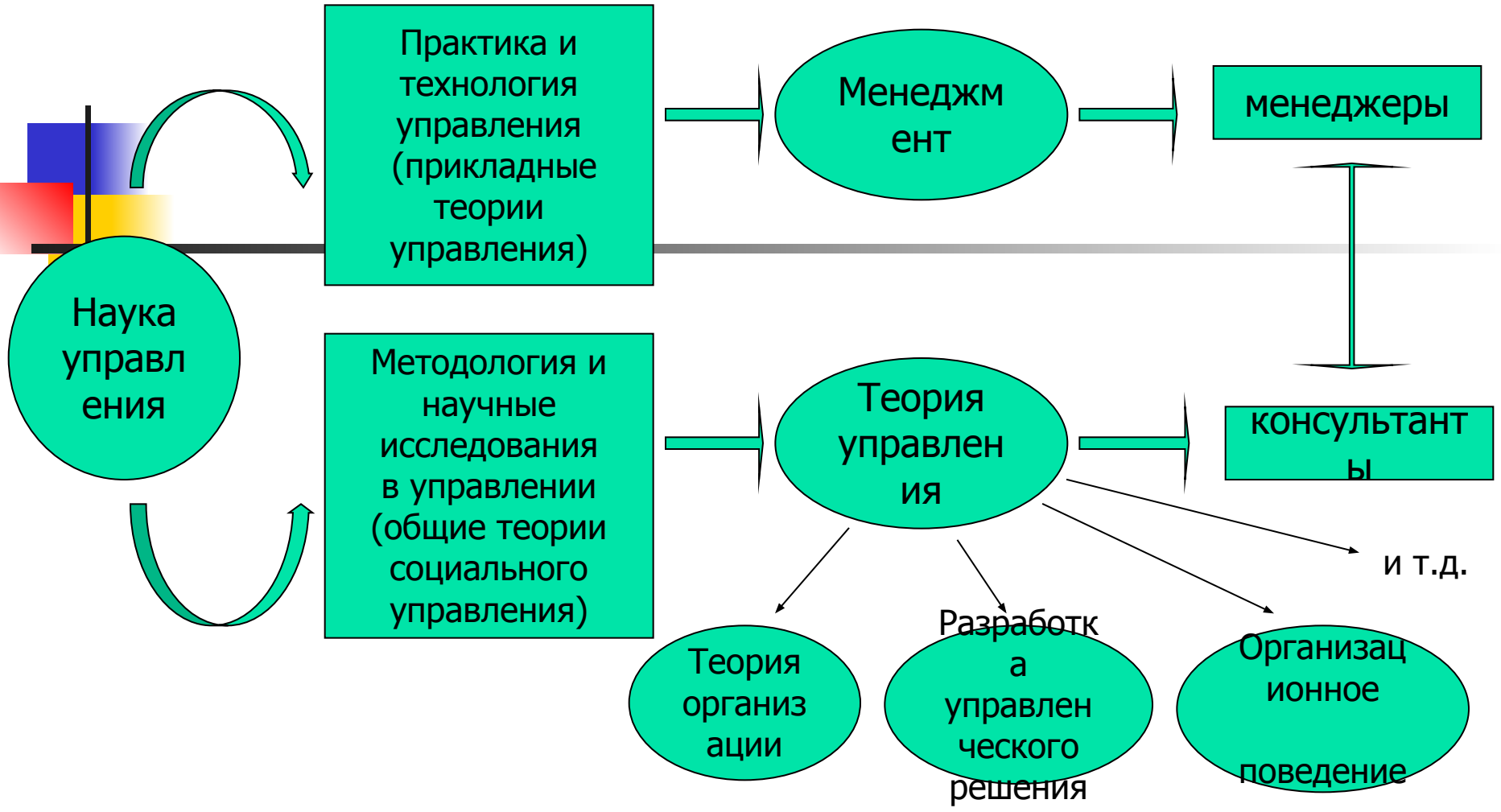


# Менеджмент

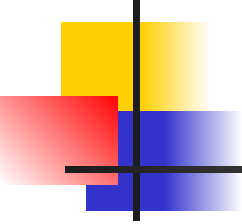




# Управление

## Менеджмент





# Подходы к определению сущности и роли управления и менеджмента

---

Управление

Функция (вид деятельности)  
Процесс  
Люди, управляющие  
организацией  
Орган или аппарат управления  
Искусство (практика)  
выполнения работы  
Наука (область человеческого  
знания)

Менеджмент



# Менеджмент

# Управление

деятельность по  
достижению  
определенных  
целей, в основе  
которой –  
взаимодействие  
людей, согласование  
их действий

особая функция  
координирования  
всех остальных  
трудовых функций  
человека с целью  
достижения  
наибольшей  
эффективности в  
работе



# Менеджмент - management



**“manus” – “рука”**

**“to manage” -**

*объезжать лошадей,  
владеть оружием,  
управлять колесницей,  
управлять людьми*

# менеджеры

Руководители различного уровня, занимающие определенную должность в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации





## Менеджмент в организации

---

Общий  
(генеральный)  
менеджмент

Функциональный  
(специальный)  
менеджмент

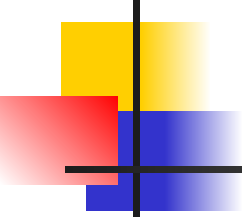




# *менеджмент*

---

*это комплекс ключевых положений, отражающих содержание и специфику одной из типологических моделей управления социально-экономической системой (организацией) и, конкретно, управления рыночной экономикой.*



# Типологические черты менеджмента (предполагающие):

---

1. Менеджмент — это управление, функционирующее в системе *цивилизованного предпринимательства* и опирающееся на предпринимательскую деятельность.
2. Это управление, построенное на *экономической самостоятельности и ответственности*.
3. Это управление, требующее *профессионализма, восприимчивости изменений, разработки стратегии поведения*.
4. Это управление в условиях *конкуренции и риска*.
5. Это управление *аналитическое, исследовательское*.
6. Это управление *информатизированное*.



## Типологические черты менеджмента (отрицающие):

---

бюрократическое отношение к персоналу,  
организационная инертность,  
бездумное исполнительство,  
боязнь перемен,  
непрофессионализм,  
безответственность




# Инфраструктура менеджмента

Ментал  
итет

Научно  
е  
сознани  
е

Обществ  
енная  
среда



# Основные признаки менеджмента как своеобразного типа управления

---

- область деятельности — экономическое поведение объекта управления;
- условия деятельности — рыночные механизмы развития экономики;
- организационные формы управления - достаточно гибкие и адаптированные к процессам рыночного поведения фирмы;
- требования к менеджеру и персоналу управления — профессионализм;
- организационные приоритеты — человеческий фактор;
- стиль управления — мотивирование эффективной деятельности;
- личностный фактор — творчество и искусство менеджера;
- внешняя среда — рыночная экономика



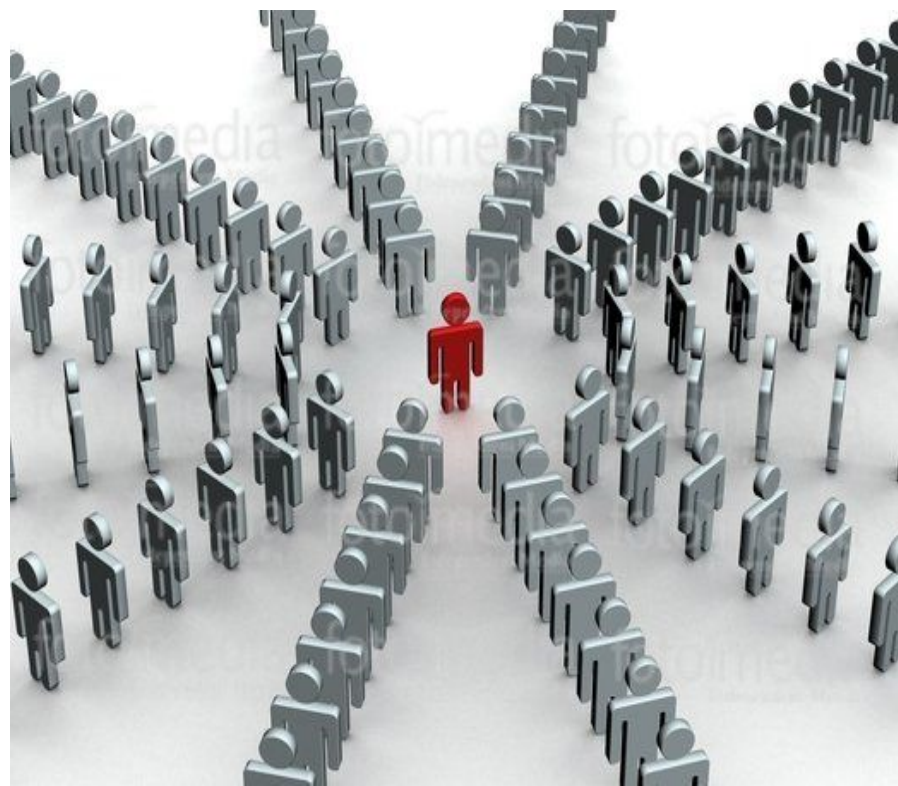
## *Особенности российского менеджмента:*

---

1. регионально-политический аспект развития экономики России;
2. профессионализация управления;
3. собственные традиции в организационной культуре;
4. деформированная структура экономики;
5. традиции технократического подхода к управлению;
6. существуют и действуют прежние и новые методы управления;
7. особенности в решении проблем, их выборе, подходах, реакции на те или иные ситуации, связанные с российским менталитетом.

# Объект и субъект управления

Управление – процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенных результатов



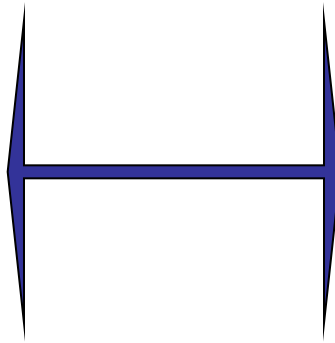


# Элементы управленческого процесса

---

## **Субъект управления**

физическое или  
юридическое лицо, от  
которого исходит  
властное воздействие



## **Объект управления, то,**

на что направлено  
властное воздействие  
субъекта управления  
(физические и  
юридические лица, а  
также социально-  
экономические  
системы и процессы)





# *Управленческий труд*

---

"Всякий непосредственно общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения его самостоятельных органов. Отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр нуждается в дирижере".

К. Маркс

# Управленческий труд

деятельность менеджеров, связанная с выполнением своих функций (специфическая разновидность трудового процесса)





# Элементы трудового процесса

---

- Предмет труда 
- Информациия
- Продукт труда 
- Решение
- Средства труда 
- Оргтехника и органы человеческого тела

# Специфика управленческой деятельности

- умственная
- творческая
- сложная
- многообразная





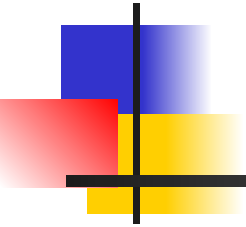
# Социальные регуляторы в управлении

---

- *целевое управленческое воздействие* (воздействие на объект через приказ, задание, стимулирование, координацию);
- *организационный порядок* (система норм и правил поведения в организации, внешне заданных по отношению к работнику);
- *самоорганизация* (спонтанное регулирование).

# Современная организация и ее окружение

---

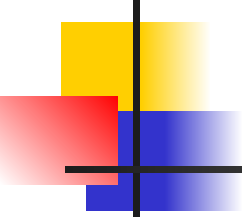




# Понятие «организация»

---

- Организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой либо управляющей системы.
- Организация как совокупность (система) взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда.
- Организация как группа людей с общими целями.



# Организация как группа людей с общими целями

---

- 1) наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- 2) наличие по крайней мере одной общественно полезной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;
- 3) наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.
- 4) получение прибавочного продукта в различных формах (материальный, духовный, информационный).





# Организация - это

---

*это группа людей,  
деятельность  
которых  
сознательно  
координируется  
для достижения  
общей цели или  
целей*

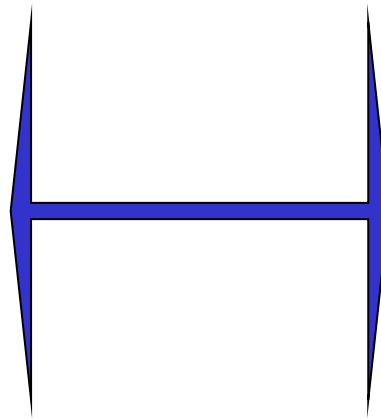




# Подходы к понятию организация

---

**Как процесс  
организация –  
это совокупность  
действий,  
ведущих к  
образованию и  
совершенствован  
ию взаимосвязей  
между частями  
целого**

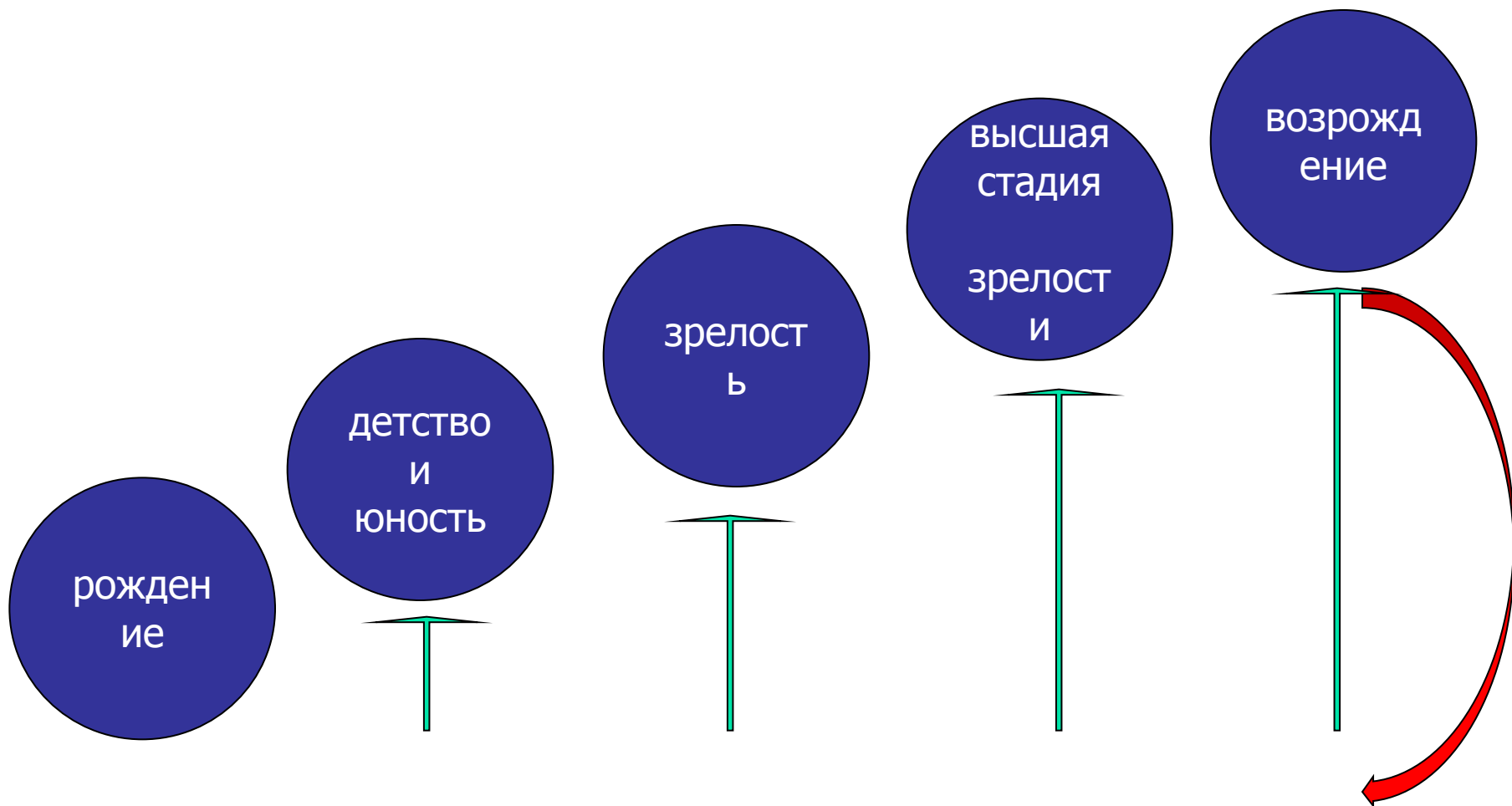


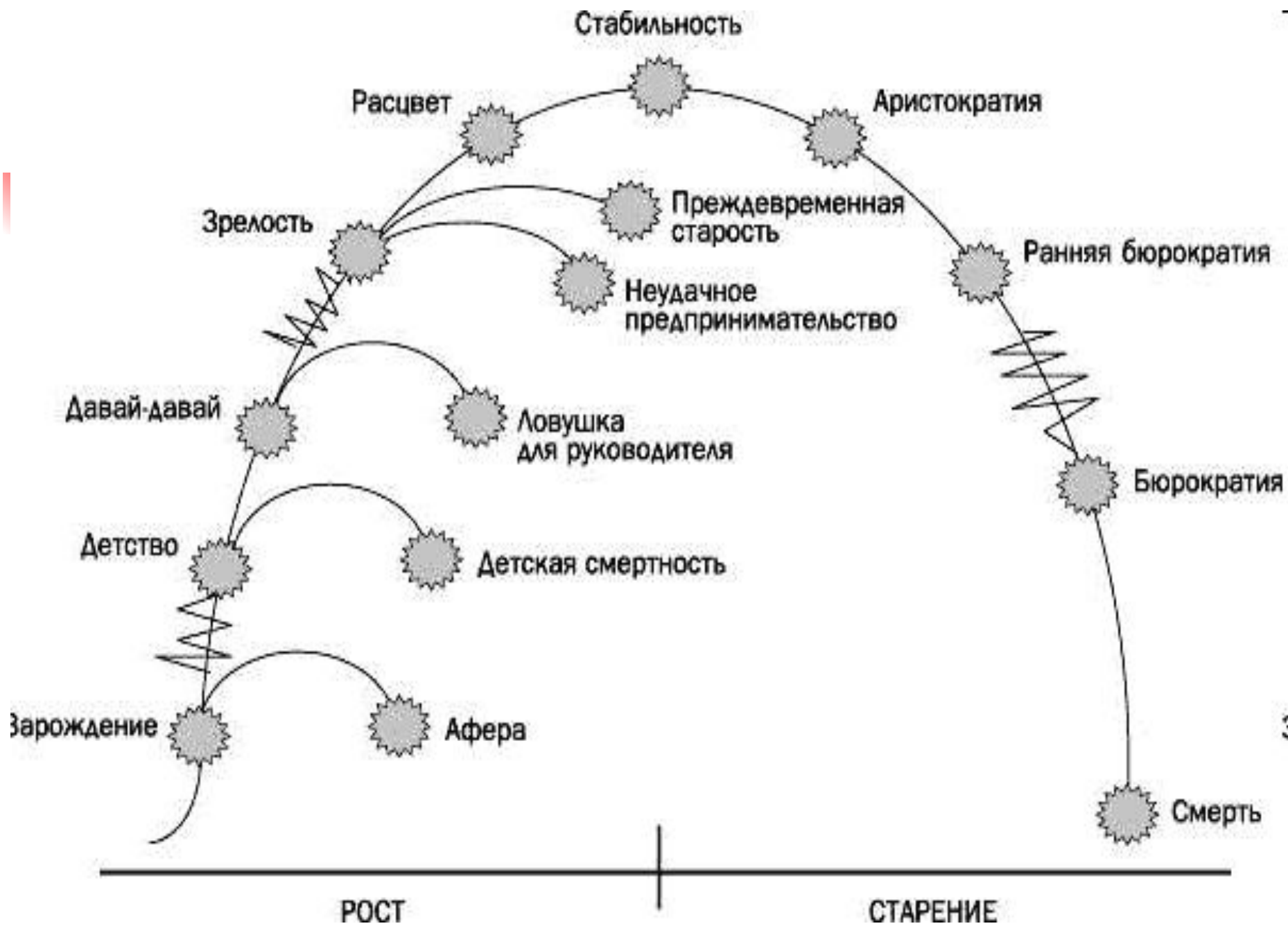
**Как явление  
организация – это  
объединение  
элементов для  
реализации  
программы или  
целей,  
действующей на  
основании  
определенных  
правил и  
процедур**



# Концепция жизненного цикла организации

---







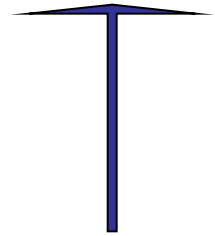
# Разделение труда в организации

---

специализация на выполнении определенного рода функций, а также разграничение прав, полномочий и ответственности.

Формы разделения труда :

- вертикальная



- горизонтальная





# Горизонтальное разделение труда

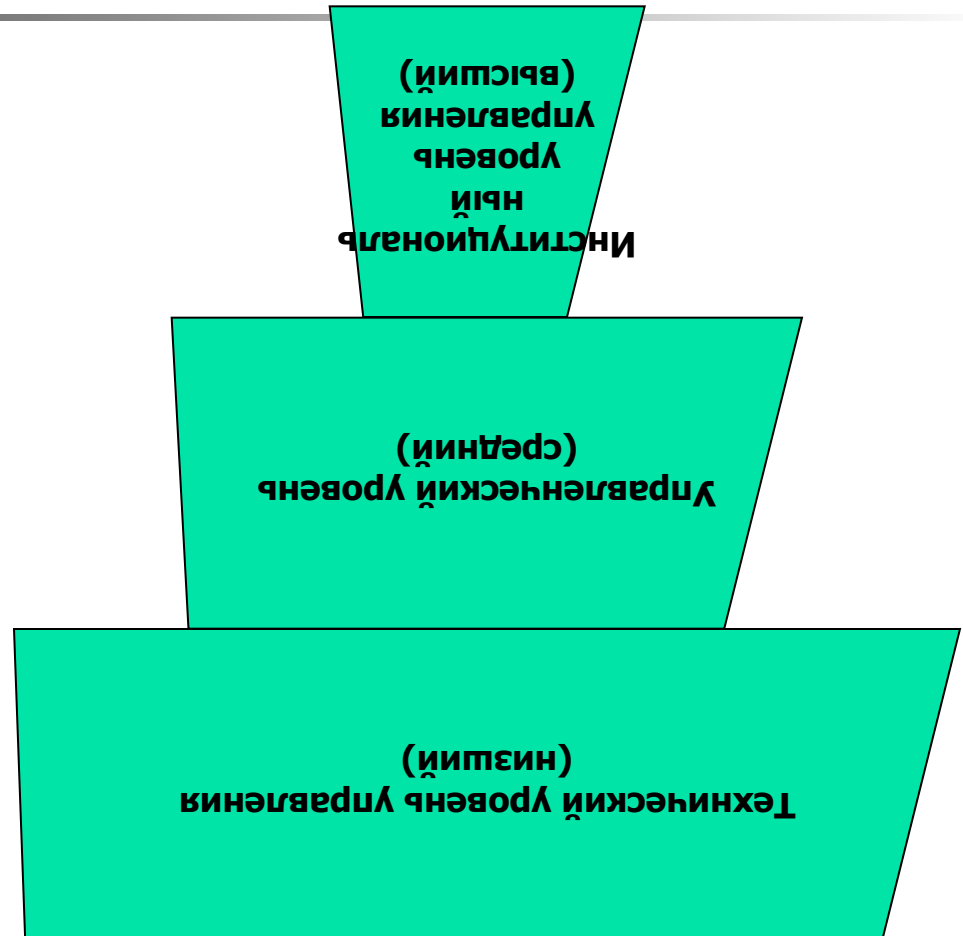
---

качественная и  
количественная  
дифференциация  
и специализация  
трудовой  
деятельности

- функциональное разделение труда
- товарно-отраслевое разделение труда
- квалификационное разделение труда

# Вертикальное разделение труда

формированию  
уровней управления  
по вертикали,  
связанное с  
необходимостью  
целенаправленного  
координирования и  
интегрирования  
деятельности всех  
элементов  
организации





# Внутренняя среда организации

---

## Объективные внутренние переменные:

- структура
- цели
- задачи
- технология
- финансовая система
- информационная система
- стратегия
- бизнес-процессы
- персонал и т. д.

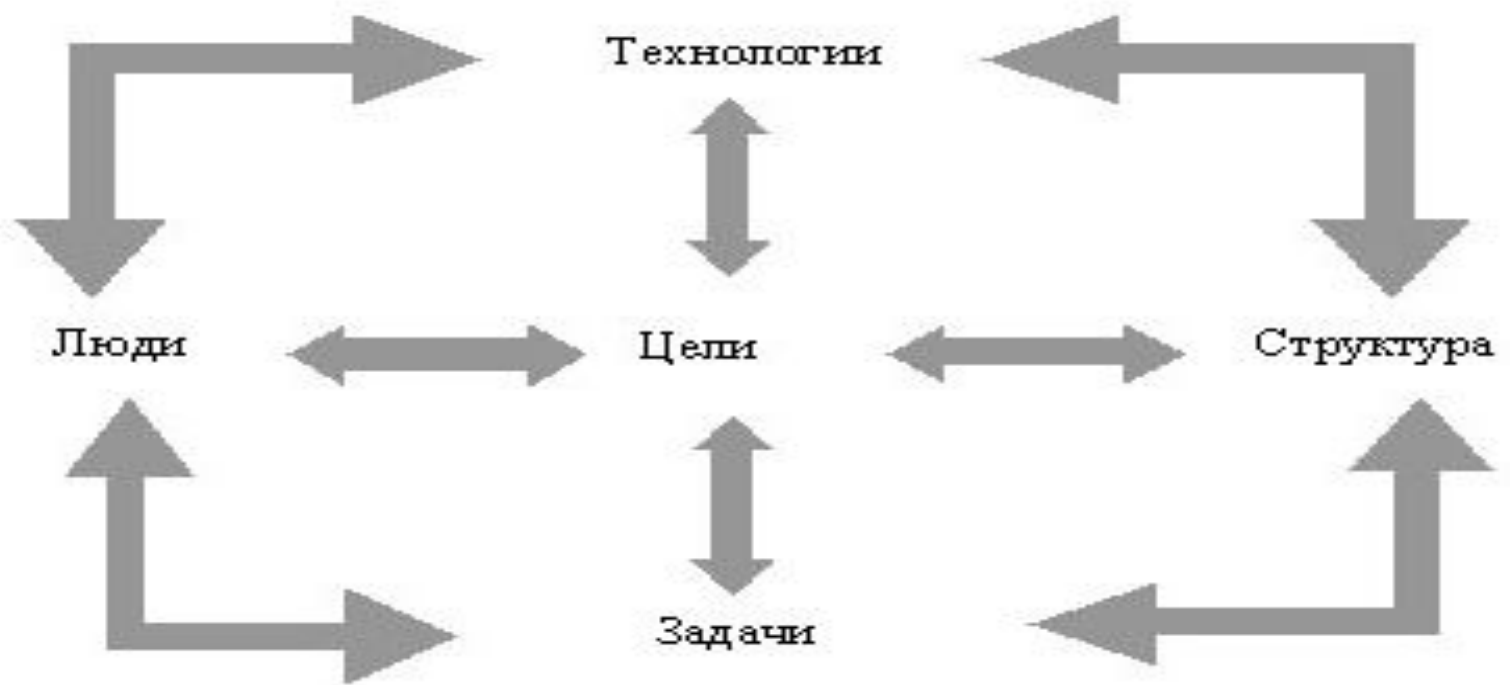
## Субъективные внутренние переменные:

- совместные (корпоративные) ценности
- стиль управления
- навыки персонала
- власть
- культуру организации и т. д.



# Основные внутренние переменные

## ОРГАНИЗАЦИЯ





# Цели организации

Критерий классификации	Группа целей
Период достижения цели	Долгосрочные (стратегические); среднесрочные (тактические); краткосрочные (оперативные)
Направления, по которым могут быть установлены цели (содержание цели)	Экономические; организационные; научные; социальные; технические; политические и т. д.
Подразделения, обозначающие цель (структурные цели)	Методические; маркетинговые; инновационные; кадровые; финансовые; административные и т.д.
Среда	Внутренние. Внешние.
Измеримость	Количественные. Качественные
Повторяемость	Постоянные (повторяющиеся). Разовые.
Иерархия	Организации. Подразделений
Стадии жизненного цикла	Проектирование и создание объекта. Рост объекта. Зрелость объекта. Завершение жизненного цикла объекта.



## *Требования, предъявляемые к целям:*

---

1. Приемлемость целей сотрудниками организации.
2. Совместимость индивидуальных, групповых и организационных целей.
3. Реальность целей, их соответствие существующим возможностям в организации.
4. Гибкость целей, возможность их изменения в зависимости от преобразования внутреннего и внешнего окружения.
5. Временная определенность целей, т.е. установление сроков их достижения.
6. Контролируемость целей.

**Структура организации - строение, взаиморасположение и связь ее составляющих частей (подразделений), позволяющее достичь организационных целей.**

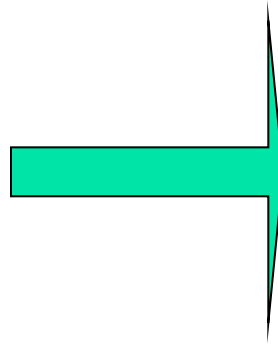




# Задачи организации

---

**Задача** - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.



Категории задач организации:

- с людьми
- с предметами
- с информацией



## Технологии, используемые в организации

---

***Технология*** как  
средство  
преобразования  
сырья в искомые  
продукты и  
услуги





# Люди (персонал организации)

---

«Кадры  
решают  
все!»

Сталин





# Функциональные процессы в организации

---

- производство;
  - маркетинг;
  - финансы;
- работа с кадрами;
  - эккаунтинг





# Внешняя среда организации

---

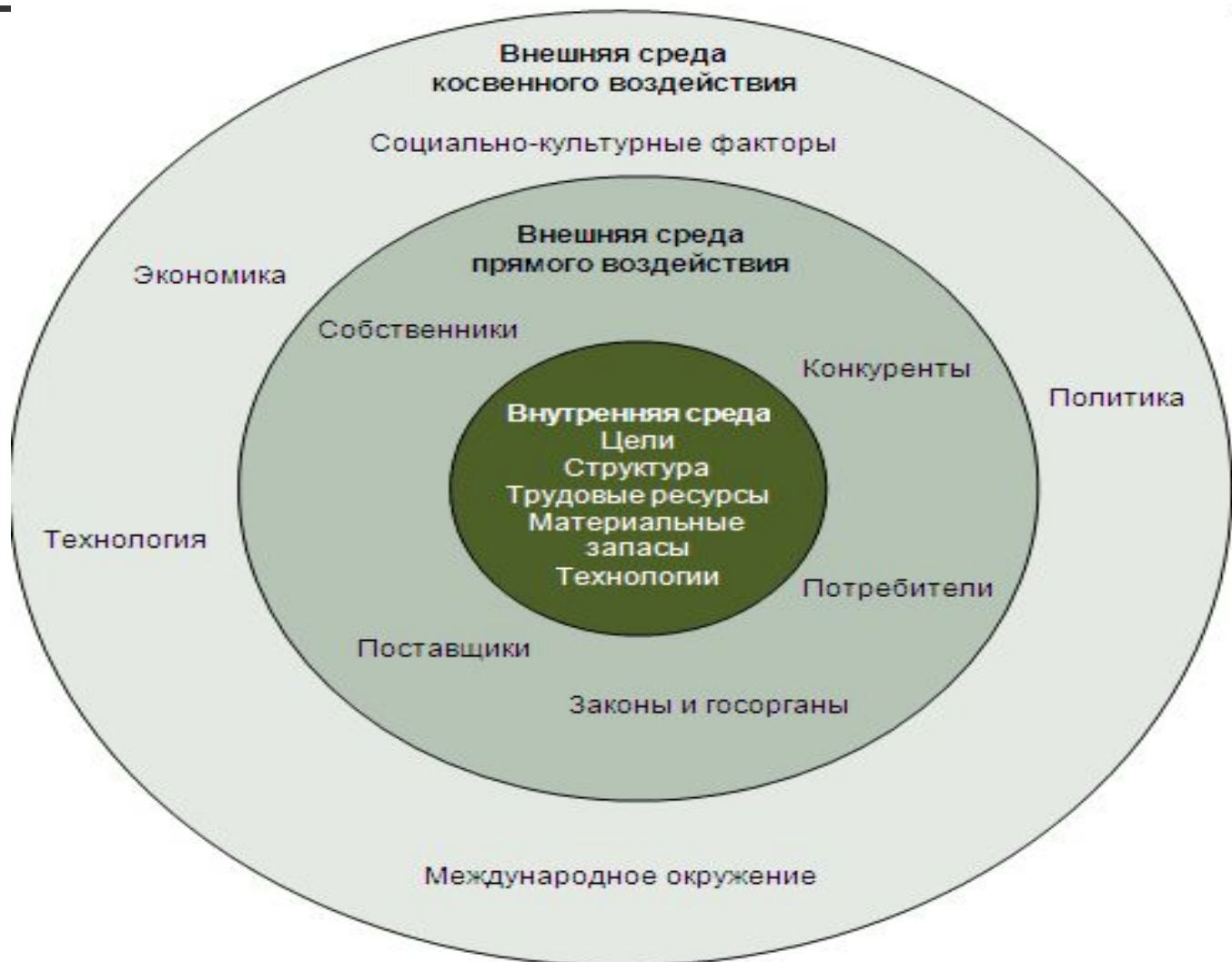
совокупность всех элементов, оказывающих влияние на деятельность организации, но находящихся вне ее пределов, рамок и не подвластных ее руководству

Элементы внешней среды организации:

- потребители
- конкуренты
- правительственные и государственные учреждения
- поставщики
- финансовые организации
- источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации.



# Факторы внешней среды



# Состояние внешней среды



# Адаптивность к изменениям в окружении и тип управления организацией

Механистический тип  
управления



Органический тип  
управления



# Характеристики и условия эффективного применения механистических и органических организаций

Механистический тип организации	Органический тип организации
<b>Характеристики</b>	
<p>Узкая специализация в работе            Работа по правилам            Четкие права и ответственность            Ясность в уровнях иерархии            Объективная система вознаграждения            Объективные критерии отбора кадров            Отношения формальные и носят официальный характер</p>	<p>Широкая специализация в работе            Мало правил и процедур            Амбициозная ответственность            Уровни управления размыты            Субъективная система вознаграждения            Субъективные критерии отбора кадров            Отношения неформальные и носят личный характер</p>
<b>Условия</b>	
<p>Несложное, стабильное окружение            Цели и задачи известны            Задачи поддаются делению            Задачи простые и ясные            Работа измеряема            Оплата труда мотивирует            Признается данная власть</p>	<p>Сложное, нестабильное окружение            Неопределенность целей и задач            Задачи не имеют четких границ            Задачи сложные            Работу измерить сложно            Мотивирование высших потребностей            Авторитет власти завоевывается</p>



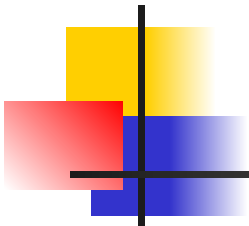
# Система социального управления

---

**Система** (*лат. целое, составленное из частей*)  
- совокупность взаимодействующих элементов, которые находятся в отношениях и связях, составляющих целостное образование, имеющее новые свойства, отсутствующие у ее элементов.

Составляющие системы:

- *элементы*, представляющие собой конкретные объекты, неразложимые части, компоненты
- *свойства элементов*, которые выражают их качественную специфику
- *СВЯЗИ*



**структура**

**развитие**

**состояние**



**система**

**устойчивость**

**равновесие**



# Общие свойства систем

---

- *неаддитивность*
- *синергичность*
- *мультипликативность*
- *целостность*
- *обособленность*
- *адаптивность*
- *совместимость*
- *обратная связь*



# Специфика социальной системы

*Социальная система - система, в которой элементный состав - люди, а также возникающие между ними отношения; существенно отличается от всех систем как живой, так и неживой природы.*

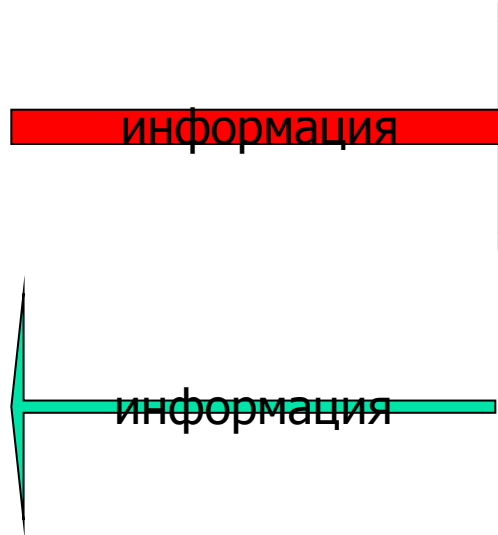




# Социальная система

---

*управляющая подсистема* - все элементы, обеспечивающие процесс целенаправленного воздействия на людей и ресурсы управляемой системы.



*управляемая подсистема* - все элементы, обеспечивающие непосредственный процесс создания материальных и духовных благ или оказания услуг.

# Особенности управления социальной системой



- значительная неопределенность функционирования
- наличие границ управляемости



# Синергетика - общая теория самоорганизации сложных систем

---

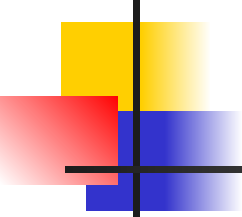
- системы следуют рассматривать не в статическом, а динамическом состоянии
- все системы имеют относительную пластичность к процессу трансформации
- любая сложная система имеет не один, а несколько путей возможного развития
- хаос имеет двойственное значение
- в любой сложной системе имеются особые «резонансные» точки, воздействие на которые вызывает возбуждение всей системы в целом



# Система управления:

---

- субъект управления;
- объект управления;
- содержание или процесс управления;
- социальные ресурсы;
- управленческая теория и идеология;
- принципы и методы управления.



# Специфические особенности систем управления:

---

- наличие информационных связей
- способность систем меняться
- некоторое множество допустимых ветвей поведения системы, из которых выбирается наиболее предпочтительная
- наличие определенных структур, которые отражают контуры систем управления
- открытость
- целенаправленность



# Свойства организационного управления:

---

1. целостность;
2. обособленность;
3. централизованность;
4. адаптивность;
5. совместимость;
6. обратную связь;
7. неаддитивность отношений;
8. эмерджентность;
9. синергетичность;
10. неопределенность данных;
11. многокритериальность;
12. мультипликативность;
13. стохастичность;
14. порог сложности;
15. редкую повторяемость проблемных ситуаций;
16. фактор времени.



## Требования к организационному управлению:

---

- Устойчивость - способность системы сохранять некоторое свое качество в процессе управления, несмотря на оказываемые влияния как со стороны, так и изнутри.
- Оперативность - свойство укладываться в обозначенные сроки.
- Гибкость - способность быстро адаптироваться, приспособливаться к изменяющимся условиям.
- Непрерывность - отсутствие пауз и перерывов между последовательными стадиями процесса.
- Эффективность.