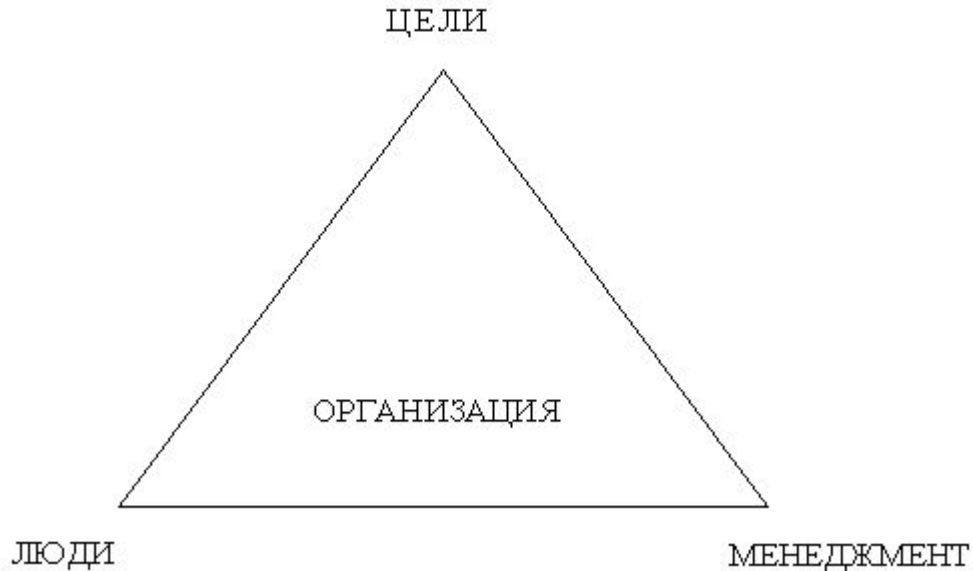


ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕНЕДЖМЕНТ

СОСТАВЛЯЮЩИЕ ОРГАНИЗАЦИИ



Основные составляющие любой организации:

Люди, входящие в организацию,

Цели, ради которых она создана,

Управление, которое формирует, мобилизует и приводит в движение потенциал организации для решения поставленных задач.

ЛЮДИ СОЗДАЮТ И ВСТУПАЮТ В ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ, КОТОРЫХ ОНИ НЕ МОГУТ ДОСТИЧЬ В ОДИНОЧКУ БЕЗ ОРГАНИЗАЦИИ

СОВМЕСТНЫЕ И ОРГАНИЗОВАННЫЕ ДЕЙСТВИЯ ЛЮДЕЙ ДОЛЖНЫ ДАВАТЬ БОЛЬШЕЙ РЕЗУЛЬТАТ, ЧЕМ ЭТО БЫЛО БЫ СДЕЛАНО КАЖДЫМ В ОТДЕЛЬНОСТИ (1+1 > 2) - ЭФФЕКТ СИНЕРГИИ

Менеджмент – вид профессиональной деятельности, которая направлена на достижение целей организации посредством координации деятельности людей и рационального использования материальных и информационных ресурсов организации.

Организация – это систематизированное, сознательное объединение действий людей, преследующее достижение определенных целей.

Если существуют устоявшиеся границы организации, определено ее место в обществе, то организация выступает в виде социального института. Если организация не институцирована, то речь идет об организации процесса (митинг, представление).

Организация – открытая система, встроенная во внешний мир. На входе она получает ресурсы из внешней среды, а на выходе отдает ей созданный в организации продукт.

Жизнедеятельность организации состоит из трех основополагающих процессов: получения ресурсов из внешней среды, изготовление продукта и передача продукта во внешнюю среду.

Ключевая роль в организации этих процессов и поддержании баланса между ними принадлежит менеджменту. Именно для решения этих задач существует управление и именно в этом состоит его ключевая роль.

Управление организацией – это особый вид деятельности по целенаправленной координации действий работников. Оно отвечает за то, что и как делается в организации, а также решает вопросы по взаимосвязи управления с системой отношений в организации, внешней средой и вопросы лидерства.

назначение менеджмента:

- координация действий участников процесса совместной трудовой деятельности (что и как делается в управлении)**
- взаимодействие организации с внешней средой**
- взаимосвязь управления с системой отношений в организации**
- поддержание баланса мнений, интересов и потребностей людей (если бы каждый делал то, что хочет, то существовал бы хаос)**
- мотивация действий людей**

Необходимо так организовать работу, сбалансировать мнения, интересы и потребности людей, чтобы все причастные к процессу работали вместе и были бы этим довольны. Сама же организация должна быть полезна обществу, а результат ее работы - необходим определенной целевой группе.

Роли менеджера

По Минцбергу – это набор поведенческих правил, соответствующих учреждению и должности. Они определяются его должностными инструкциями, но все могут быть сведены к трем категориям:

Межличностные
Информационные
Связанные с принятием решения

Межличностные роли связаны с полномочиями и статусом руководителя. Они охватывают сферу взаимодействия с людьми. Связь с людьми делает руководителя пунктом сосредоточения и обработки информации – информационная роль. Обладая информацией и межличностными связями, руководитель может принимать осознанные решения по распределению ресурсов, улаживанию конфликтных ситуаций, поиску возможностей и ведению переговоров.

По П. Друкеру – руководитель превращает неорганизованную толпу в эффективно действующую целенаправленную группу.

процесс менеджмента - циклически повторяющиеся действия



Уровни управления

Высший (институциональный) - отвечает за принятие решений для всей организации (вид деятельности, видение, миссия, стратегия, структура, корпоративная культура, тип производства и т.п.)

Средний (управленческий) - трансформирует решения высшего руководства в задачи понятные руководителям технического уровня

Низовой (технический) уровень отвечают за выполнение заданий и использование ресурсов

система управления организацией

включает два взаимодополняющих вида руководства:

стратегическое - направлено на развитие будущего потенциала фирмы

оперативное - реализует существующий потенциал в прибыль.

В рыночных условиях для успешного существования и развития организациям необходимо создавать такую структуру, которая позволит сочетать оба вида управления

стратегический уровень управления - анализируются :

- тенденции развития во внешней среде организации**
- опасности и возможности, вытекающие из внешней среды**
- позиция фирмы в конкурентной борьбе**

**В своих действиях и решениях руководитель этого уровня
стремится:**

- к изменениям**
- к предвосхищению опасностей и возможностей**
- к разработке и поиску многих альтернативных решений, выбирая из них
оптимальный**
- к созданию гибкой организационной структуры, способной
изменяться
адекватно внешним условиям**

***Стремление к непрерывной цепи изменений - в этом
эффективность и успех стратегического управления***

отсутствует предположение о том, что будущее можно изучать и

Основные задачи руководителя :

обеспечивать постоянный потенциал прибыльности организации

выявлять необходимость и проводить стратегические изменения

создавать структуру, способную к стратегическим изменениям

подбирать и воспитывать кадры, способные проводить такие изменения

Стратегическое управление направлено на достижение позиции, которая обеспечит длительную жизнеспособность фирмы в изменяющихся условиях

оперативный уровень управления - принимаются решения

по:

оптимизации прибыли

созданию стабильных структур

ведению работы в соответствии с ходом технологического процесса

экономии ресурсов

Руководитель, осуществляющий оперативное управление

выступает против изменений

не склонен рисковать

компетентен в анализе, координации и контроле сложной деятельности

задача руководителя :

превратить потенциал фирмы в прибыль

определять общие оперативные задачи

осуществлять мотивацию координацию и контроль

руководителей и исполнителей

Функции управления

Управление - работа по достижению целей с помощью других

Это - процесс, серия непрерывных взаимосвязанных действий, каждое из которых также является процессом

К управляющим процессам (функциям) относятся:

планирование, организация, мотивация и контроль, связь между которыми осуществляется через связующие процессы принятия решений и обмен информацией – коммуникацию



процесс управления

Планирование - решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей

Это ответ на три вопроса:

- **Где мы находимся в настоящее время?** Оценка сильных и слабых сторон организации в области финансов, маркетинга, производства, управления персоналом, исследований и разработок. *Цель - определить, чего может реально добиться организация.*

- **Куда мы хотим двигаться?** Выбор целей с учетом возможностей и угроз, исходящих из внешней среды.

- **Как этого достичь?** Действия организации, ее подразделений и отдельных людей по достижению целей. Планирование обеспечивает единое направление усилий всех членов организации.

Планирование должно осуществляться непрерывно по двум причинам:

многие организации после достижения целей, ради которых они создавались, стремятся продлить свое существование, поставив перед собой новые цели;

постоянная неопределенность будущего, обусловленная

Организация - включает два аспекта:

Первый - создание структур, структурирование отдельных элементов, составляющих организацию (работы, задания, исполнители и т.д.), для выполнения планов и достижения целей.

Начало промышленной революции связано с осознанием того, что организация работ определенным образом позволяет работникам добиться больших результатов, чем при отсутствии должной организации.

Второй - определение того, кто должен выполнять каждое конкретное задание, включая работу по управлению.

Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя им задания и полномочия или права использования ресурсов. Эти люди принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей и соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю. *делегирование - средство выполнения работы с помощью других лиц.*

МОТИВАЦИЯ - сознание внутреннего побуждения к действиям

- результат сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются

Чтобы мотивировать работников руководитель должен определить, каковы их потребности и обеспечить для работников способ удовлетворения этих потребностей через хорошую работу.

Чисто экономический подход оказывается несостоятельным для мотивации труда. Даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу.

Задача мотивации - выполнение работы членами организации в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом

контроль - процесс обеспечения целей организации

Все, что делает руководитель, обращено в будущее (планируемые цели находятся в будущем) за время реализации планов может произойти много изменений:

- работники могут отказаться выполнять свои обязанности**
- могут измениться законы**
- может появиться сильный конкурент**
- люди могут совершить ошибки при выполнении обязанностей и т.п.**

Непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию изменить первоначальный курс.

Если руководство окажется неспособным находить изменения и своевременно провести необходимые изменения, то организации может быть нанесен серьезный ущерб.

Три аспекта контроля:

Установка стандартов - точное определение целей, которые должны быть достигнуты за определенный отрезок времени (основаны на планах, разработанных при планировании);

Измерение того, что должно быть достигнуто и сравнение его с реальностью. Правильное выполнение этих составляющих позволяет выявить проблемы и установить источник их возникновения. Эта информация необходима для успешного выполнения третьей фазы

Проведение необходимой коррекции отклонений от первоначального плана. Возможен пересмотр целей для повышения их реалистичности и соответствия ситуации.

коммуникация - процесс обмена информацией

Прочность и качество отношений между людьми зависят от четкости и честности межличностных отношений. Обмен информацией позволяет принимать здравые решения и выполнять их

Например, Планы нельзя выполнить, если с ними не будут ознакомлены исполнители

Доведение руководством до подчиненных обоснования своих решений повышает шансы их успешного выполнения

принятие решений

Принятие решения - это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать.

Управленческая работа напоминает попытку сложить сложный мозаичный узор из отдельных кусочков, принадлежащих пяти различным сюжетам.

Руководителям приходится перебирать многочисленные комбинации потенциальных действий, чтобы найти правильное для данной организации в данное время и в данном месте.

Для четкой работы организации руководитель должен сделать серию правильных выборов из нескольких альтернативных возможностей.

Выбор одной альтернативы и есть решение.

Именно это и есть основное содержание управленческого труда. Основное требование для принятия правильного и эффективного решения, понимание истинных масштабов проблемы - наличие адекватной информации.

Содержание процесса управления

Ошибочно считать, что рутинная работа менеджера мало чем отличается от работы подчиненных, хотя они постоянно взаимодействуют и получают почти одинаковое вознаграждение за труд. Работа начальника подразделения имеет больше общих черт с работой президента компании, нежели с работой подчиненных. Всякая работа требует концентрации и специализации.

Особенность управленческого труда – кратковременность, разнообразие и фрагментарность деятельности. В то время, как работа исполнителя рациональна, повторяется, не прерывается, выполняется в устойчивом и неизменном ритме.

Что считать успехом организации?

Организации создаются и существуют для реализации определенных целей.

Поэтому организация добивается успеха, если она достигает своих целей.

Составляющие успешного управления:

Выживание

Результативность

Эффективность

Производительность

Качество

Практическая реализация

Выживание – возможность организации существовать как можно дольше – первейшая задача управления. Чтобы оставаться сильными на протяжении многих лет, организациям приходится менять свои цели в соответствии с потребностями внешней среды, создавать новые виды продуктов и услуг, менять вид деятельности, технологию, структуру и т.п.

Результативность и эффективность - правильное делание правильных вещей. Организация должна производить продукт, который пользуется спросом. Чтобы быть успешной, она должна делать это лучше, чем конкурент.

Производительность – относительная эффективность.

Отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе (рентабельность). Большой объем продаж у производительной организации позволяет ей получать больше денег, чтобы вложить их в развитие производства, что ведет к еще большему росту производительности.

Менее производительные организации постепенно терпят крах. Высокая производительность позволяет поддерживать более высокий экспорт, чем импорт.

Качество – способность продукта организации удовлетворять спрос.

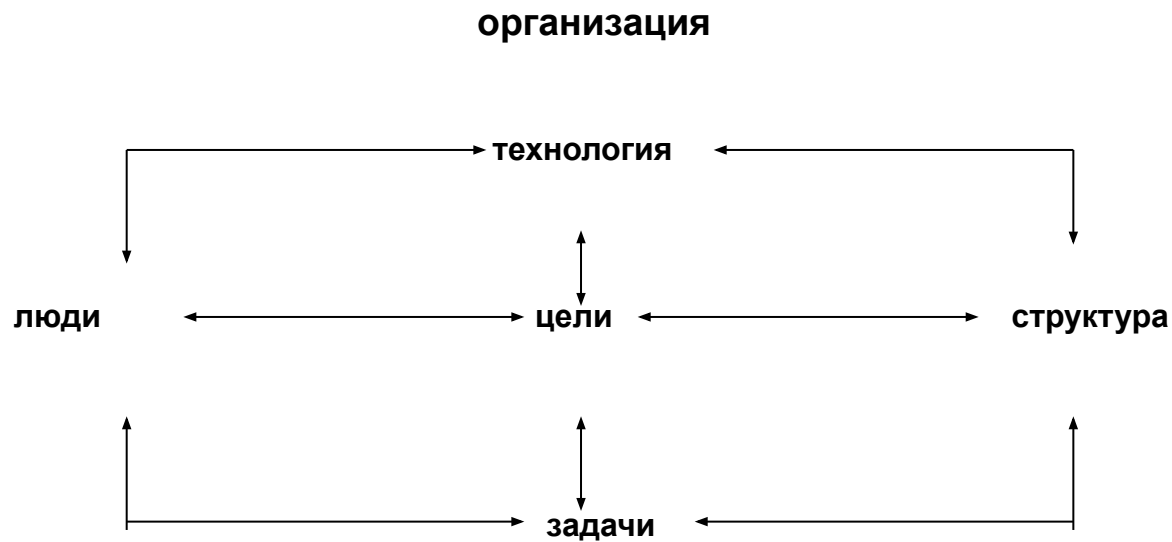
Потребитель, имеющий свободу выбора, предпочтет продукцию более производительной организации, т.к. она имеет большую ценность.

Практическая реализация – цель управления – выполнение реальной работы реальными людьми. Самые хорошие решения всего лишь идеи и мысли. Чтобы они стали успешными, необходима практическая реализация решений, превращение их в действия.

Инфраструктура менеджмента

**Внутренние переменные - ситуационные факторы организации,
требующие внимания руководства:**

цели - структура – задачи - технология - люди



Связь между внутренними переменными

Цели

Организация - группа людей с осознанными общими целями, средство для достижения целей, позволяющее людям коллективно выполнить то, чего они не могут достичь индивидуально

Цели -конкретные конечные состояния, желаемый результат, которого стремится достичь группа, работая вместе

Цели вырабатываются руководством в ходе планирования. Далее они сообщаются членам организации. Этот процесс - мощный механизм координирования. Он дает возможность членам организации знать к чему они должны стремиться

Организации имеют много разнообразных целей: уровень затрат, прибыли, услуг и т.д.

Подразделения, входящие в организацию, и представляющие собой тоже организацию, но более мелкую имеют свои цели, отличающиеся от целей других подразделений.

финансы - уменьшение кредитных потерь на 1%,
маркетинг - сокращение на 20% количества жалоб от потребителей.

Для успешной работы необходима увязка, согласование целей отдельных людей, подразделений. Ключевой момент в этом процессе принадлежит общим целям организации. Координация предполагает отсутствие противоречий в целях

СИСТЕМА ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

видение

МИССИЯ

стратегические цели

цели отдельных СЕ

цели функциональных подразделений

цели персонала

Цели должны быть:

**ясными и понятными
реальными и достижимыми
конкретными и измеримыми
согласованными и взаимно поддерживающими
мотивированными
логически построенными**

Цели должны включать:

**содержание (что я хочу достичь?)
объём (сколько я хочу достичь?)
время (когда я хочу достичь?)**

**отражать тот уровень, на который необходимо вывести
деятельность предприятия по обслуживанию
потребителей**

Задачи - предписанная работа,

серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена определенным образом в определенные сроки. И то и другое определяются заранее.

Задачи предписываются не работнику, а его должности. В соответствии со структурой организации каждая должность включает ряд задач, обеспечивающих достижение целей организации.

Характеристика задач: (три категории) **работа с людьми, предметами и информацией.**

Работа людей на конвейере- работа с предметами, работа мастера - работа с людьми, работа бухгалтера - работа с информацией.

Время выполнения и частота повторения - характеристики задач. По мере перехода управленческой работы от низшего уровня к высшему увеличивается время выполнения работы, уменьшается монотонность и повторяемость. Сравните машинную операцию по точению, повторяющуюся десятки раз в день, и работу по разработке новой структуры организации, занимающую несколько часов или дней.

Технология - средство преобразования сырья в искомые продукты или услуги

Задачи и технология связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, информации, поступающих на входе, в форму, получаемую на выходе. Наиболее значимым компонентом является процесс, с помощью которого исходные материалы преобразуются в желаемый на выходе продукт, а не машины, оборудование или сырье.

Технология - способ, который позволяет осуществить подобное преобразование.

Содержание и характер работы изменялись в соответствии с развитием специализации. Специализация задач ведет к росту прибыли, так как растет производительность труда и, следовательно, снижаются издержки. Поэтому имеет место тенденция к расширению специализации, дроблению работы на все более мелкие операции.

Без разделения труда рабочий вряд ли бы сделал больше одной булавки в день. При соответствующем разделении труда на рабочих местах выполняется 18 отдельных операций: вытягивание, распрямление, резка проволоки, затачивание концов, завивка головки, даже насадка булавок на бумагу. Десять человек, работая вместе, изготавливают 48 тыс. булавок в день, 4800 на одного рабочего.

Стандартизация стимулировала повышение специализации и позволила применять неквалифицированный и малоквалифицированный труд, на котором основано массовое производство товаров и услуг.

Даже в товарах, выпускаемых по индивидуальному заказу, используют стандартные компоненты.

Конвейерные сборочные линии, предложенные Г.Фордом в 1913 году, позволили существенно сократить время на сборку и общие затраты. На конвейере Форда модель автомобиля “Ти” стала стоить 290 \$ по розничной цене, вместо 2100\$ по оптовой цене автомобиля у конкурента, сборка которого велась на стационарном месте.

Дальнейшее развитие конвейерного производства сопровождалось повышением специализации операций. В настоящее время рабочий изо дня в день выполняет на конвейере одну стандартную операцию.

Стандартизация, механизация и конвейер оказали глубокое влияние на организацию производства и управление.

Классификация технологии:

Единичное, мелкосерийное и индивидуальное производство - одновременно изготавливается одно или малая серия одинаковых изделий для определенного покупателя или в качестве опытного образца.

Массовое или крупносерийное производство - производится большое количество идентичных или очень похожих изделий. Для него характерны механизация, стандартизация и конвейерный способ сборки.

Непрерывное производство - использует автоматизированное оборудование, работающее круглые сутки для непрерывного изготовления в больших объемах одинакового по характеристикам продукта (переработка нефти, сталеплавильное и медеплавильное производство, работа электростанций).

Каждый из приведенных типов технологий имеет свои преимущества и лучшим образом соответствует выполнению определенных задач и достижению целей.

Автомобиль “Феррари”, производимый по индивидуальным заказам, превосходит по своим характеристикам любой автомобиль массового производства. Однако, последние стоят намного дешевле и более приспособлены для среднего водителя и средних дорог. Такие машины удовлетворяют потребности многих людей.

Структура - логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в форме, позволяющей эффективно достигать целей организации. (Функциональная область - подразделение).

Структура организации подразумевает специализированное разделение труда и сферу контроля.

Специализированное разделение труда - закрепление работы за специалистами теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

Пример разделение управленческого труда между специалистами по маркетингу, финансам, производству и т.п., конкретное разделение труда на операции по сборке автомобиля: установка фар, кабины, колес. Оно существовало даже у первобытных племен: охотники, воины, изготовители орудий охоты, труда и т.д.

Горизонтальное разделение труда между специалистами на функциональные области существует во всех организациях за исключением лишь самых мелких.

Конкретное разделение труда в организации относится к наиболее существенным вопросам управления и определяет насколько производительной будет организация.

Вертикальное разделение труда отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий повышает успешность работы.

Центральная характеристика такого разделения - иерархия управленческих

Сфера контроля - объем управления, число лиц, подчиненных одному руководителю.

Плоская структура управления имеет мало уровней управления, одному руководителю подчиняется много лиц, сфера контроля широкая. При многоуровневой структуре сфера контроля узкая, руководитель имеет в подчинении мало исполнителей.

В реальных организациях сфера контроля варьируется как по уровням управления, так и по функциональным областям.

Не существует идеальной на все случаи жизни сферы контроля. Она зависит от факторов внешней и внутренней среды организации и как число уровней управления зависит от размеров организации.

Необходимость координации становится поистине насущной при четком разделении работы по горизонтали и вертикали. Если этого нет, то люди не могут выполнять работу вместе. Отдельные люди, функциональные зоны, уровни управления в этом случае легко сосредотачиваются на собственных проблемах, а не на интересах организации.

Руководитель всегда должен ставить перед собой вопрос: *“ Каковы обязательства по координации и что для этого надо сделать? ”*

Каждая функция управления играет определенную роль в координации

Люди - являются важнейшей внутренней переменной

Внутри организации именно люди служат решающим фактором при определении соответствия конкретной задачи и содержания операции избранной технологии. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей. Когда закрывается завод, решение принимает конкретный человек, а не абстрактное руководство. За выпуск продукции низкого качества отвечают не “рабочие”, а конкретные недостаточно мотивированные или недостаточно обученные люди.

Руководство достигает целей организации через других людей. Если руководители не признают, что каждый работник представляет собой личность с ее неповторимыми переживаниями и запросами, достижение целей организации будет поставлено под угрозу. Люди являются центральным фактором в любой модели управления.

Рассмотренные выше факторы внутренней среды при управлении организацией не могут рассматриваться независимо друг от друга. Изменение любой переменной определенным образом влияет на остальные факторы.

Прежде, чем принимать какие-либо решения, руководство должно рассматривать взаимоотношения между внутренними переменными.

Национализация британской угольной промышленности, имевшей целью повышение производительности и улучшение условий труда за счет внедрения новых технологий и методов организации первоначально не вызвала положительной реакции у рабочих.

Первоначально уголь добывался почти вручную бригадами из двух шахтеров. Бригада выполняла все необходимые операции отдельно от других. Благодаря специфике такой организации труда напарника подбирали надолго, отношения между рабочими перерастали в дружбу, каждая группа имела полную автономию. Несмотря на конкуренцию между бригадами, в тяжелые времена существовало сотрудничество и взаимовыручка. Внедрение новых методов организации труда преследовало повышение уровня специализации операций. Численность бригад достигла 40-50 человек, работа каждой смены стала зависеть от работы предыдущей. Разрушение социальной структуры работы привело к падению производительности труда. Руководству пришлось заниматься подготовкой каждого шахтера, обучать его выполнению различных операций и заданий. Пересмотр содержания работ, учет индивидуального и группового поведения наряду с совершенствованием технологии позволили уменьшить негативное влияние

