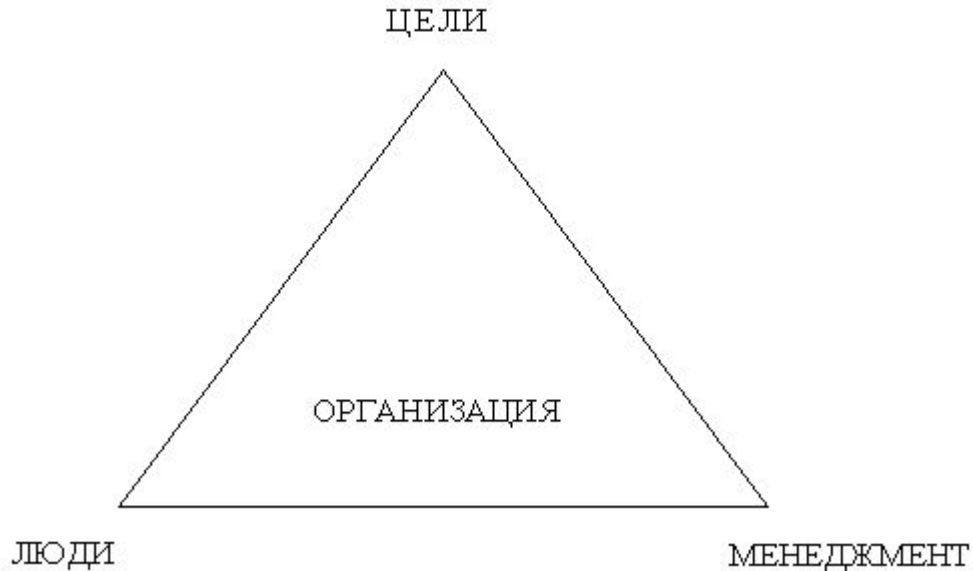


# ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕНЕДЖМЕНТ

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.

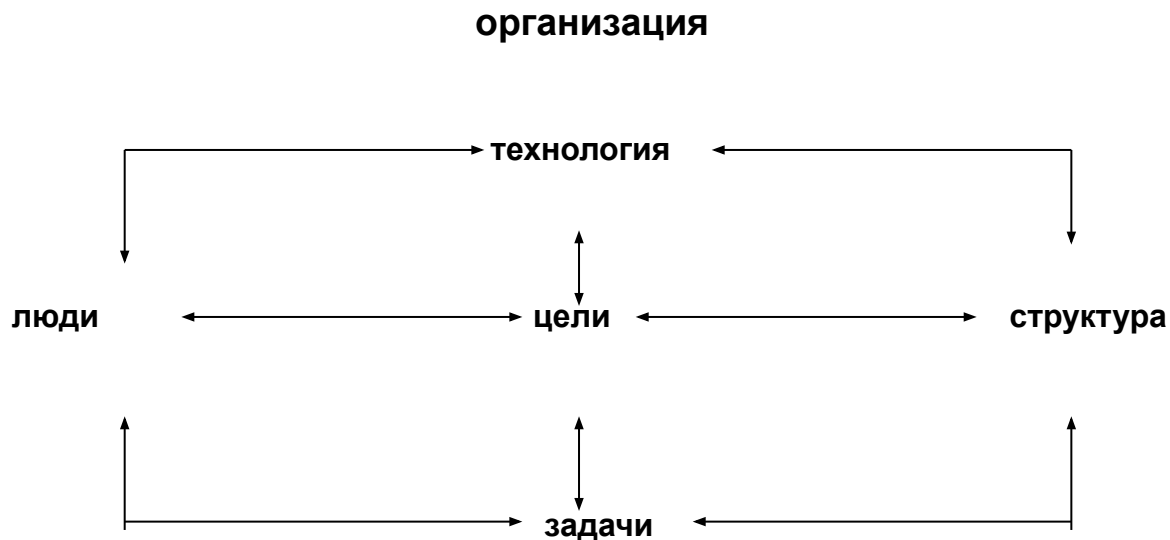
**Практическая реализация** – цель управления – выполнение реальной работы реальными людьми. Самые хорошие решения всего лишь идеи и мысли. Чтобы они стали успешными, необходима практическая реализация решений, превращение их в действия.



# 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 “Тн” 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



