

Дисциплина
«МЕНЕДЖМЕНТ»

Лектор: канд. экон. наук, доц. кафедры экономики труда и
основ управления экономического ф-та ВГУ

ПОЛЯКОВА Ольга Николаевна

(ауд. 209)

Критерии оценки работы студентов

- посещаемость занятий;
- степень участия студентов в процессе выполнения аудиторных заданий;
- оценка контрольной работы;
- результаты итогового тестирования (для отсутствующих на занятиях – письменного ответа на экзаменационный билет).

Список основной литературы

1. Виханский О.С. Менеджмент: учебник /О.С. Виханский , А.И. Наумов - 4-е изд., перераб. и доп. -М. : ИНФРА-М, 2014
2. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт; Пер. с англ. – С-Пб : Питер, 2010
3. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер с англ. - М. : Вильямс, 2013.
4. Менеджмент: учебник / кол. авторов; под ред. М.Л. Разу. – М. : КНОРУС, 2008.
5. Полякова О.Н. Методические рекомендации по использованию кейс-метода»: Учебно-методическое пособие / О.Н. Полякова. – Воронеж, ВГУ, 2015.

Темы лекционных и семинарских занятий:

1. Введение в менеджмент.
2. Цели организации, планирование и стратегическое управление.
3. Человек в организации.
4. Мотивация работников.
5. Принятие управленческих решений.
6. Организационные структуры и их проектирование.
7. Контроль в менеджменте. Виды контроля. Контроль как процесс.
8. Коммуникации в управлении.
9. Организационная культура.

Введение в менеджмент

План лекции

1. Сущность менеджмента.
 - 1.1. Менеджмент как вид деятельности.
 - 1.2. Менеджмент как наука и искусство. Основные категории и виды менеджмента.
 - 1.3. Менеджмент как аппарат управления. Уровни управления.
2. Роли менеджера в организации. Компетенции менеджера.

1. Сущность менеджмента

1.1. Менеджмент как вид деятельности

Управление – целенаправленное воздействие человека на различные системы (социальные, биологические, технические и др.), создающее условия для их эффективного функционирования и развития.

- **Менеджмент** - управление, реализуемое в социально-экономических системах. Это управление отношениями между людьми в процессе их совместной деятельности в рамках организаций.
- **Организация** - группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения ее цели(ей).

Организация представляет собой открытую систему и имеет следующие родовые характеристики:

1. ***Цель(и) объединения.***

2. ***Наличие зависимости от внешней среды*** (системы ценностей в обществе, политической ситуации, экономических условий, потребителей, профсоюзов, правительственных актов, законодательства, конкурирующих организаций, развития техники, технологии и др.) и тесную взаимосвязь с ней.

3. Организационную культуру (коллективное сознание членов организации: система базовых предположений, ценностей, верований, принципов поведения, разделяемых членами организации).

4. Ресурсы (материальные, финансовые, человеческие, информационные, технологические, используемые для достижения цели(ей) организации).

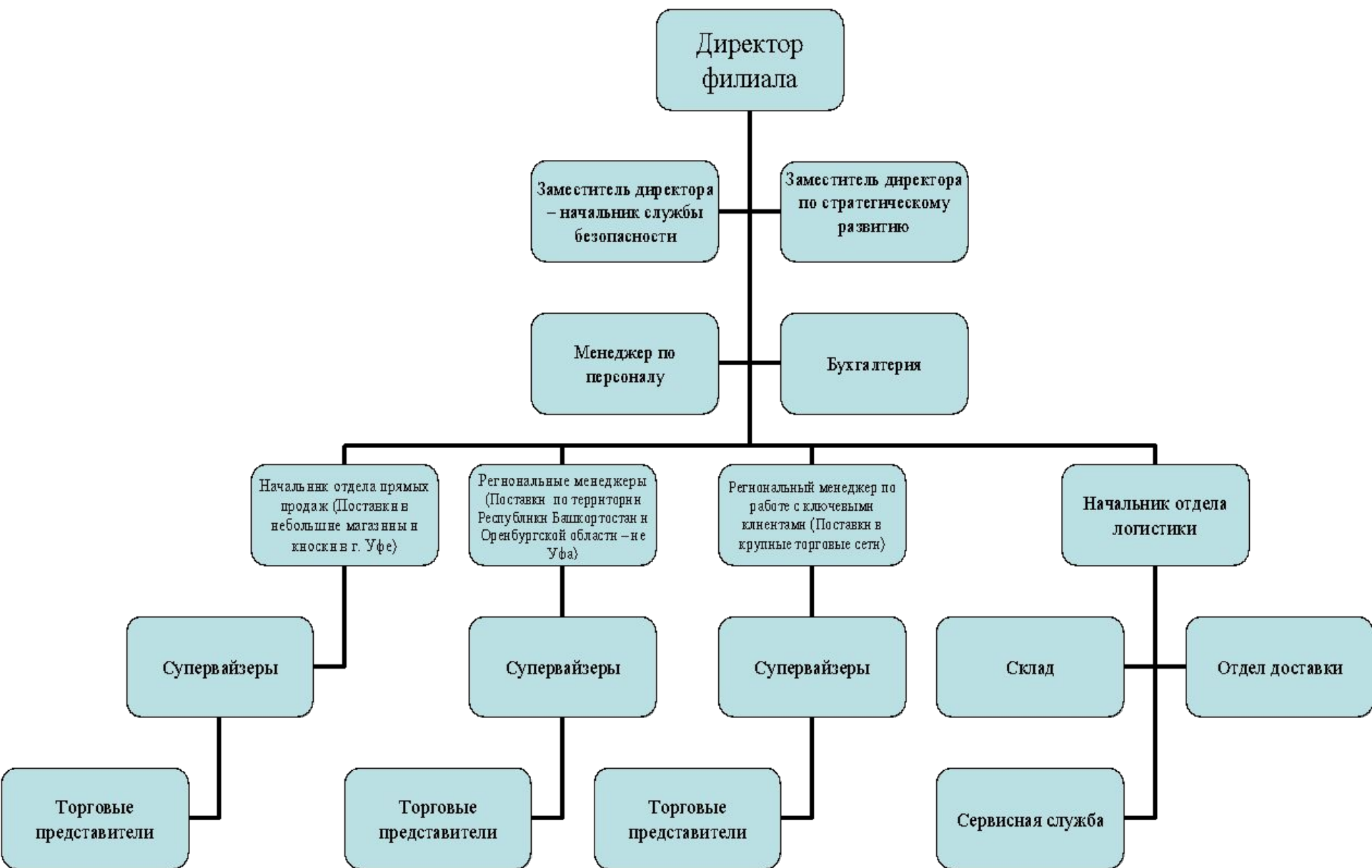
5. Организационную структуру (форма разделения труда между работниками организации, включающая совокупность структурных подразделений, наделенных определенными специфичными сферами ответственности, и взаимосвязи между ними).

Организационная структура является следствием горизонтального и вертикального разделения труда.

Сложные организации (характеризующиеся системой взаимосвязанных целей) имеют четкое **горизонтальное разделение** за счет образования *подразделений* (производственных (цех, бизнес-единица), отделов маркетинга, финансов и др.), выполняющих специфичные конкретные цели и задания.

Вертикальное разделение труда – причина выделения деятельности по управлению в отдельную функцию и образования уровней управления.

Организационная структура – это логическая совокупность взаимосвязанных между собой уровней управления и подразделений, используемая для достижения целей организации (это форма, в рамках которой реализуются цели организации, ее содержательная деятельность).

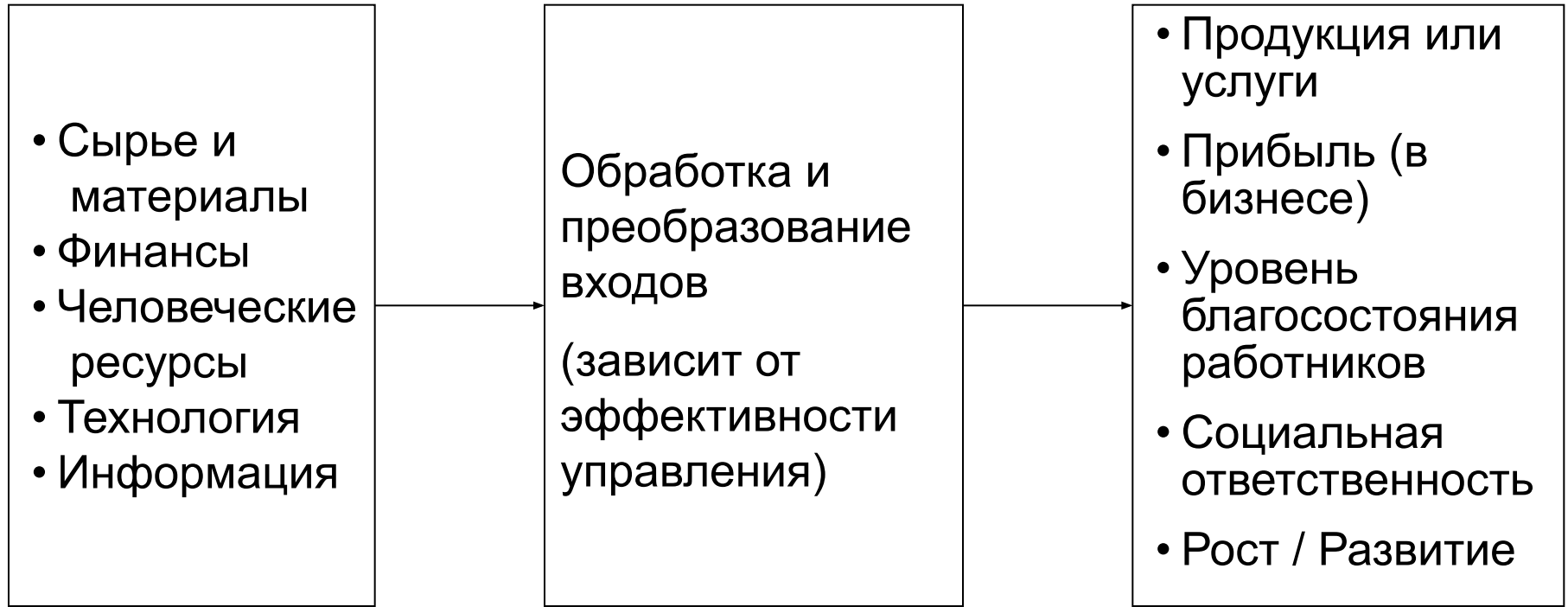


Внешняя окружающая среда

Входы

Преобразование

Выходы



Внешняя окружающая среда

Рис. Организация как открытая система

Жизнедеятельность организации как открытой системы состоит из трех основополагающих процессов:

- 1) получения ресурсов из внешнего окружения;**
- 2) изготовления продукта / выполнение услуги;**
- 3) передачи продукта / услуги во внешнюю среду.**

Реализация этих процессов осуществляется посредством обособленного вида деятельности - менеджмента.

Сущность менеджмента проявляется в его функциях.

Основные функции менеджмента:

- **Планирование**
- **Организация**
- **Мотивация**
- **Контроль**

- **Планирование** – определение целей, ожидаемых результатов деятельности организации в будущем, а также постановка задач и оценка необходимых для их решения ресурсов.
- **Организация** – создание структуры для реализации целей организации. Кроме того, организация включает принятие решений по определению конкретных исполнителей (подразделений, работников), их рабочих задач и распределению ресурсов между ними.

- **Мотивация** – побуждение работников к достижению личных и организационных целей.
- **Контроль** – наблюдение за действиями работников (подразделений и организации в целом) в соответствии с плановыми обязательствами и корректировка возможных отклонений от них.

Связующие функции (процессы):

- **Принятие решений**
- **Коммуникации**

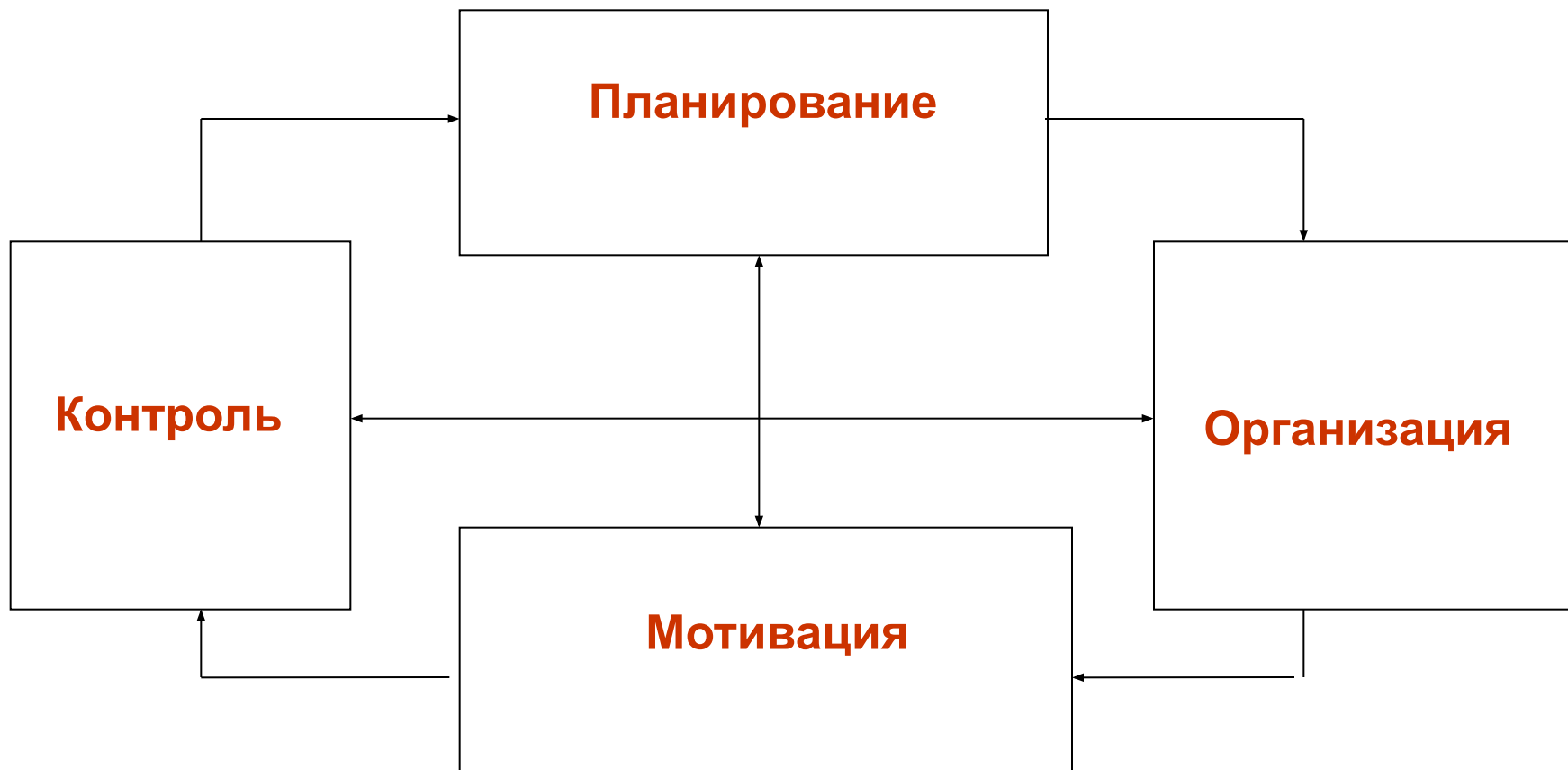
- **Принятие решений** – выбор к исполнению одной из возможных альтернатив в области планирования, организации, мотивации, контроля.

Принятие и реализация управленческих решений - это **результаты работы менеджера**.

Для принятия решений менеджер использует информацию (**предмет труда руководителя**).

- **Коммуникации** - процесс обмена информацией между людьми.

Менеджмент - это вид деятельности, направленный на достижение целей организации посредством процесса планирования, организации, мотивации и контроля.



Процесс менеджмента

1.2. Менеджмент как наука и искусство.

Основные категории и виды менеджмента

Менеджмент - наука, имеющая теоретико-прикладной характер.

Предмет изучения **науки менеджмент** – отношения между людьми в процессе управления организацией.

Современный менеджмент тесно связан с такими науками как психология, кибернетика, психофизиология, социология, экономика, маркетинг и др.

Теория менеджмента - это наука, а использование ее на практике - искусство.

Основные категории менеджмента:

- объект управления;
- субъект управления;
- процесс управления;
- функции менеджмента;
- методы управления;
- принципы управления;
- законы управления.

Объекты управления – организация в целом, конкретный работник, отдельные стадии воспроизводства (производство, сбыт, снабжение, НИОКР и др.), виды ресурсов (финансовые, человеческие и др.), а также социально-экономические индикаторы (показатели) деятельности организации (результативность, эффективность, качество трудовой жизни и др.).

Субъекты управления - руководители различного уровня, занимающие постоянную должность (например, совет директоров, директор, руководитель отдела), а также конкретные работники, или группы людей (в том числе и организация в целом), наделенные властными полномочиями и осуществляющие управленческое воздействие на объект управления.

Процесс менеджмента – определенная совокупность управленческих действий, логически связанных друг с другом и имеющих протяженность во времени и пространстве.

Существует 2 подхода к определению процесса управления.

1. **Процесс менеджмента** – это непрерывная реализация функций управления для приведения объекта управления в желаемое состояние.
2. **Процесс менеджмента** – совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском вариантов их разрешения и организацией реализации принятых решений.



П – диагностика проблем (несоответствий фактического состояния управляемого объекта желаемому, заданному (запланированному) или возможностей для улучшения деятельности); Р – разработка и принятие управленческих решений; О – организация выполнения принятых решений

Цикл управленческих действий

Функции менеджмента - направления деятельности, необходимые для осуществления управления. Они раскрывают содержание управленческой деятельности.

Методы управления - это способы реализации функций управления.

Методы менеджмента:

- **организационно-административные;**
- **экономические;**
- **социально-психологические.**

Организационно-административные

методы обеспечивают четкость, организованность, согласованность, ответственность и трудовую дисциплину. Это методы принуждения, используемые менеджерами как субъектами власти для воздействия на персонал. К ним относятся:

- методы организационно-стабилизирующего воздействия (разработка и доведение до персонала штатного расписания, положения о внутреннем трудовом распорядке, должностных инструкций, производственных инструкции, планов работ и т.п.);
- методы распорядительного воздействия (например, приказ, распоряжение, указание);
- методы дисциплинарного воздействия (поощрения, наказания);

...

Учет экономической заинтересованности трудового коллектива и каждого работника в результатах своего труда реализуется использованием следующих **экономических методов управления:**

- экономического планирования (использования экономических показателей в оценке результатов труда);
- экономического стимулирования (материального стимулирования);
- ценообразования;
- экономико-математических методов в целях принятия оптимальных управленческих решений (экономического прогнозирования и программирования; математического моделирования; теории игр; управления запасами др.);

...

Социально-психологические методы — это совокупность следующих специфических способов и средств воздействия на социальные процессы в трудовых коллективах:

- планирования социального развития коллектива;
- повышения производственной и творческой активности сотрудников;
- создания благоприятного психологического климата;
- сплочения трудового коллектива;
- управления конфликтами;
- формирования групп (команд);
- развития организационной культуры;
- изучения и учета индивидуальных психологических особенностей сотрудников;
- управления мотивацией сотрудников;

...

Принципы — общие правила, отражающие требования к управлению. Они влияют на все элементы системы управления организацией (функции, методы, организационную структуру управления и др.)

Принципы управления по А. Файолю (начало 20 века)

1. Разделение труда
2. Полномочия и ответственность
3. Дисциплина
4. Единоначалие
5. Единство действий
6. Подчиненность личных интересов общественным
7. Вознаграждение
8. Централизация
9. Скалярная цепь
10. Порядок
11. Справедливость
12. Стабильность персонала
13. Инициатива
14. Корпоративный дух

Ряд современных принципов менеджмента

- Социальная ответственность
- Интенсивные коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз, по горизонтали
- Доверительная атмосфера в организации, способствующая раскрытию способностей работников
- Обязательное установление долевого участия каждого работающего в общих результатах деятельности
- Своевременная реакция на изменения в окружающей среде
- Ориентация на командную работу
- Персонализация управления людьми
- Внедрение инноваций
- Перманентное организационное развитие
- ...

Закон – объективная непреложность, заданность, сложившаяся в процессе существования менеджмента, его связей и взаимодействий с внешней средой.

Общие законы управления:

- закон специализации управления;
- закон интеграции управления;
- закон адаптации управления;
- закон экономии времени.

Специфические законы (затрагивают стороны управления, для которых характерно взаимовлияние, т.е. изменение формы и содержания одной стороны управления вызывает устойчивые и вполне определенные изменения другой):

- закон целостности системы управления;
- закон сохранения пропорциональности и оптимального соотношения всех элементов системы управления;
- закон зависимости эффективности решения задач управления от объема и качества использованной информации;
- закон совместимости технических средств и системы управления.
- закон соответствия управляющей и управляемой систем.

Виды менеджмента

- **Общий или генеральный менеджмент** заключается в управлении деятельностью организации в целом или ее самостоятельных хозяйственных звеньев (например, бизнес-единиц, профит-центров).
- **Функциональный (специальный) менеджмент** заключается в управлении определенными сферами деятельности организации или ее звеньями (управление маркетингом, инновациями, человеческими ресурсами, финансами и др.).

В любой организации общий и функциональный менеджмент существуют в органичном единстве, составляя целостную систему менеджмента. Их сочетание определяет преобладающий тип формальной структуры организации.

По признаку содержания различают менеджмент:

- **нормативный** - включает формирование видения организации, ее миссии, стратегических целей, системы ценностей, этического кодекса и др.;
- **стратегический** - разработка набора стратегий для реализации стратегических целей;
- **оперативный менеджмент** - разработка тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию стратегий развития организации.

1.3. Менеджмент как аппарат управления. Уровни управления

Менеджмент – это орган или аппарат управления организацией.

Люди, занятые в аппарате управления и непосредственно осуществляющие процесс управления, называются **менеджерами или руководителями**.

Аппарат управления любой организации имеет определенную структуру.

Структура управления – форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей менеджмента.

Между элементами структуры управления (отдельными работниками, службами и звеньями) имеются горизонтальные и вертикальные связи.

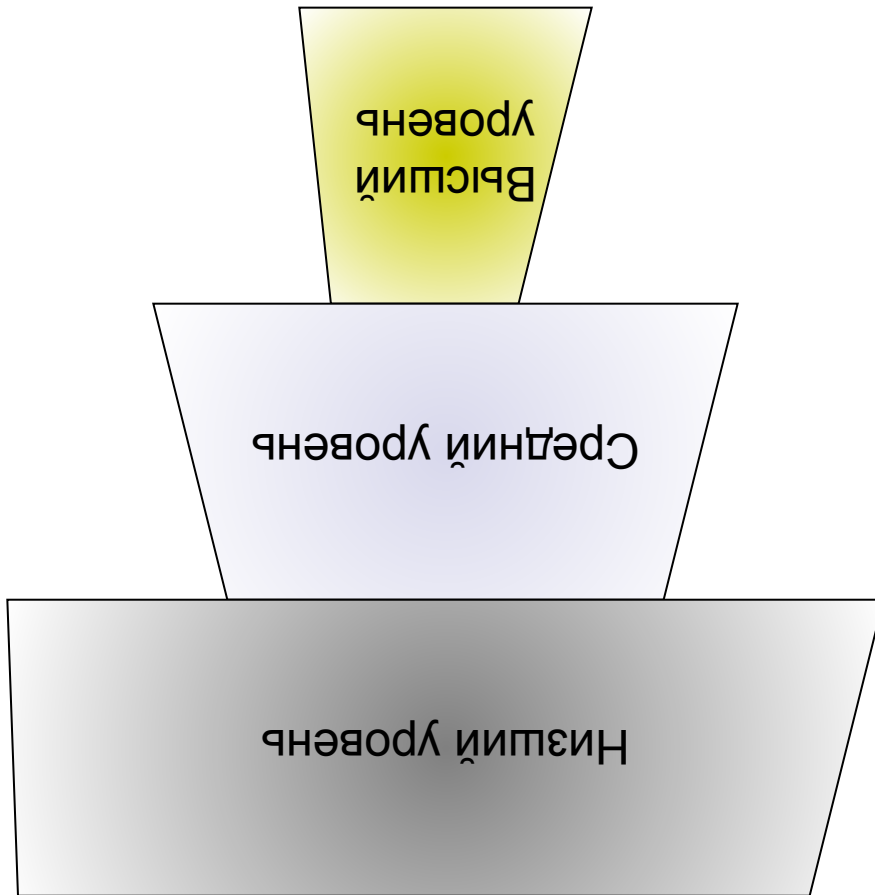
Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми.

Вертикальные связи – это связи подчинения, формирующие иерархичность управления (уровни управления).

Уровни управления (предопределяют вертикальные различия в статусе менеджеров):

- ***руководители (управляющие, менеджеры) низового звена;***
- ***руководители среднего звена***
- ***руководители высшего звена.***

Уровни управления



Президент, вице-президент директор, зам. директора, ректор и др. (несут ответственность за деятельность организации в целом, перспективу развития)

Руководитель подразделения, управляющий сбытом по региону или по стране, директор филиала, декан и др. (отвечают за деятельность бизнес-единиц и отделов)

Мастер, старшая медсестра, начальник участка, заведующий кафедрой и др. (несут непосредственную ответственность за производство товаров и услуг)

Горизонтальные различия в статусе менеджеров

Функциональные менеджеры возглавляют отделы, специализирующиеся на курировании одной из необходимых для деятельности организации функций (руководители планово-экономического отдела, отдела труда и заработной платы, финансового отдела и др.).

Линейные менеджеры несут ответственность за деятельность производственных подразделений, выпускающих и продающих товары и услуги (начальники цехов, участков и др.).