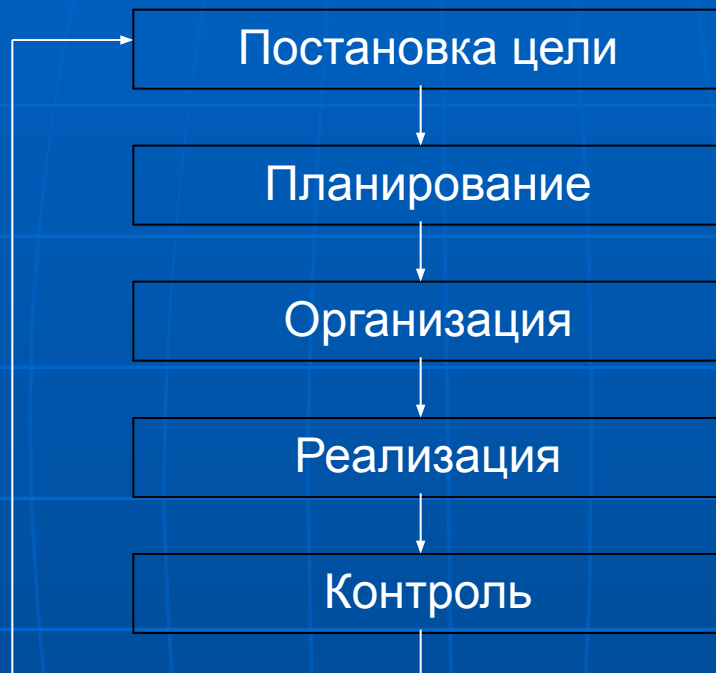


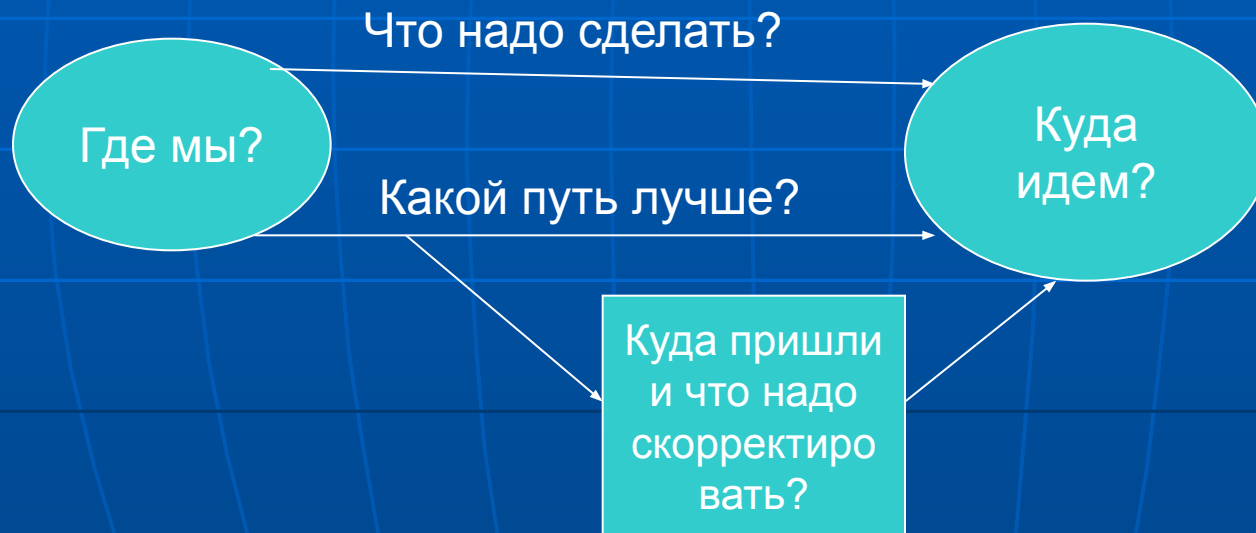
Менеджмент

Процесс управления



- Американское определение менеджмента – «делать что-то руками других»

Сущность менеджмента



- Менеджеры (субъекты менеджмента) - руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями в принятии решений в определенных сферах деятельности организации.

- Категория «менеджер» распространяется на:
- руководителей организации;
- руководителей структурных звеньев;
- организаторов определенных видов работ (администраторов).

- Виды менеджмента - специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определенных задач менеджмента.

Общий (генеральный менеджмент)

заключается в управлении
деятельностью **организации в
целом** или ее самостоятельными
хозяйственными звеньями.

Функциональный (специальный менеджмент)

заключается в управлении **определенными сферами деятельности** организации или ее звеньев, например, управление инновационной деятельностью, персоналом, маркетингом, финансами и т.д.

Функции менеджмента определяют устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения.

Различают следующие функции менеджмента:

- общие (формирование целей, планирование, организация и контроль),
- технологические (решения и коммуникации)
- социально-психологические (делегирование и мотивация).

- Методы менеджмента - это система правил и процедур для решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации. Методы менеджмента позволяют снизить интуитивный характер управления, внести упорядоченность, обоснованность и эффективную организацию в построение и функционирование систем управления на предприятии.

- В менеджменте используются следующие методы и приемы:
- общие методы и приемы - экспертиза, генерирование идей, оценка управленческих решений, применяемые во всех сферах деятельности (производстве, транспорте, торговле, образовании и пр.);
- специальные методы, отражающие специфику определенной сферы (инновационный, финансовый, персональный менеджмент и пр.)

Принципы эффективного менеджмента

Принципы эффективного менеджмента - это общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации.

- Целостность определяет необходимость рассмотрения организации как целостной социально-экономической системы.

- Иерархическая упорядоченность регламентирует уровень дифференциации процессов менеджмента в организации.

- Целевая направленность -
управление,
ориентированное на
конкретный результат

Научная обоснованность и оптимальность формулирует необходимость использования научного подхода, широкой гаммы методов и инструментов для обоснования управленческих решений.

Сочетание централизации и децентрализации устанавливает требование рационального разделения управленческих решений на основе обоснованного делегирования полномочий и ответственности менеджеров

Демократизация
предполагает
использование
поведенческих
инструментов менеджмента
для мотивации
продуктивного
сотрудничества менеджеров

Истоки возникновения современного менеджмента

- Разделение труда - форма сотрудничества, при которой отдельные участники производственного процесса или группы выполняют различные и притом дополняющие друг друга, трудовые операции
- Специализация - избрание какой-либо области деятельности, сосредоточение на этом занятии и приобретение соответствующих знаний и умений
- Кооперация - форма труда, при которой много лиц планомерно и совместно участвуют в одном и том же процессе труда или разных, но связанных между собой

Развитие школ управления и эволюция управляющих систем

- По мере развития знаний о внешних и внутренних факторах, влияющих на успех организации, формируются различные подходы к управлению. Это школы научного управления (классический менеджмент), административного управления, человеческих отношений и науки о нововведении, науки управления (количественных методов).

- **Административный подход** - координирование дел, больших и малых, промышленных, коммерческих и т.д. Введение в практику функций управления: предвидение, организация, руководство, контроль (1841-1925)

- **Бюрократические модели** - четкое разделение задач, обязанностей и компетенций работников (менеджеров), специализация функций, строго иерархическое построение служб, руководство по четко установленным правилам. Высокая роль документооборота (1864-1920)

- **Психотехнический подход** - исследование физиологических, психологических и эргономических факторов влияния на производительность персонала (1832-1920)

- **Школа человеческих отношений** изучает роль социальных групп и то, как они становятся производителем сообществом (1880-1949)

- **Новая школа** ставит задачу внедрения в науку управления кибернетики, методов и аппарата точных наук (1959)

- **Школа социальных систем** изучает природу организации во взаимодействии с развитием и возникновением конфликта личности на основе изучения природных потребностей человека (1916)

- **Эмпирическая школа** заключается в сборе и обобщении материалов практики в разработке на этой основе рекомендаций управляющим (1946)

Виды и элементы организаций

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

- **Группа может считаться организацией, если она соответствует следующим требованиям:**
- 1) наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- 2) наличие общей цели - желаемого конечного результата;
- 3) наличие членов группы, которые сознательно работают вместе для достижения цели.

- **Неформальная организация** - спонтанно возникающая группа людей, регулярно вступающих во взаимодействие друг с другом.

- **Формальная организация** - организация, обладающая правом юридического лица, виды деятельности которой закреплены в учредительных документах, а функционирование - в нормативных актах, соглашениях и положениях, регламентирующих права и ответственность каждого из участников организации.

Юридическое лицо - это организация, которая:

- имеет обособленное имущество в собственности;
- отвечает имуществом по своим обязательствам;
- может от своего имени приобретать имущественные и личные неимущественные права;
- может быть истцом и ответчиком в суде;
- имеет самостоятельный баланс или смету.

Организации классифицируются по следующим признакам:

- организационно-правовая форма (коммерческие и некоммерческие)
- форма собственности (частные, государственные, муниципальные, общественные)
- целевое назначение (ориентированы на
- производство продукции, выполнение работ, оказание услуг)
- характер сочетания науки и производства (научные, производственные и научно-производственные)
- число стадий производства (одностадийные и многостадийные)
- расположение предприятия (на одной территории, в одной географической точке, в разных географических точках)

Элементы организаций

- **Организация** (предприятие, фирма) - один из основных субъектов хозяйственных отношений в рыночной экономике, взаимодействующих с государством, банками, страховыми компаниями, другими организациями, а также с домашними хозяйствами.

Организация является
открытой социально-
экономической системой, то
есть совокупностью
взаимосвязанных элементов,
образующих единое целое и
определенным образом
взаимодействующих для
достижения заданной цели.

Примеры основных функциональных областей организации

Функциональная область	Специфическая цель
Маркетинг	Выйти на первое место по продаже продукции
Производство	Достичь наивысшей производительности труда при производстве продукции
Инновации	Поддерживать конкурентоспособность реализуемой продукции
Финансы	Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов
Персонал	Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала и заинтересованности работников

Элементы производственного процесса

- **Предмет труда** в конечной форме выступает в виде готовой продукции, выполненных работ или оказанных услуг.

- **Средства труда** -
производственное оборудование,
инструменты, оснастка,
производственные помещения,
транспортные средства,
инфраструктура.

- **Труд** - целенаправленная деятельность персонала организации, связанная с превращением исходного сырья и материалов в готовую продукцию или услуги.

- **Элементы управления** включают в себя функции и структуру управления организации.

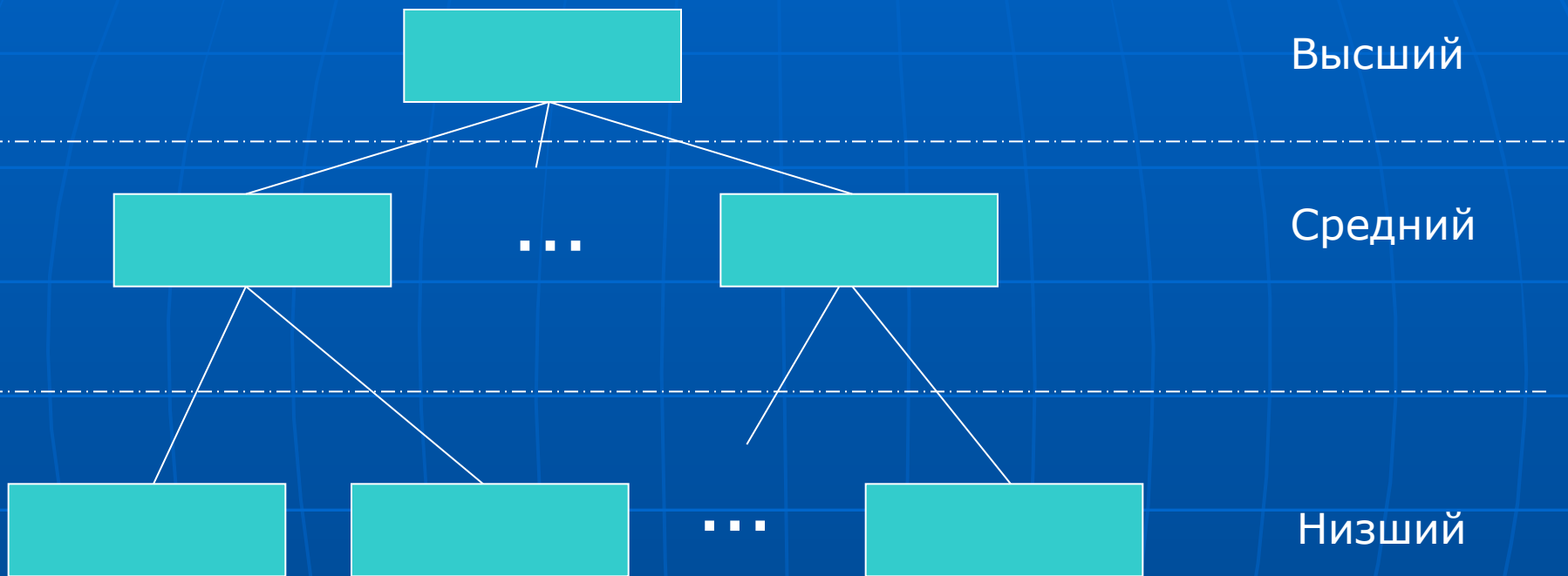
Ограничения и условия функционирования организации

- **Ограничения** формируются внешней средой, воздействующей на организации, в том числе средой прямого воздействия (конкуренты, потребители, поставщики, инвесторы, собственники, законодательство) и средой косвенного воздействия (состояние экономики, международных отношений, социально-культурные, политические и географические факторы).

Стадии жизненного цикла организации



Типы менеджеров



Задачи менеджера

1. Определение перспективных и текущих целей и задач, планирование.
2. Распределение функций, заданий, установление норм, инструктаж подчиненных, создание необходимых условий, мотивация.
3. Установление и поддержание коммуникационной связи между подчиненными, между собой и подчиненными.
4. Контроль, оценка и анализ деятельности группы в целом и каждого подчиненного в отдельности.
5. Изучение подчиненного персонала, повышение его профессионального уровня.
6. Проведение собраний, совещаний и участие в совещаниях.
7. Деловое общение, беседы и переговоры с менеджерами организации, заказчиками, поставщиками и другими.
8. Работа с документами.
9. Самоменеджмент: установление личных ценностей, целей, планирование, развитие коммуникативных способностей, анализ личных результатов.

Качества менеджеров и предпринимателей

- Минимальный набор качеств для выдвижения должность руководителя низового уровня:
 1. Профессиональная компетентность.
 2. Организованность.
 3. Умственные способности.
 4. Коммуникативные возможности.
 5. Честность и ответственность.

■ Качества менеджера:

1. Умение формировать эффективную команду.
2. Способность выслушать.
3. Самостоятельность в принятии решений.
4. Энергичность.
5. Способность к внедрению нововведений.
6. Наблюдательность.
7. Высокие проявления этики в отношениях.
8. Сильная воля.
9. Интернациональная направленность.
10. Умение разбираться в новых технологиях.
11. Умение производить хорошее впечатление на окружающих.
12. Честолюбие.
13. Представительный внешний вид.
14. Демократизм.
15. Образование.

- **Предприниматель** - владелец собственного дела, чаще всего какого-то нового, несущий весь риск его претворения в жизнь. Предприниматель, в деле которого участвуют подчиненные ему работники, выполняет все функции менеджера. Отличие предпринимателя от менеджера может состоять лишь в степени самостоятельности и ответственности. Менеджеры высшего уровня почти ничем не отличаются от предпринимателей. Если политика высшего менеджмента направлена на достижение максимальной децентрализации управления, обязанности и функции менеджеров среднего уровня приближаются по своему характеру к предпринимательским.

Наиболее важные качества удачливых предпринимателей

1. Инициативность и постоянный поиск новых деловых возможностей	6. Ответственность
2. Целеустремленность	7. Систематическое планирование и эффективный контроль
3. Упорство и настойчивость	8. Стремление быть информированным
4. Готовность к взвешенному риску	9. Способность убеждать
5. Ориентация на эффективность и качество	10. Независимость и уверенность в себе

Эффективность менеджмента

- **Эффективность менеджмента**
– результативность
управленческой деятельности.

Критерии результативности деятельности организации

1. **Действенность** - степень достижения целей организации.
2. **Экономичность** - соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов.
3. **Качество** - соответствие характеристик продукции (услуг) стандартам и требованиям потребителей.
4. **Прибыльность** - соотношение между доходами и суммарными издержками.
5. **Продуктивность** - соотношение объема продукции (услуг) за определенный период в натуральных, стоимостных и других показателях и затрат ресурсов, соответствующих данному объему продукции (ресурсов: трудовых, материальных, финансовых и др.).
6. **Качество трудовой жизни** - условия труда работников.
7. **Инновационная активность** - внедрение новшеств в различных областях деятельности организации.

Экономические показатели эффективности управления

1) $Эу$ - показатель эффективности:

$$Эу = П / Zу,$$

где

$Zу$ - затраты на управление;

$П$ - прибыль организации. .

Кч - коэффициент численности
управленческих работников:

$$Кч = Чу / Ч,$$

где Чу - численность работников
управления;

Ч - общая численность работников
организации;

Кз - коэффициент затрат на управление;

$$Кз = Зу / З,$$

где Зу - затраты на управление,
З - общие затраты организации.

Кзп - коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции (оказываемых услуг):

$$\text{Кзп} = \text{Зу} / \text{ОП},$$

где ОП - количество или объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг).

Пути повышения эффективности менеджмента в организации

- Повышение эффективности менеджмента в организации должно осуществляться на основе системного подхода. Одним из возможных вариантов является «схема 7-С» компании Маккинси, в которой выделены семь взаимосвязанных направлений анализа, оценки и совершенствования системы управления организации.

1. Совершенствование структуры управления организацией, максимальное упрощение, децентрализация большинства функций, определение полномочий руководителей с учетом квалификации и личных качеств

2. Выработка стратегии развития организации на основе анализа ее сильных и слабых сторон

3. Разработка информационной системы организации, обеспечивающей эффективную связь между сотрудниками и подразделениями.
Разработка системы принятия решений, правил и процедур управления, системы стимулирования

4. Системы постоянного повышения квалификации работников на основе переподготовки, обучения, развития творчества и инициативы

5. Разработка системы подбора руководящих кадров, их обучения, оценки и перемещения, планирование карьеры руководителей

6. Применение наиболее эффективных методов подбора персонала, его оценки, формирование работоспособного состава максимально благоприятного социально-психологического климата

7. Упорная работа по созданию культуры организации, выработке совместных ценностей, признаваемых и одобряемых сотрудниками

Наиболее часто встречающиеся причины сопротивления людей изменениям

1. Отсутствие убежденности в необходимости изменений. Если нет достаточной информированности, непонятна цель перестройки, люди чаще всего рассматривают существующую ситуацию как удовлетворительную, а усилия изменить ее как бесполезные и досадные
2. Недовольство переменами, насаждаемыми сверху. Людям обычно не нравится, когда с ними не советуются и обращаются, как с пассивными объектами
3. Недовольство неожиданностями. Психология многих людей такова, что их пугает, возмущает неожиданность каких-то изменений
4. Страх перед неизвестностью. Никогда полностью неизвестны последствия изменений. Хотя их пытаются прогнозировать, рассчитывать, но жизнь постоянно преподносит сюрпризы. Поэтому часто несовершенное настоящее кажется предпочтительнее неопределенного будущего

5. Нежелание иметь дело с непопулярными проблемами. Многие изменения сопровождаются не вполне приятными вещами: увеличением объема работ, более конкретной привязкой зарплаты к результатам и т.п.
6. Страх перед неспособностью выполнить что-либо или неудачей. Часто изменения требуют освоения каких-то новых навыков, более высокого мастерства. У многих работников возникает страх перед неспособностью отвечать более высоким требованиям
7. Нежелание изменять сложившийся порядок, привычки, взаимоотношения. Люди консервативны и привыкают к сложившемуся порядку, к людям, с которыми им приходится общаться. Изменение всего этого, может быть, и является необходимым, рациональным, полезным, но требует усилий, которых многие предпочли бы избежать
8. Отсутствие уважения и доверия к лицу, которое руководит изменениями. Это может относиться к своему руководителю, который не обладает должным авторитетом, или к другому лицу по тем же основаниям

Состав и содержание технологических функций менеджмента

- **Технологические функции менеджмента** характеризуют содержание процессов и методов управления. Они содержат два главных компонента: **коммуникации и решения.**

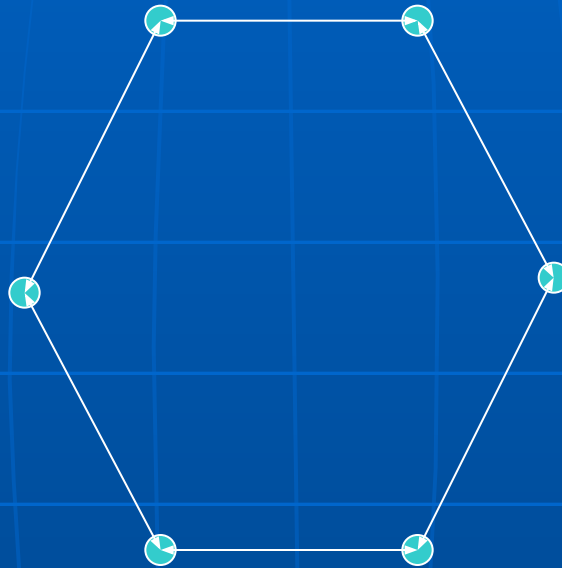
- **Коммуникации в менеджменте** - это обмен информацией между людьми. Это сложная, многоярусная система, охватывающая как саму систему и ее элементы, так и ее внешнее окружение

- Основные задачи коммуникаций в менеджменте:
 - определение и планирование потребности в информации для каждого звена управления на предприятии;
 - организация информационного обеспечения системы управления на предприятии;
 - формирование рациональных способов и процедур подготовки и реализации управленческих решений;
 - разработка и внедрение прогрессивных информационных технологий в управлении инновациями на предприятии;
 - координация и контроль управленческих решений, обеспечение исполнительской дисциплины на предприятии;
 - разработка и реализация единой технической политики в области информационных технологий в управлении на предприятии.

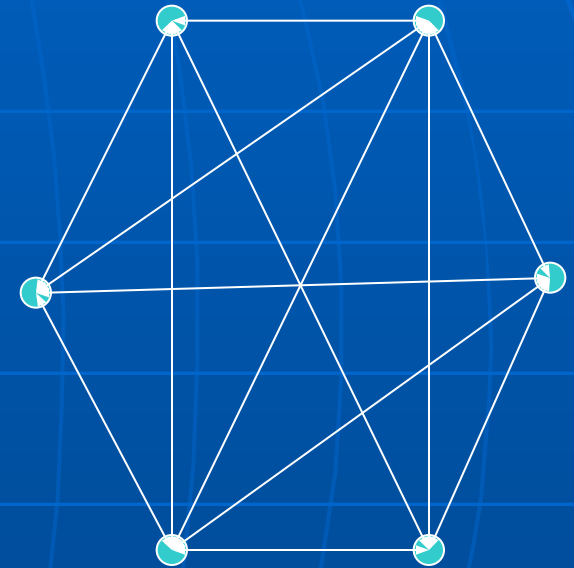
Типы структур коммуникационных сетей в менеджменте



звездообразная



кольцевая



полная

- **Управленческое решение** - это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям:

- **целевая направленность:** решения должны быть направлены на достижение определенных целей развития;
- **иерархическая субординация:** решения менеджера должны соответствовать делегированным ему полномочиям;
- **обоснованность:** решения должны иметь объективное обоснование рациональности;
- **адресность:** решения должны быть направлены на конкретного исполнителя и ограничены по времени, т.е. ориентированы в пространстве и во времени;
- **обеспеченность:** решения должны предусматривать необходимые ресурсы и устанавливать источники их получения;
- **директивность:** решения должны быть обязательными для исполнения и носить плановый характер.

Функции менеджмента	Типичные управленческие решения
Формирование целей	<ul style="list-style-type: none"> • Выявление миссии организации. • Формирование и утверждение целевых параметров. • Принятие концепции стратегии развития организации.
Планирование	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование плана инноваций. • Утверждение календарного графика работ по проекту. • Утверждение сметы затрат по проекту. • Формирование производственной программы организации. • Утверждение штатного расписания по подразделениям. • Запрос кредитных средств на инновации, модернизацию. • Принятие финансового плана организации. • Утверждение плана реализации продукции (работ, услуг).
Организация	<ul style="list-style-type: none"> • Создание организации. • Выбор организационно-правовой формы организации. • Принятие организационной структуры организации. • Утверждение положений о службах организации и должностных инструкций. • Создание новых или упразднение существующих подразделений организации. • Открытие филиалов или дочерних фирм организации.
Контроль и оценка	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка состояния работ по проекту • Оценка финансового состояния организации. • Анализ работы служб и подразделений организации. • Распоряжение об изменении сроков проведения работ по проекту. • Установление порядка оценки деятельности исполнителей. • Оценка исполнения стратегической концепции.