

# ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА



# **ЛЕКЦИЯ № 1**

## **РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА**

**"Менеджмент"** (*manage* - управлять) - слово английского происхождения. Трактовок менеджмента существует великое множество. И это оправданно, так как на любой стадии развития организации мы имеем дело с менеджментом различного типа (технологический, финансовый, корпоративный, функциональный и т.п.).

В общем виде **менеджмент** следует представлять как:

- ◆ науку и искусство побеждать;
- ◆ умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей.

Речь идет о **целенаправленном воздействии на людей** с целью превращения неорганизованных элементов в эффективную и производительную силу. Другими словами, менеджмент - это человеческие возможности, с помощью которых лидеры используют ресурсы для достижения стратегических и тактических целей организации.

**Термины "управление" и "менеджмент" являются синонимами.** В классическом же представлении термин "управление" шире термина "менеджмент", так как применяется к различным видам человеческой деятельности, например управление автомобилем и иными более сложными техническими системами.

**Менеджер** - это человек, **субъект управления**, работающий в некоторой организации, **профессиональный управляющий**, представитель особой профессии, а не просто экономист-бухгалтер, занимающийся управленческой деятельностью.



**Менеджер** - самостоятельная профессия с собственными профессионально-специфическими инструментами и навыками, явно отличающимися от других профессий. **Способствовать тому, чтобы результаты достигались самими сотрудниками, может только менеджер**, а все другие специалисты выполняют конкретные задачи, но только не задачи руководителя (например, врач, бухгалтер, продавец, юрист и т.д.).



**Менеджер:**  
человек,  
который никогда  
не откладывает  
на завтра то,  
что может поручить  
кому-либо сегодня.



**Первый** миф науки об управлении заключается в том, что она существует.

**Второй** миф науки об управлении заключается в том, что **успех** равнозначен **умению**.

Роберт Хеллер.



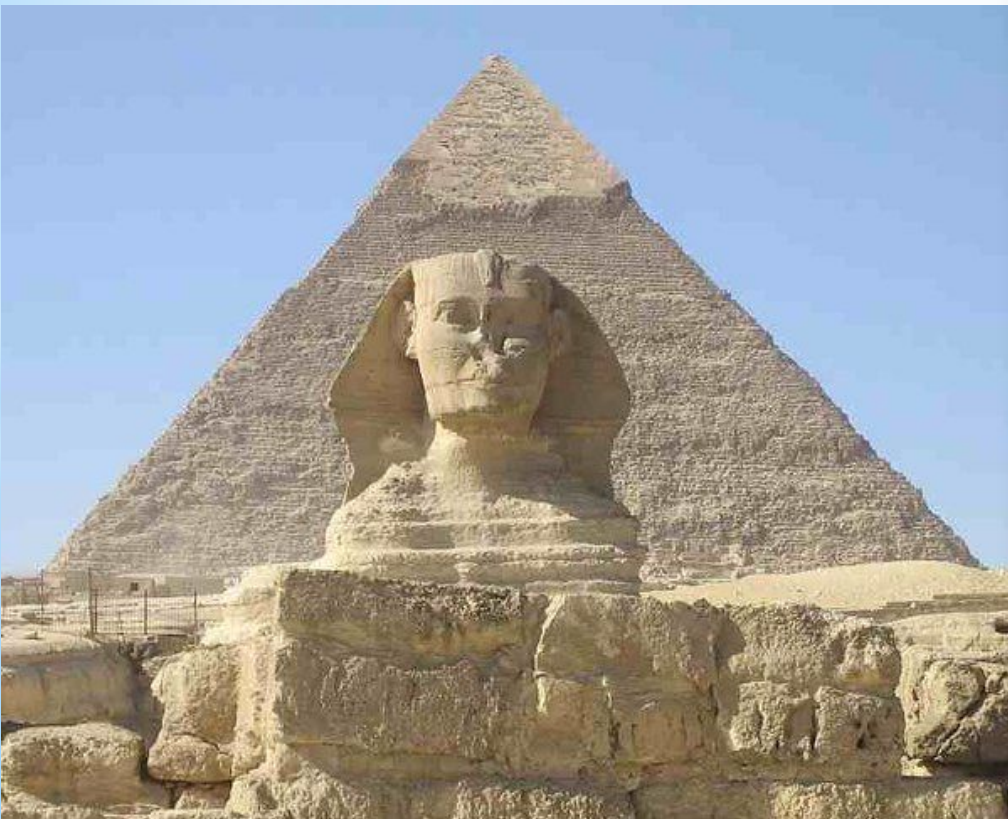
**Менеджер** - это человек, прошедший большую специальную подготовку и добивающийся результатов посредством других людей. Это признанный лидер любого коллектива. Следовательно, **менеджер - это профессия**, которой нужно специально учиться.



# ИСТОРИЧЕСКИЕ ПЕРИОДЫ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА



Менеджмент как научная дисциплина возник в конце XIX-начале XX столетия. Но, как считает историк менеджмента Клод Джордж, исторический путь менеджмента насчитывает не одну тысячу лет...

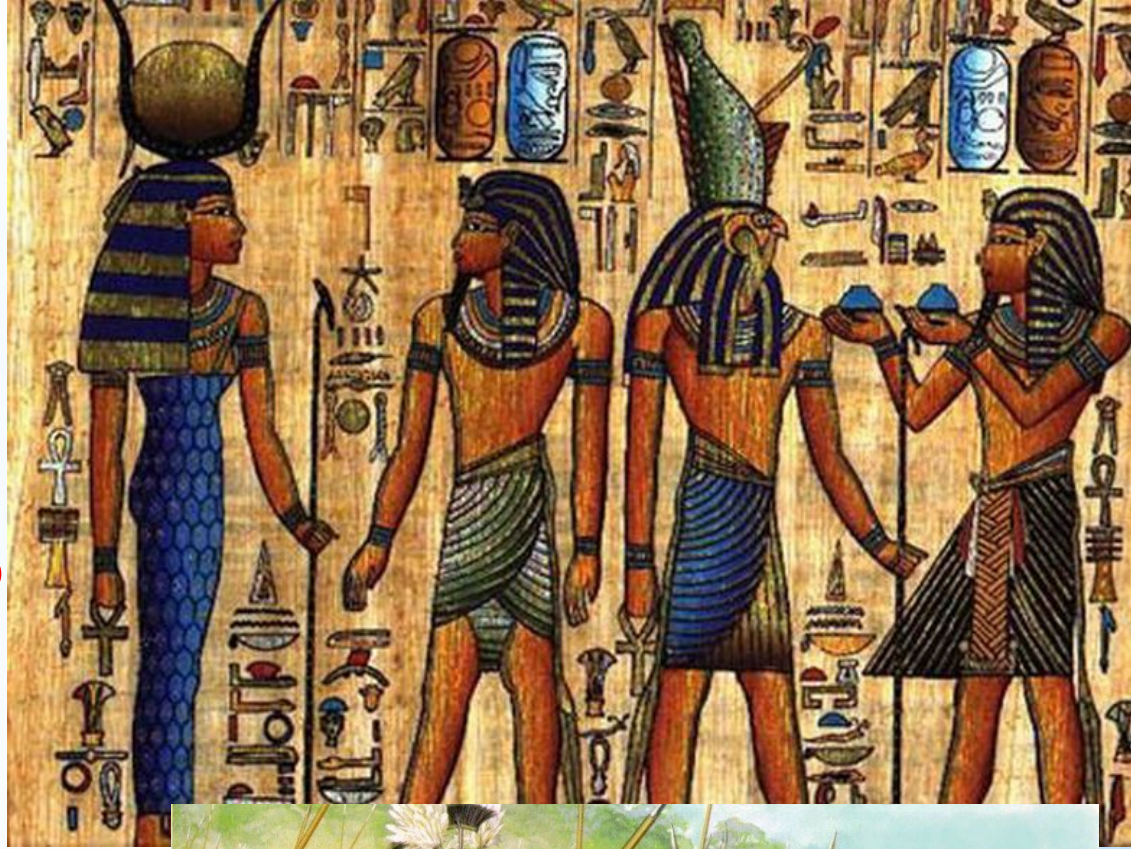


## I период - древний

Наиболее  
длительным  
был первый период  
развития управления  
начиная

с 9-7 тыс. летия до н.э  
примерно до XVIII в.

Прежде чем  
выделиться  
в самостоятельную  
область знаний,  
человечество  
тысячелетиями по крупицам  
накапливало опыт  
управления...



**ШУМЕРЫ 5000 до н.э.**

**ВОЗНИКНОВЕНИЕ ПИСЬМЕННОСТИ**

**ЕГИПТЯНЕ 4000 ДО Н.Э.**

**ПРИЗНАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ,  
ОРГАНИЗАЦИИ И КОНТРОЛЯ**

**ЕГИПТЯНЕ 2600 ДО Н.Э.**

**ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ  
УПРАВЛЕНИЯ**

**ХАММУРАПИ 1792-1750 г.г. до н.э.  
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПИСЬМЕННЫХ ДОКУМЕНТОВ И  
СВИДЕТЕЛЕЙ ДЛЯ КОНТРОЛЯ; УСТАНОВЛЕНИЕ  
МИНИМАЛЬНОЙ ЗАРОБОТНОЙ ПЛАТЫ**

**Кодекс Законов  
Царя Хаммурапи.**

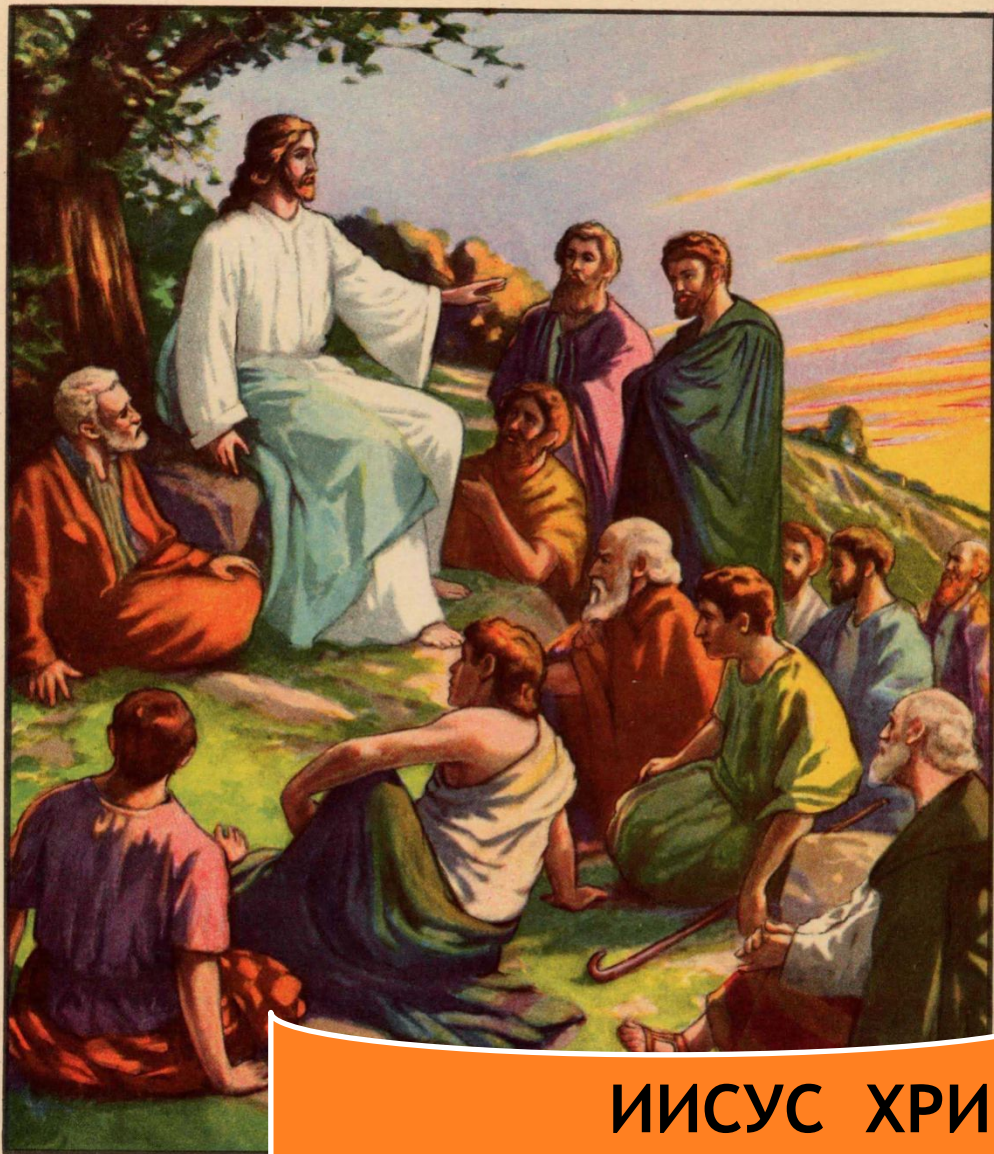
**Основная  
тема законов -  
создание системы  
правовых норм  
для  
регулирования  
экономической  
ЖИЗНИ**





**НАВУХОДОНОСОР 600 г. до н.э.  
КОНТРОЛЬ ЗА ПРОИЗВОДСТВОМ И  
СТИМУЛИРОВАНИЕ ЗАРОБОТНОЙ ПЛАТОЙ**



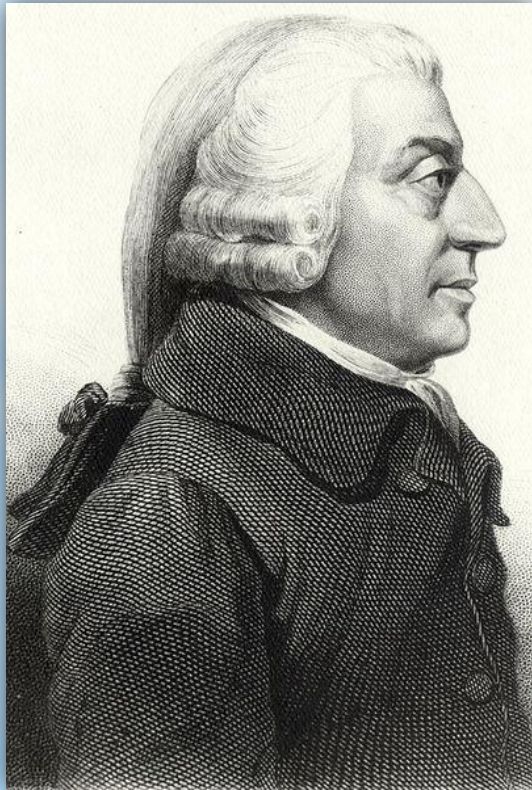


**ИИСУС ХРИСТОС 20 г. н.э.  
ПЕРВООСНОВА, ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО,  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ**

**Приведенные материалы не охватывают всех событий и дат, которые так или иначе характеризуют процесс накопления знаний в области управления, однако данный обзор позволяет в какой-то мере составить представление о том, на что обращалось внимание на самых ранних стадиях развития древнего искусства и новейшей науки - менеджмента.**

## II период - индустриальный период (1776-1890).

Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит **А. Смиту**. Он является не только представителем классической политической экономии, но и специалистом в области управления, так как сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.



**Адам Смит**  
шотландский экономист,  
философ-этик,  
один из основоположников  
современной  
экономической теории

Большое влияние на развитие многих сформировавшихся к настоящему времени научных направлений и школ менеджмента оказало учение **Р. Оуэна**. Его идеи гуманизации управления производством, а также признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих актуальны и сегодня.



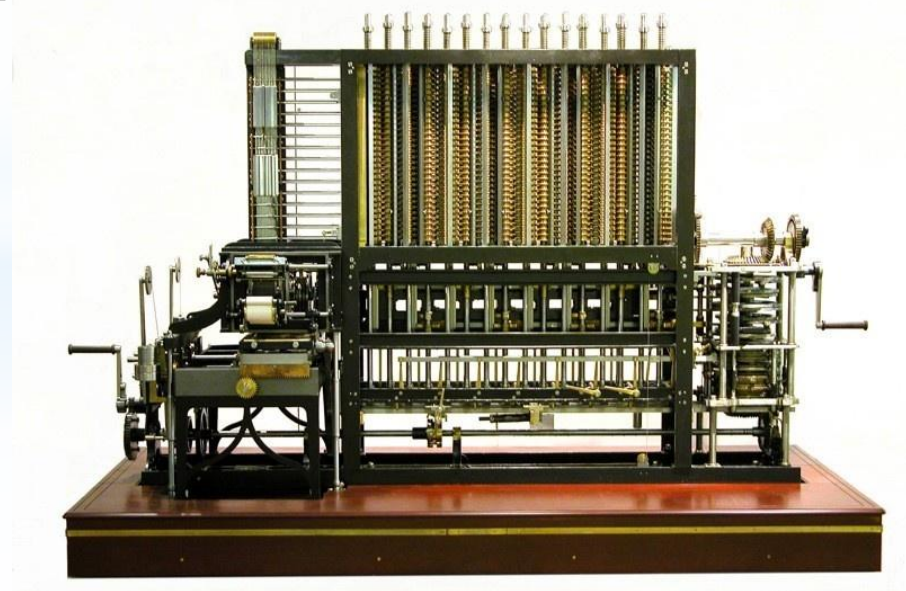
**Роберт Оуэн**  
английский  
философ, педагог  
и социалист, один  
из первых социальных  
реформаторов  
XIX века.



Первый переворот в теории и практике управления связан с созданием и использованием вычислительной техники. В 1833 г. английский математик **Ч. Беббидж** разработал проект "аналитической машины" - прообраз современной цифровой вычислительной техники, с помощью которой уже тогда управленческие решения принимались более оперативно.

**Чарльз Бэббидж**  
**(1791-1871 )**

английский математик,  
изобретатель первой  
аналитической  
вычислительной машины



### III период - период систематизации (1856-1960).

Наука об управлении находится в постоянном движении. **Формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат,** наконец, меняются сами исследователи и их взгляды. С течением времени менеджеры изменяли ориентиры от потребностей своей конкретной организации на изучение сил управления, действующих в их окружении. Некоторые из них решали свои управленческие проблемы теми способами, которые, казалось, срабатывали и в прошлые периоды. Другие исследователи искали более систематизированные подходы к управлению. Их индивидуальные успехи и провалы могут дать ценные уроки для сегодняшних менеджеров.

В сущности, то, что мы сегодня называем менеджментом, зародилось во времена промышленной революции в XIX в.

IV период - информационный (1960 г. по настоящее время) связан с появлением компьютеров и использования математики в управлении.

# ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ





# ШКОЛА НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ



**основоположник - Ф.У.Тейлор** — американский инженер-практик и менеджер, который на базе анализа содержания работы и определения её основных элементов разработал:

- ◆ методологические основы нормирования труда;
- ◆ стандартизировал рабочие операции;
- ◆ внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих.

Создатели **школы** **научного**  
**управления** исходили из того, что,  
используя наблюдения, замеры,  
логику и анализ:

- ❖ можно усовершенствовать  
большинство операций ручного  
труда;
- ❖ добиться более эффективного их  
выполнения.

# АДМИНИСТРАТИВНАЯ ШКОЛА



**основоположник - Анри Файоль**  
французский предприниматель и инженер.

**Разработал общий подход к анализу деятельности администрации** и сформулировал некоторые, строго обязательные принципы управления среди которых:

- ◆ разделение труда;
- ◆ полномочия и ответственность;
- ◆ дисциплина;
- ◆ правильное соотношение между централизацией и децентрализацией с целью достижения лучших результатов;
- ◆ порядок;

# ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ (ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ШКОЛА)

В ее основу положены достижения психологии и социологии (наук о человеческом поведении).

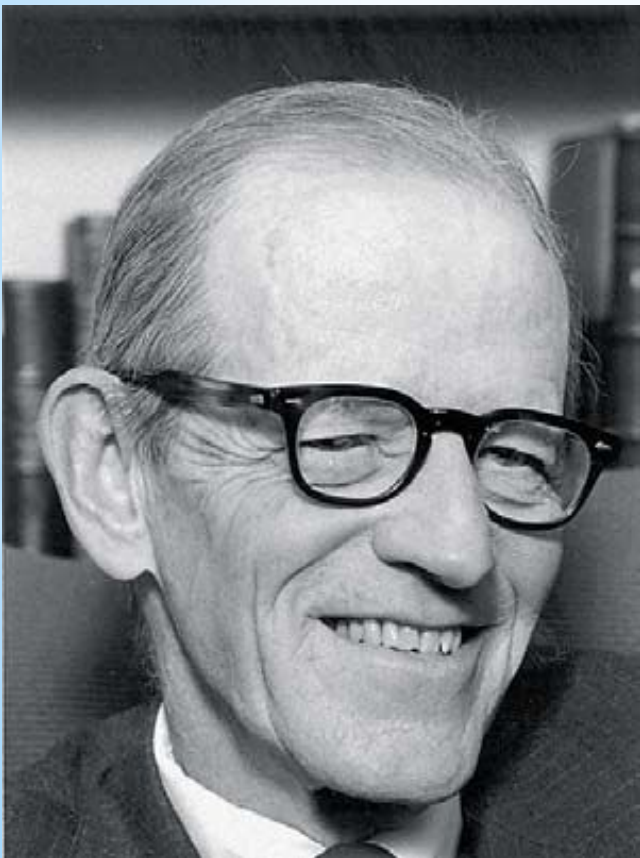
**Основоположник - Джордж Элтон Мэйо**  
(George Elton Mayo, 1880—1949) —  
американский психолог и социолог

**Основная идея школы**

«человеческих отношений»

- сосредоточивать основное  
внимание

на работнике,  
а не на его задании.



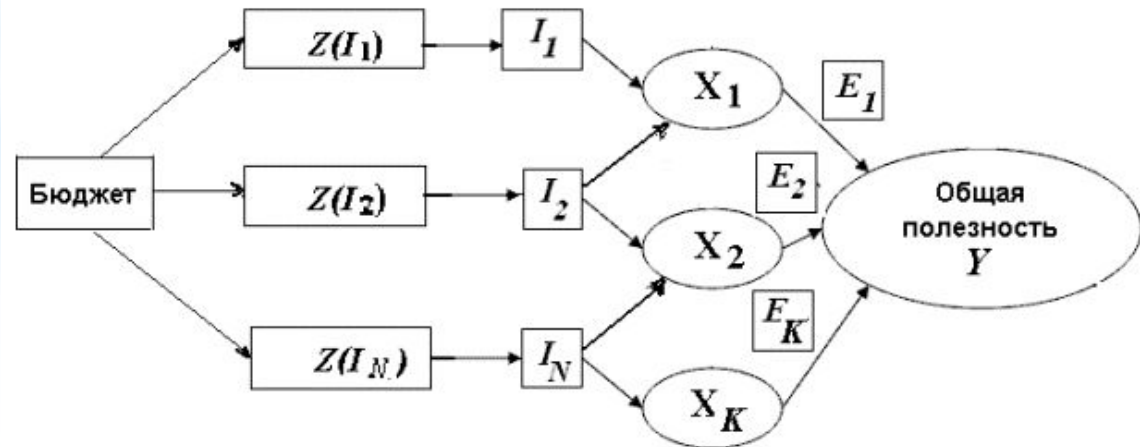
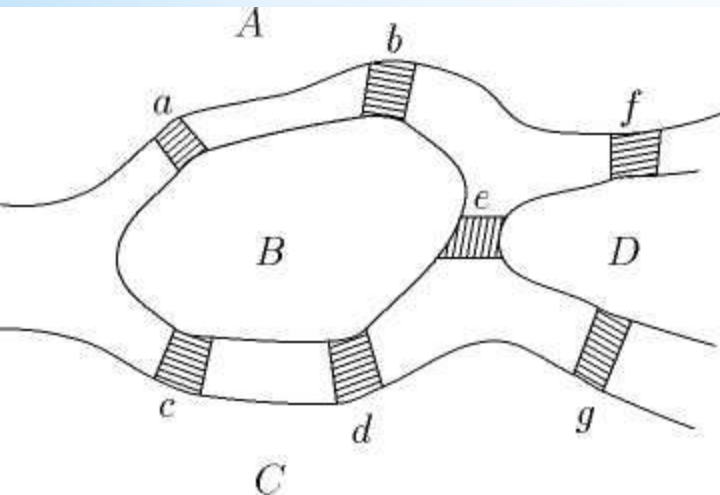
Э. Мэйо утверждал, что сама работа и «чисто физические требования» к производственному процессу имеют относительно меньшее значение, чем **социальное и психологическое положение и самочувствие рабочего** в процессе производства.





## КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ШКОЛА

Появление данной школы – следствие применения в управлении математики и компьютеров. Ее представители рассматривают управление как логический процесс, который может быть выражен математически. В 60-е годы начинается широкая разработка концепций управления, опирающихся на использование математического аппарата, с помощью которого достигается интеграция математического анализа и субъективных решений менеджеров.



Эта школа применила точные науки (экономико-математические методы (ЭММ), теорию исследования операций, статистику, кибернетику и др.) для решения задач управления.





# КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕЛЯМИ

Данная концепция была обоснована **П.Друкером** (родился в 1909 году в Австрии, 1937 году переехал в США, где работал экономическим и финансовым консультантом).

Идея Друкера состояла в том, что управление начинается в первую очередь **с разработки целей**.

Управление целями характеризуется тремя положениями:

- ❖ определение четких лаконичных целей;
- ❖ участие в процессе разработки целей всех, кто будет работать в пределах данной системы;
- ❖ оценка эффективности по результатам реализации целей.

## КОНЦЕПЦИЯ “7С”

Данная концепция была разработана в 80-е годы. Разработчики считали, что **эффективная организация** формируется **на базе семи** взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых требует соответствующего изменения остальных шести:

- 1.** Стратегия (планы и направления деятельности);
- 2.** Структура (внутренняя композиция организации);
- 3.** Системы (процедуры и рутинные процессы в организации);
- 4.** Штат (важные группы кадров в организации);
- 5.** Стиль (способы руководства организацией);
- 6.** Совокупность умений;
- 7.** Совместные ценности (смысл и содержание основных направлений деятельности, которые

## ТЕОРИЯ «Z» - японская модель менеджмента

Американский профессор У.Оучи выдвинул идею о трех идеальных типах организации:

- **американский (тип А)**, который берет свое начало в традициях индивидуализма этой страны;
- **японский (тип Y)**, характерной чертой которого является социокультурное наследие согласия и коллективизма;
- **тип Z**, в котором объединяются преимущества двух предыдущих.

Девиз японской модели менеджмента

**«Мы все одна семья»**

Японские менеджеры убеждают работников в том, что их **благополучие зависит только от результатов работы фирмы**, используют систему материальных и духовных стимулов, и таким образом обеспечивают высокую интенсивность и эффективность труда.

# Лекция № 2

## Элементы организации и процесса управления.

1. Понятие организации.
2. Формальная и неформальная организация.
3. Уровни управления. Типы организационных структур.

Для эффективного функционирования менеджмента должна быть создана **организация**, в которой осуществляется деятельность менеджеров.

Из всего многообразия определений понятия "**организация**" можно выделить следующие:

- 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.

Чтобы считаться организацией, трудовое формирование должно отвечать следующим обязательным требованиям:

- ✓ наличие **не менее двух людей**, которые считают себя частью этой группы;
- ✓ наличие по крайней мере **одной общественно полезной цели** (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;
- ✓ наличие **членов группы**, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.



## Жизненный цикл организации -

совокупность стадий развития, которые проходит фирма за период своего существования. Эта теория рассматривается в рамках менеджмента и подразумевает прохождение организацией **нескольких этапов развития** (аналогия с живыми существами)

## Фаза 1 Рождение организации.

Для нее характерны:

определение главной цели,  
закрывающейся в выживании;

кризис стиля руководства (руководство  
одним лицом);

основная задача - выход на рынок;

организация труда - стремление к  
максимальному увеличению прибыли.

## Фаза 2 Детство и юность организации.

Главная цель - кратковременная прибыль и ускоренный рост;

основная задача - укрепление и захват своей части рынка;

организация труда - планирование прибыли, увеличение жалования и заслуг.

## Фаза 3 зрелость организации.

Главная цель: систематический, сбалансированный рост и формирование индивидуального имиджа;

эффект руководства за счет делегирования полномочий (децентрализованное руководство);

основная задача - рост по разным направлениям, завоевание рынка, учет разнообразных интересов;

организация труда - разделение и кооперация, премия за индивидуальный результат.

## Фаза 4 Старение организации.

По сути это **высшая ступень зрелости** организации.

Главная цель:

сохранить достигнутые результаты (остаться на лидирующих позициях);

в области руководства эффект достигается за счет координации действий;

основная задача - обеспечить стабильность, свободный режим организации труда, участие в прибылях.

## Фаза 5 Возрождение организации.

Главная цель на этой фазе развития организации состоит:

- в обеспечении оживления по всем функциям;
- рост организации - за счет коллективизма;
- главная задача организации — омолаживание;
- в области организации труда на предприятии - внедрение НОТ, коллективное премирование.

## Общие характеристики организаций.

Все организации отличаются друг от друга по различным аспектам:

(функциям, методам и принципам управления, сложности операций и процедур и т.п.).

Вместе с тем они имеют **общие для всех организаций характеристики.**

# ***РЕСУРСЫ***

**Основные ресурсы - это люди  
(трудовые ресурсы),  
основные и оборотные  
средства, технологии и  
информация.**



***Зависимость от  
внешней и внутренней  
среды.***



# ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ



Рассматривая влияние **внешней среды** на организацию, следует иметь в виду, что их **воздействие неодинаково**.

Поэтому важно **уметь выявить наиболее существенные** факторы внешнего влияния и выработать эффективные способы реагирования на него.

# ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

```
graph TD; A[ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ] --> B[ЦЕЛИ]; A --> C[СТРУКТУРА]; A --> D[ЗАДАЧИ]; A --> E[ТЕХНОЛОГИЯ]; A --> F[ЛЮДИ (ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ)];
```

*ЦЕЛИ*

*СТРУКТУРА*

*ЗАДАЧИ*

*ТЕХНОЛОГИЯ*

*ЛЮДИ  
(ТРУДОВЫЕ  
РЕСУРСЫ)*

Цели - это **конечные состояния** или желаемый результат, которого стремится добиться трудовой коллектив.

Структура организации - это **логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей**, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации.

Задача - это **предписанная работа** или ее часть (операции, процедуры), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

# ФОРМАЛЬНАЯ И НЕФОРМАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

## Формальная организация -

созданная по воле руководства для достижения целей организации. Это командные группы, комитеты, рабочие группы. Их функции - выполнение конкретных задач и достижение целей.



## Неформальная организация -

это стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей (цели).

## Отличия формальной и неформальной организации:

в формальной организации отношения **регламентированы**, в неформальной, - нет;

**процесс управления** относится только к созданию и функционированию формальной организации;

формальная организация **планируется руководством**, неформальная имеет спонтанный характер создания;

**основами отношений** являются личные симпатии, общность взглядов, целей, интересов, дружеские отношения.

## Причины существования неформальных организаций:

**чувство принадлежности** - наиболее сильное из эмоциональных потребностей. Формальные организации лишают людей возможностей социальных контактов, следовательно, необходимы неформальные организации;

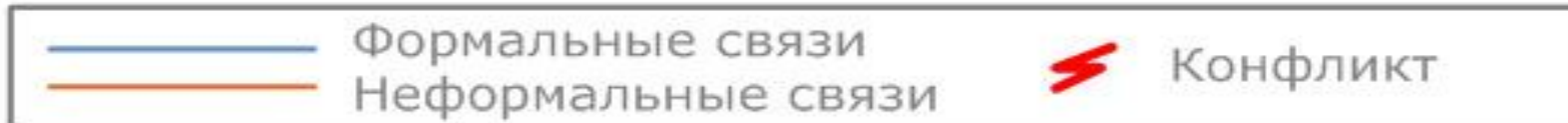
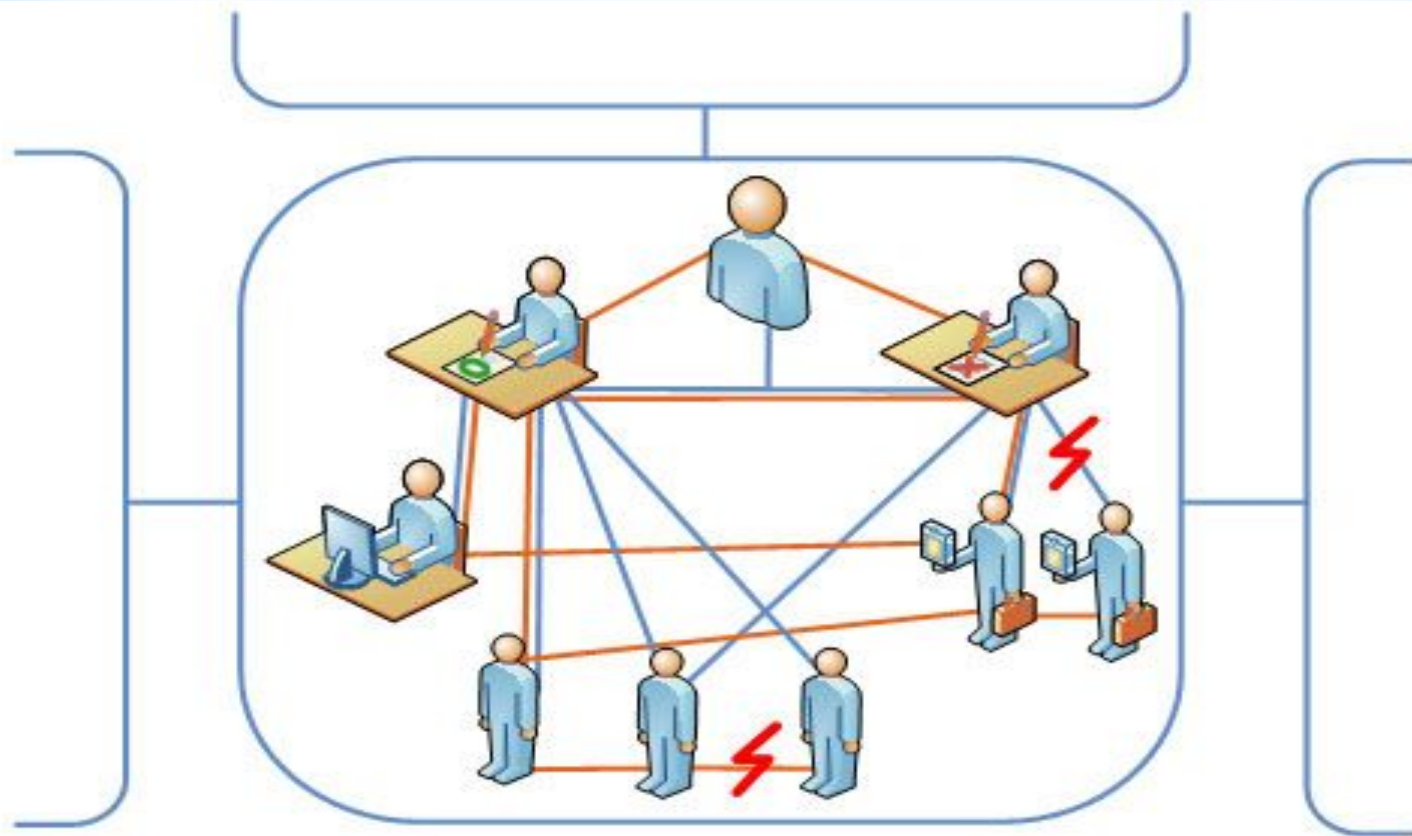
**взаимопомощь**;

**защита** (сила - в единстве);

**общение** - доступ к неформальному получению информации;

**симпатия**.

Для организации важно,  
чтобы неформальные группы  
не доминировали.





## СОВЕТ РУКОВОДИТЕЛЮ:

- \* Неформальная организация людей может работать на Вас или против Вас. Как заставить ее работать на Вас?
- \* Во-первых, менеджер должен согласиться и принять тот факт, что **неформальная организация существует**.
- \* Во-вторых, нужно попытаться **понять**, насколько неформальная организация может быть **ценной**, чтобы помочь менеджеру достичь своих целей.
- \* В-третьих, **выявить неформальных лидеров** и управлять ими.
- \* В-четвертых, необходимо **попытаться объединить цели** неформальной и формальной организаций.
- \* В-пятых, менеджер должен понять и согласиться с тем, что вне зависимости от того, что он делает, **неформальные организации продолжают существовать**.

## Уровни управления

Несмотря на то что все руководители организации выполняют управленческие действия, нельзя сказать, что все они занимаются одним и тем же видом трудовой деятельности.



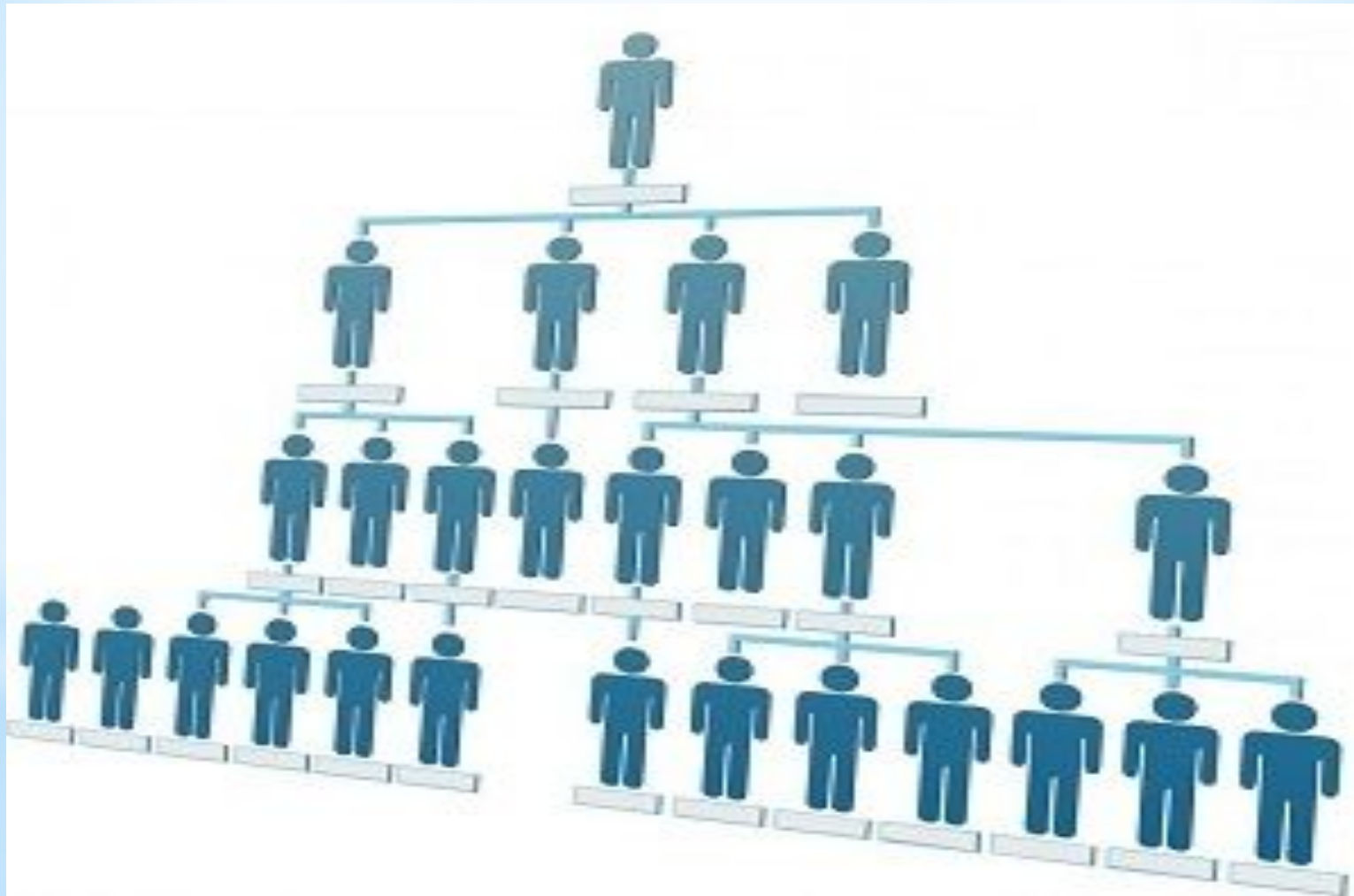


соотношение  
управленческих и  
исполнительских  
функций **90/10**

соотношение  
управленческих  
и исполнительских  
функций **50/50**

соотношение  
управленческих и  
исполнительских  
функций **30/70**

# Понятие организационной структуры



Под **организационной структурой управления** необходимо понимать совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы:

**звенья** (отделы);

**уровни** (ступени) управления;

**связи** - горизонтальные и вертикальные.

# *Типовая пирамидальная структура управления организацией*

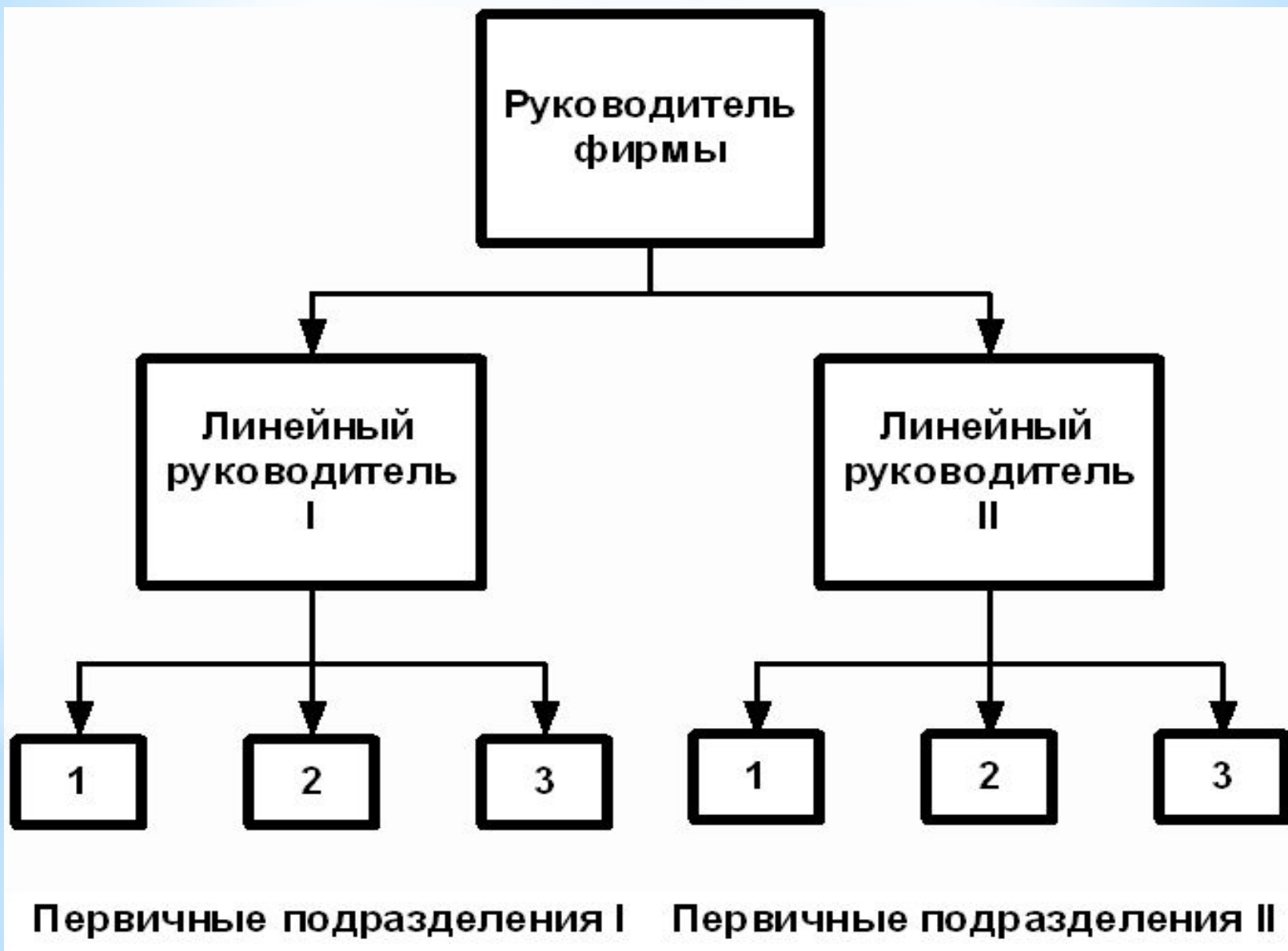


# Типы организационных структур

В зависимости от характера связей между подразделениями организации различают следующие типы организационных структур:

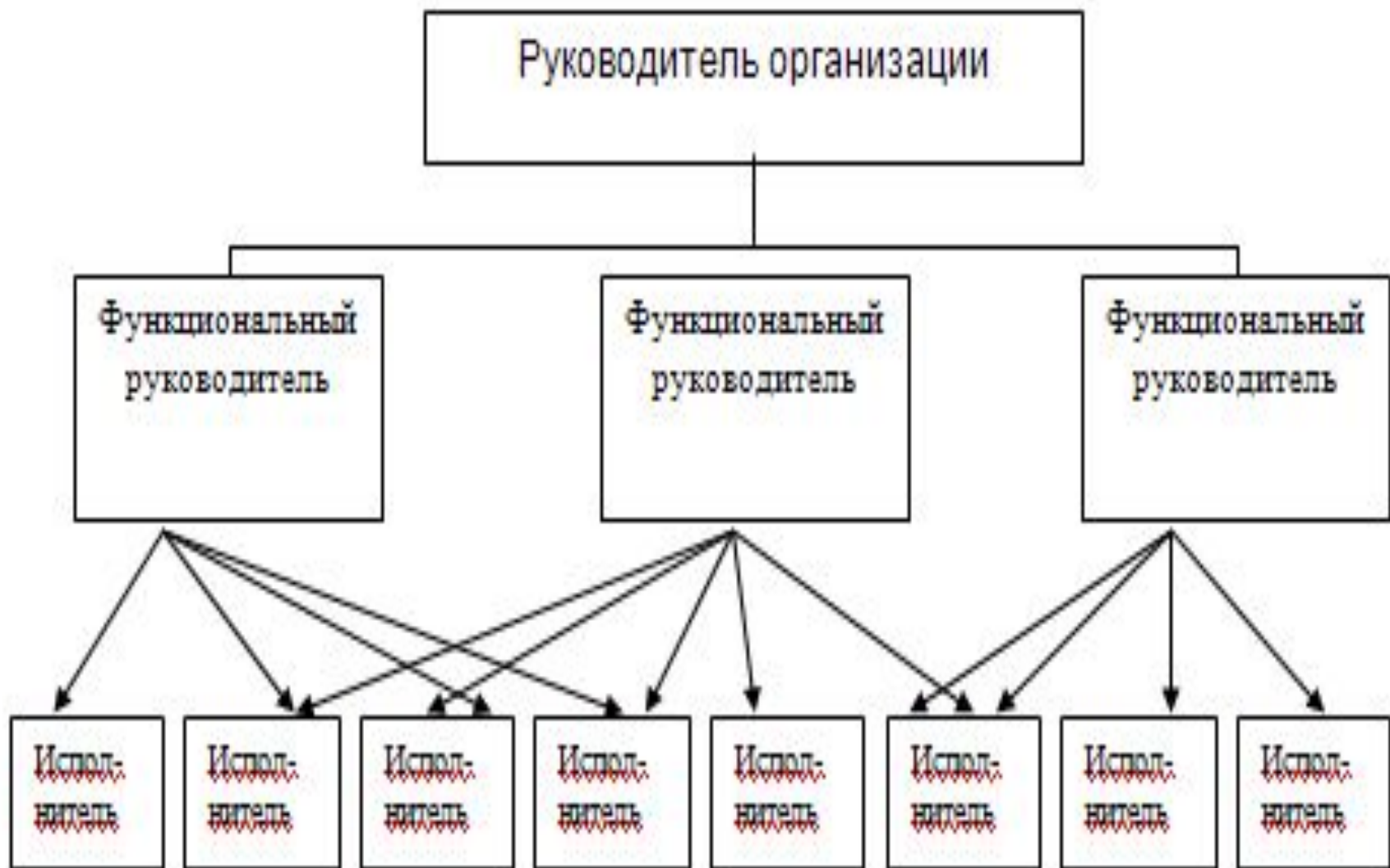
- линейную;
- функциональную;
- линейно-функциональную (штабную);
- матричную.

# ЛИНЕЙНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

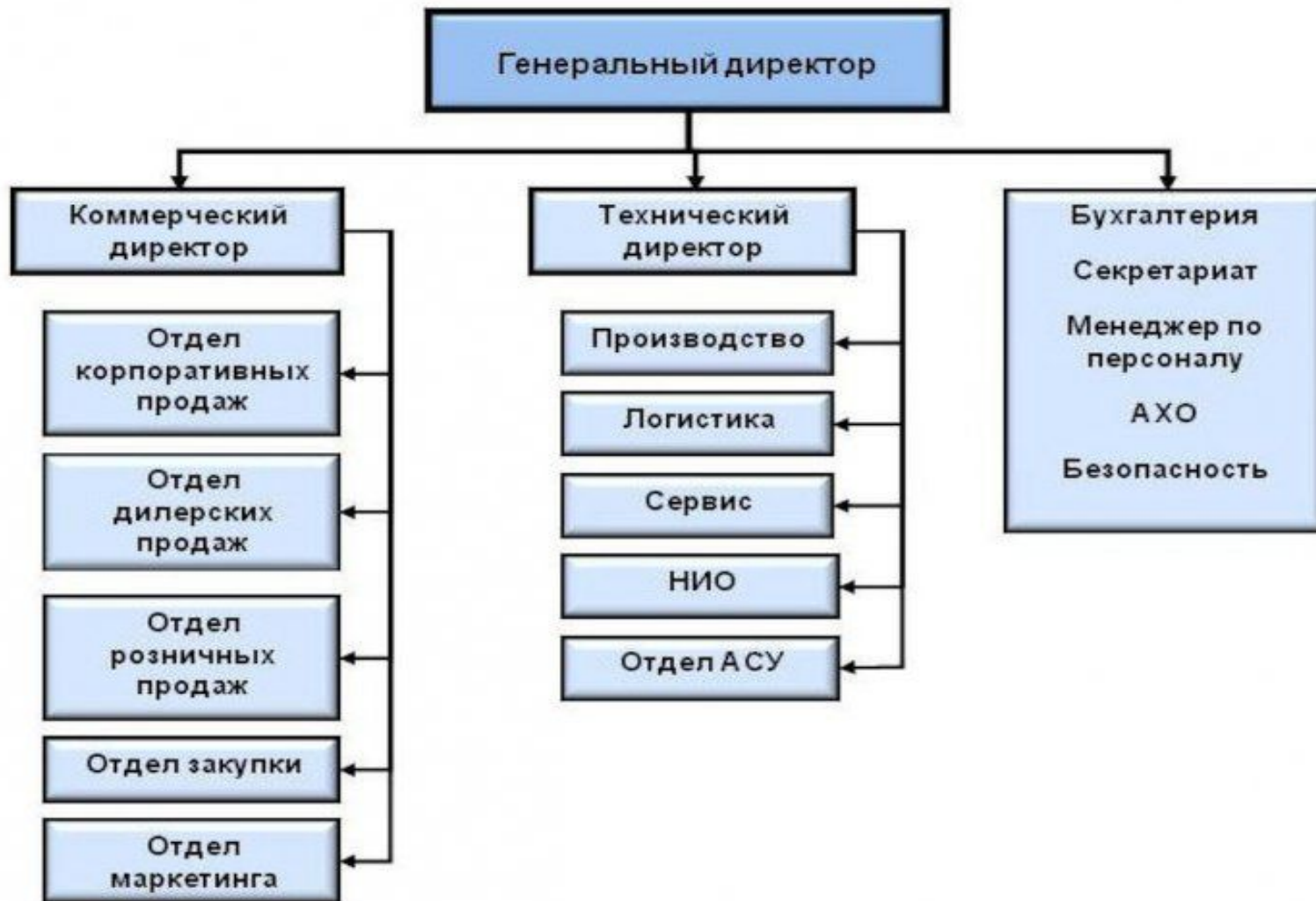




# ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ



# ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ



# Матричная организационная структура



**Создание матричной структуры организации считается целесообразным, если есть необходимость освоения ряда новых продуктов, внедрение новых техник и технологий либо внедрение каких-либо проектов.**

Статья 2 Закона Украины «О предприятиях в Украине»  
предусматривает возможность деятельности в  
Украине предприятий таких видов:

- а) частное предприятие, основанное на собственности физического лица;
- б) коллективное предприятие, основанное на собственности трудового коллектива предприятия;
- в) хозяйственное общество;
- г) предприятие, основанное на собственности объединения граждан;
- д) коммунальное предприятие, основанное на собственности соответствующей территориальной общины;
- е) государственное предприятие, основанное на государственной собственности.

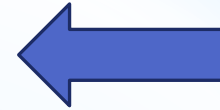
# Закон Украины

## «О предприятиях в Украине»

предусматривает существование в Украине таких хозяйственных обществ:

- ✓ акционерные общества;
- ✓ общества с ограниченной ответственностью;
- ✓ общества с дополнительной ответственностью;
- ✓ полные общества;
- ✓ командитные общества;

## Акционерное общество



– общество, которое имеет уставный фонд, разделенный на определенное количество акций равной номинальной стоимости, и несет ответственность по обязательствам только имуществом общества. Акционеры несут ответственность по обязательствам общества только в границах принадлежащих им акций.

**Акционерные общества** могут быть открытыми или закрытыми.

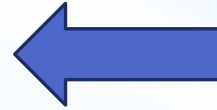
## Общество с ограниченной ответственностью (ООО)



— общество, которое имеет уставный фонд, разделенный на доли, размер которых определяется учредительными документами. Участники общества **несут ответственность в пределах своих взносов**. Размер уставного фонда общества с ограниченной ответственностью должен быть не меньше суммы, эквивалентной 100 минимальным заработным платам.



# Полное общество

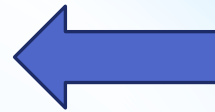


— общество, все участники которого осуществляют общую предпринимательскую деятельность и несут солидарную ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом.

## Коммандитное общество ←

– общество, в котором кроме одного участника или большего количества участников, которые осуществляют от лица общества предпринимательскую деятельность и несут ответственность по обязательствам общества **всем своим имуществом**, есть один или больше участников, ответственность которых **ограничивается вкладом** в имущество общества (вкладчиков).

## Общество с дополнительной ответственностью (ОДО)



– общество, которое имеет уставный фонд, разделенный на доли, размер которых определяется учредительными документами. Участники такого общества отвечают по его долгам своими взносами в уставный фонд, а в случае недостаточности этих сумм – дополнительно принадлежащим им имуществом в одинаковом для всех участников размере кратном взносу каждого участника.

# Тема № 3 Функции и принципы менеджмента

На сегодняшний день к функциям менеджмента относятся :

планирование

организация

мотивация

контроль

регулирование

## Функция планирования

является номером один в менеджменте. Реализуя ее, предприниматель или управляющий на основе глубокого и всестороннего анализа формулирует стоящие перед организацией цели и задачи, разрабатывает стратегию действий, составляет необходимые планы.

По своей сути, функция планирования отвечает на три основных вопроса:

Где мы находимся на данное время? Руководители должны оценить сильные и слабые стороны организации в таких важных отраслях, как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все это осуществляется с целью определения, чего может реально добиться организация.

Куда мы хотим двигаться? Оценивая возможности и угрозы в окружающей среде, такие, как конкуренция, клиенты, законы, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения, руководство определяет, что может помешать организации достижению этих целей.

Как мы собираемся это сделать? Руководители должны решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации.

## Функция организации

– это формирование структуры организации, а также обеспечение всем необходимым для ее работы – персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами.

В любом плане, составляемом в организации есть создание реальных условий для достижения запланированных целей.

# Функция мотивации

— это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах.

Для этого осуществляется их **экономическое и моральное стимулирование**, обогащается само содержание труда и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития.



## Функция контроля

– это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Существуют три аспекта управленческого контроля. **Первый аспект** – установление стандартов – это точное определение цели, которая должна быть достигнута в определенное время.

**Второй аспект** – это измерение того, что было в действительности достигнуто в определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Если эти обе фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, ему известен и источник этой проблемы.

**Третий аспект** – стадия, на которой выполняются действия, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от начального плана.

## Функция координации

– это **центральная функция менеджмента**. Она обеспечивает достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

Наиболее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь, средства радио и телевидения, документы.

# ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

(СМ. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ, СТР. 30)

# ЛЕКЦИЯ № 3

## МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Сущность методов менеджмента, их характеристика

(административные, экономические, социально-психологические)

*Существует только один способ ничего не делать и множество способов сделать что-нибудь.*

*Амброд Бирс (писатель, США)*

Менеджмент - это творчество, основанное на применении методов управления

Слово "метод" греческого происхождения (*methodos*) что в переводе означает способ достижения цели.

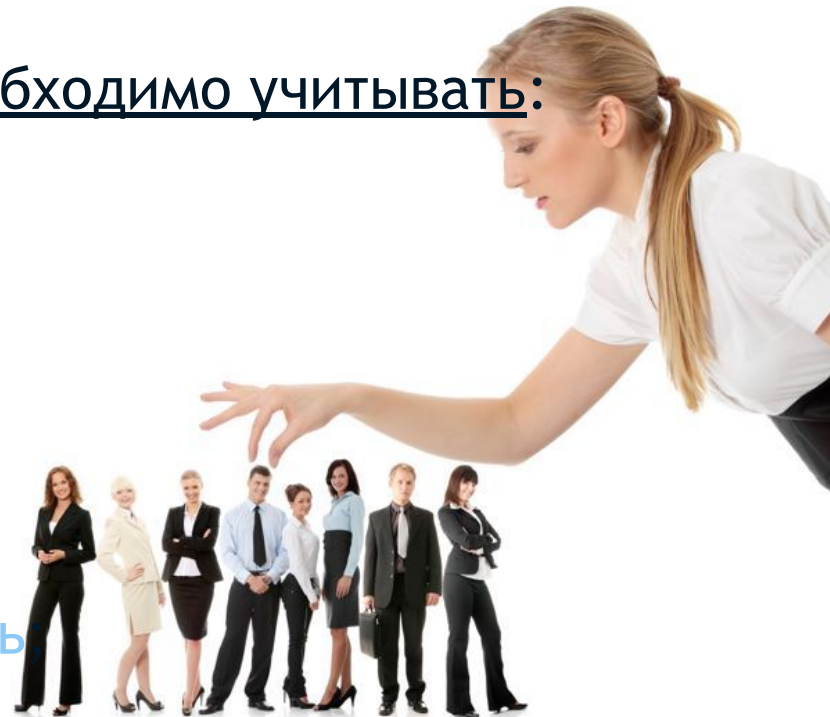


Метод менеджмента - способ, связанный со спецификой воздействия на управляемый объект для достижения поставленной цели. Особенности этого воздействия различают методы менеджмента друг от друга.

Все методы менеджмента направлены на социальную потребность человека - признание, уважение, самоутверждение.  
Высшей потребностью является познавательная - самовыражение, свобода, развитие личности.

При выборе метода менеджмента необходимо учитывать:

- ❖ скорость достижения цели;
- ❖ вероятность достижения цели;
- ❖ отношения подчинения;
- ❖ личность управляемого;
- ❖ личность управляющего;
- ❖ экономическую самостоятельность;
- ❖ климат в коллективе.



Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

- ❖ *Направленность* методов управления ориентирована на систему (объект) управления (фирма, отдел, подразделение, компания и т.д.).
- ❖ *Содержание* - это специфика приемов и способов воздействия.
- ❖ *Организационная форма* - воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Это может быть прямое (непосредственное) или косвенное (постановка задачи и создание стимулирующих условий) воздействие.

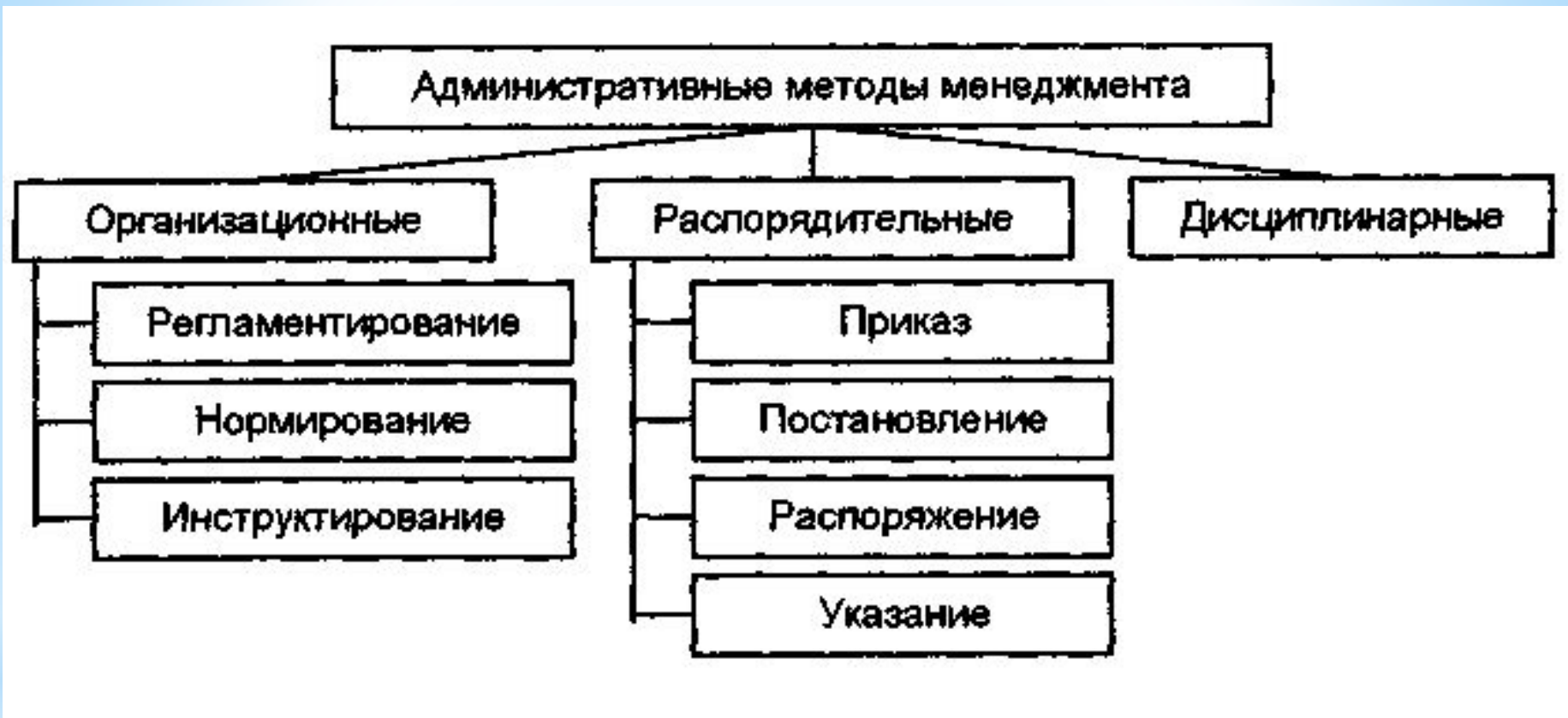
## Организационно-административные методы управления

Объективной основой использования этих методов управления выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления.

### Организационно-административное воздействие обеспечивает

- ◆ четкость;
- ◆ дисциплинированность;
- ◆ порядок работы коллектива.





Административные методы связаны с соблюдением определенных норм, предусмотренных с законодательством

В рамках организации возможны **три формы** проявления организационно-административных методов:

1. Обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.);
2. Согласительные (консультация, компромисс);
3. Рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

# Экономические методы управления



**Экономические методы менеджмента** - комплекс способов и приемов управления, основанный на использовании **экономических законов, интересов и системы взаимосвязанных экономических показателей, норм и нормативов.**



**Приоритет** экономических методов в рыночных условиях объясняется тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и в конечном итоге сводятся к **управлению интересами через интересы и посредством интересов.**



**Отличительная черта** современного этапа развития экономических методов менеджмента - их **направленность на поощрение деятельности предприятия в зависимости от его эффективности, экономии ресурсов.**

## К экономическим нормативам функционирования предприятия относятся:

- ❖ удельный вес конкурентоспособной продукции по конкретным рынкам;
- ❖ нормы рентабельности по конкретным видам продукции;
- ❖ оборачиваемость оборотных средств;
- ❖ производительность труда;
- ❖ капиталотдача инвестиций;
- ❖ фондовооруженность труда;
- ❖ удельный вес основных рабочих в общей численности работающих фирмы;



# Некоторые экономические методы менеджмента, используемые на предприятии:

## 1. Коммерческий расчет

Коммерческий расчет связан с целями предприятия в области:

- распределения инвестиций;
- размещения производства;
- развития технологий;
- кадровой политики;
- обеспечения рентабельности и сбыта;
- финансирования и кредитования;

□

## 2. Цены и ценообразование

Центральное место среди рычагов экономического механизма предприятия принадлежит **ценам и ценообразованию**.

---

В современных условиях наиболее распространен метод ценообразования по принципу **«полных издержек»**, предполагающий установление уровня цены с учетом издержек производства плюс целевая норма прибыли.

---

Необходимо знать структуру цены, что позволит судить о **реальных экономических результатах** деятельности предприятия в целом и его отдельных подразделений, о конкурентоспособности продукции и **стабильности получаемой прибыли**.

### 3. Финансирование

Важнейший инструмент финансовой политики - обеспечение всех подразделений необходимыми финансовыми ресурсами (собственными и привлеченными).

### 4. Кредитование

С развитием фондового рынка роль кредита как **источника увеличения собственных средств предприятий** расширяется: формирование доходов осуществляется в числе прочих источников за счет процентов по депозитам, доходов по акциям, облигациям и другим ценным бумагам.

**Кредит способствует улучшению состояния потребительского рынка.**



## 5. Налоговая система

Украинские предприятия уплачивают разные виды налогов, причем одни из них за счет валового дохода, другие - непосредственно из прибыли.

Валовой доход – это доход, который предприятие получает от своей основной деятельности.

Прибыль – положительная разница между доходами (выручкой от реализации товаров и услуг) и затратами на производство или приобретение и сбыт этих товаров и услуг.  $Прибыль = Выручка - Затраты$  (в денежном выражении).

Существует **установленная законодательством очередность платежей**: сначала из доходов уплачиваются косвенные налоги (налог на собственность, акцизы); затем - все имущественные налоги (на имущество предприятия, земельный, транспортный и др.) и пошлины и, наконец, остальные налоги, главным среди которых является налог на прибыль.

## 6. Страхование

Страхование охватывает сферу перераспределительных отношений.

Функции страхования:

рисковая;  
предупредительная;  
сберегательная;  
контрольная.

## 7. Маркетинг

Маркетинг - инструмент, направленный на изучение и учет спроса и требований рынка для более обоснованной ориентации производственной деятельности предприятий на выпуск конкурентоспособной продукции в заранее установленных объемах, отвечающей определенным технико-экономическим характеристикам.

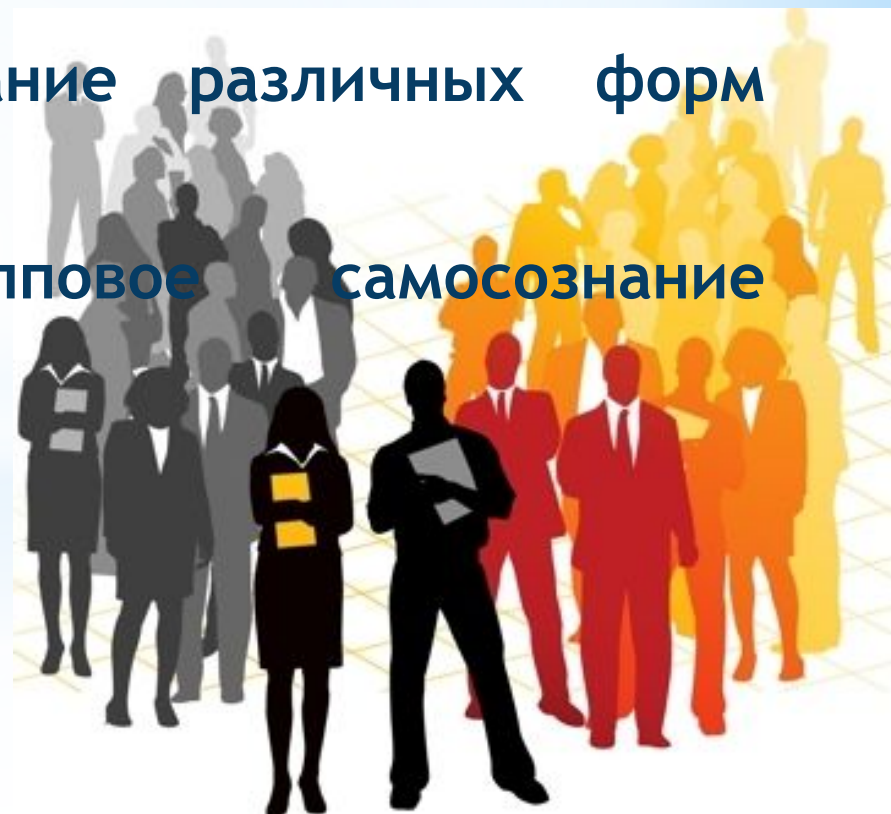
# Социально-психологические методы менеджмента



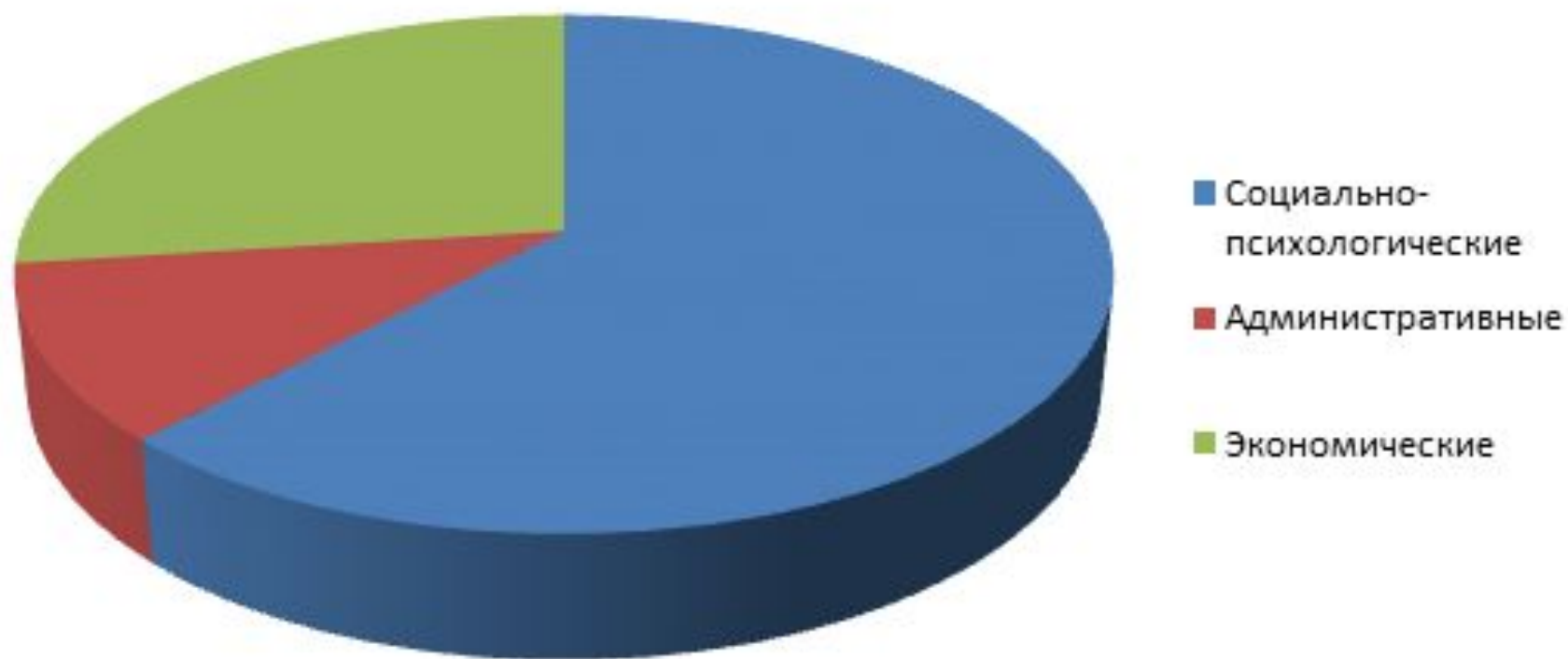
Успех любого дела определяется тем, насколько активно и сознательно участвуют в нем люди. Вот почему **обеспечивающими и основополагающими** для руководителя являются **социально-психологические методы менеджмента**, направленные на управление социально-психологическими процессами в коллективе по достижению поставленной цели при условии сохранения здоровья работников и благоприятного морально-психологического климата в коллективе, соблюдения законодательства и требований нормативных актов

Социально-психологические методы направлены на решение следующих задач:

- ❖ повышение производственной и творческой активности членов трудового коллектива;
- ❖ формирование благоприятного социально-психологического климата;
- ❖ эффективное использование различных форм морального поощрения;
- ❖ воздействие на групповое самосознание коллектива.



## Результаты исследования методов управления

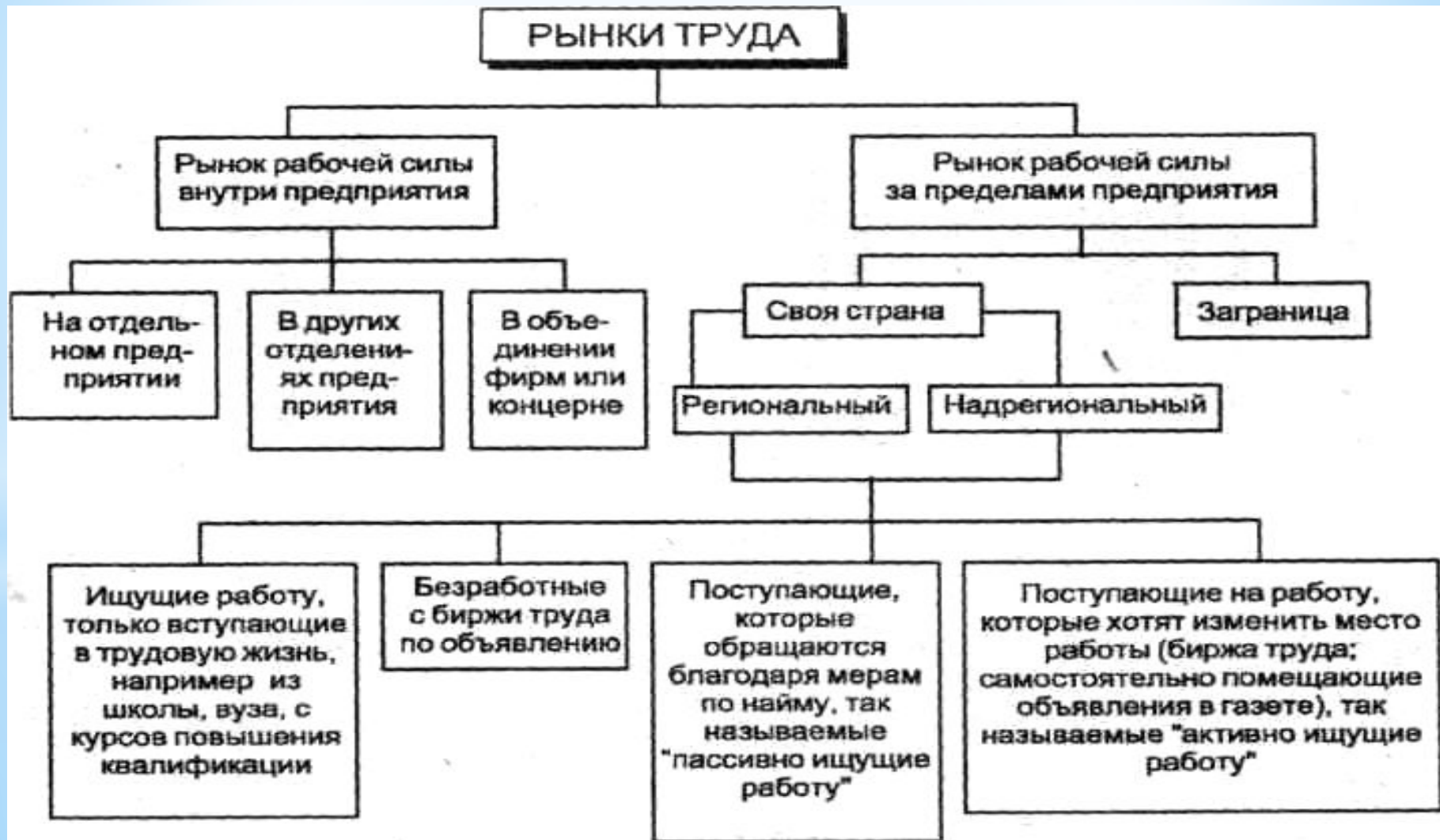


# Кадровая политика в менеджменте

1. Отбор персонала.
2. Планирования персонала.
3. Оценка сотрудников и прием на работу.



Рынки рабочей силы. В процедуре привлечения персонала используется внешний и внутренний рынок рабочей силы, т. е. привлекаются работники либо со своей организации, либо со стороны.





Персонал - самая важная, наиболее значимая и ценная составляющая любой организации.

Во многом именно характер кадрового состава определяет положение предприятия на рынке, его конкурентоспособность, потенциал развития, имидж.

Для того, чтобы стать лидером на рынке какой-либо продукции предприятию недостаточно только выпускать качественный товар.



Достижение ведущего положения на рынке

возможно при:

разработке грамотной маркетинговой  
политики;

эффективной рекламной кампании, что,

главным образом, зависит от квалификации,

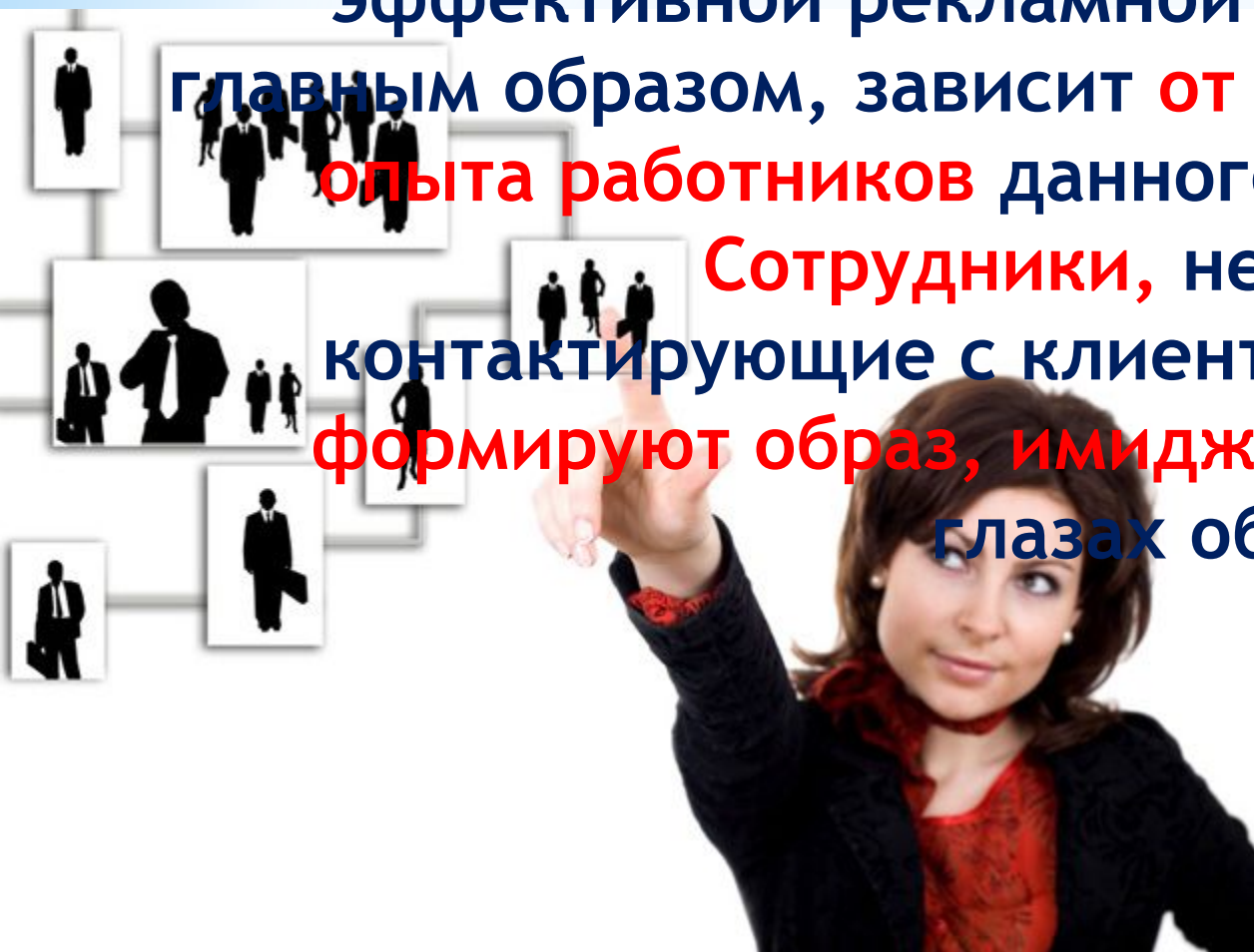
опыта работников данного предприятия.

Сотрудники, непосредственно

контактирующие с клиентами компании,

формируют образ, имидж предприятия в

глазах общественности.



Когда разработаны планы функционирования организации, спроектирована идеальная организационная структура, наступает время для выполнения важнейшей управленческой функции - подбора и оценки кадров.

Есть  
Вакансии



Ответственность за подбор сотрудников целиком ложится на плечи менеджера по кадрам.

Процесс подбора кадров столь же сложен и точен, как и любая другая управленческая работа. На этом этапе особенно важно полно и правильно определить и разъяснить претенденту суть будущей работы.



Кадровая политика в области **отбора кадров** состоит в определении принципов приема на работу, количества работников, необходимых для качественного выполнения заданных функций, методологии закрепления, профессионального развития персонала.

---

Подбор кадров рассматривается как подфункция управления, которая реализуется по отношению к личности.

Планирование персонала - это процесс определения потребностей организации в кадрах, т.е. определение того, когда, где, сколько, какой квалификации, какой стоимости, какие сотрудники потребуются в будущем.



## Потребности организации в сотрудниках

меняются с течением времени под воздействием ряда внешних и внутренних факторов.

~~Подобные изменения не~~ всегда означают увеличение или сохранение спроса на производимый организацией продукт, а значит, и на рабочую силу.

В управленческой теории и практике при определении потребности в персонале применяется ряд методов. Наибольший интерес представляют эконометрический метод и метод проектирования тенденций.

С помощью *эконометрического метода* потребность в рабочей силе определяется исходя из предполагаемого уровня конечного спроса на какой-то год в будущем.

*Метод проектирования тенденций* предполагает перенос прошлых тенденций изменений в величине совокупной рабочей силы и ее структуре на прогнозируемый период.



О определенную помощь в том, чтобы избежать ошибок при отборе кадров, оказывают различные источники информации:

- Заявление о приеме

- Фотография

- Биография

- Личная анкета

- Аттестат зрелости, документ об образовании

- Трудовая книжка

- Рекомендации

- Разговор с поступающим

- Пробная работа

- Медосмотр (на профпригодность)

- П

# Оценка сотрудников и прием на работу

Оценка персонала - это целенаправленный процесс установления соответствия деловых и личных качеств личности, требованиям должности или рабочего места.

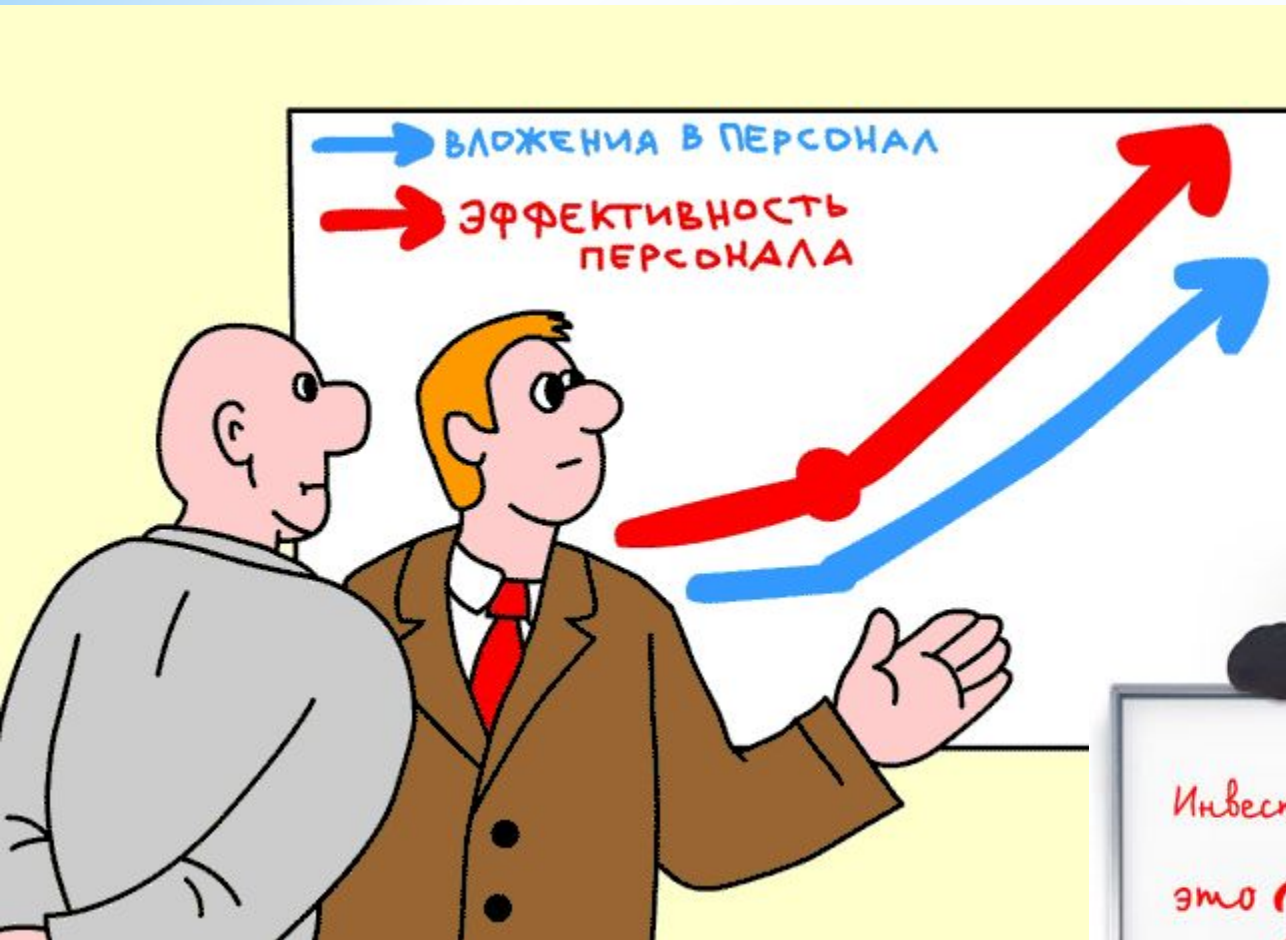
Методы оценки персонала. Их можно объединить в три основные группы:

\*Прогностический метод. При таком методе широко используются анкетные данные; письменные или устные характеристики; мнения и отзывы руководителя и коллег по работе; личные беседы; психологические тесты;

\*Практический метод. Проверяется пригодность работника к выполнению служебных обязанностей на основе результатов его практической работы. Для этого используется техника пробных перемещений;

\*Имитационный метод. Претенденту предлагается решать конкретную ситуацию (ситуации).

# Повышение квалификации персонала - самопроработка



# Личность, власть и авторитет менеджера - самопроработка

