

# ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ.

ПОДГОТОВИЛА: ГОРБАТОВА ТАТЬЯНА  
АЛЕКСЕЕВНА

СТУДЕНТКА РЕК-В-3

# МЕНЕДЖМЕНТ -

- это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях, намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.



# МЕНЕДЖМЕНТ –

- Это умение добиваться поставленных целей используя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации.



- Решающая задача менеджмента – вначале сделать желаемое возможным, а потом реальным.

# ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА:

- Сделать людей способными к совместному действию, придать их усилиям эффективность;
- Постановка простых, четких и видимых задач;
- Предприятие и каждый работник могут развить как свои потребности, так и возможности их удовлетворения;
- Персонал.



# СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА:

- Производственная;
- административная;
- социально-политическая;
- финансово-экономическая;
- маркетинговая;
- персонал.



# МЕНЕДЖМЕНТ - УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ РЫНКА, РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ ОЗНАЧАЕТ:

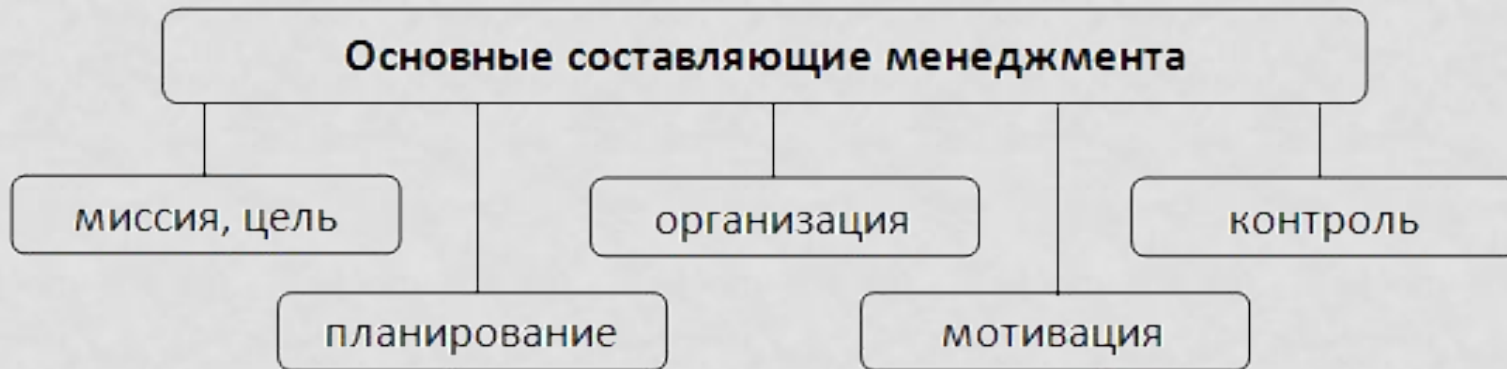
- ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, на запрос конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме намечаемую прибыль;
- постоянное стремление к повышению эффективности производства, к получению оптимальных результатов с меньшими затратами;
- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности фирмы или ее подразделений;
- постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;
- выявление конечного результата деятельности фирмы или ее хозяйственно самостоятельных подразделений на рынке в процессе обмена;
- необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений.

- Если речь идет о хозяйствующих субъектах, целью которых является получение финансовых результатов, то здесь вполне приемлемо понятие менеджмента - управление коллективами, группами людей с целью получения прибыли. Менеджмент ориентируется на многосторонний анализ ситуации, принятие неординарных решений, постоянное творчество. Однако это отнюдь не исключает наличия глубоких научных основ менеджмента и необходимости умелого пользования им.



# ТЕРМИН "МЕНЕДЖМЕНТ" ПО СУТИ,

- является аналогом термина "управление", который применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях.





# РЕШАЮЩАЯ ЗАДАЧА МЕНЕДЖМЕНТА – ВНАЧАЛЕ СДЕЛАТЬ ЖЕЛАЕМОЕ ВОЗМОЖНЫМ, А ПОТОМ РЕАЛЬНЫМ.

- Древние организации. Свершения крупных организаций в древности ясно указывают, что они имели формальную структуру, в которой можно было выделить уровни управления. Но в целом характер и структура управления в те времена отличались от сегодняшних. Например, пропорция между руководителями и не руководителям и была гораздо меньшей, было меньше руководителей среднего звена. Прежние организации стремились иметь малочисленную группу руководителей высшего звена, которые сами принимали практически все важные решения.



# СРАВНЕНИЕ СТАРОЙ И СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## Старая организация

1. Малое количество крупных организаций, отсутствие гигантских организаций
2. Относительно небольшое количество руководителей, практическое отсутствие руководителей среднего звена
3. Управленческая работа зачастую не выделялась и не отделялась от управленческой деятельности
4. Занятие руководящих постов в организации было чаще всего по праву рождения или путем захвата силой
5. Малое количество людей, способных принимать важные для организации решения

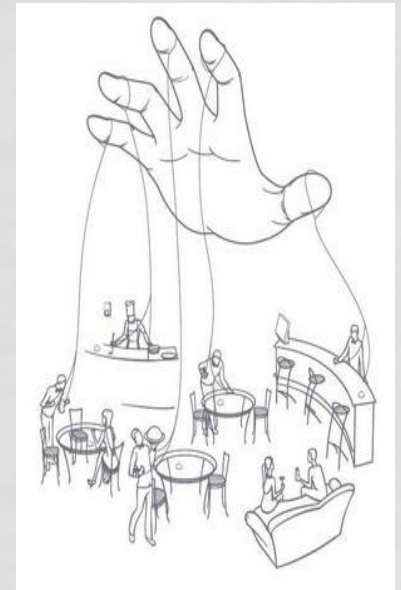


## Современная организация

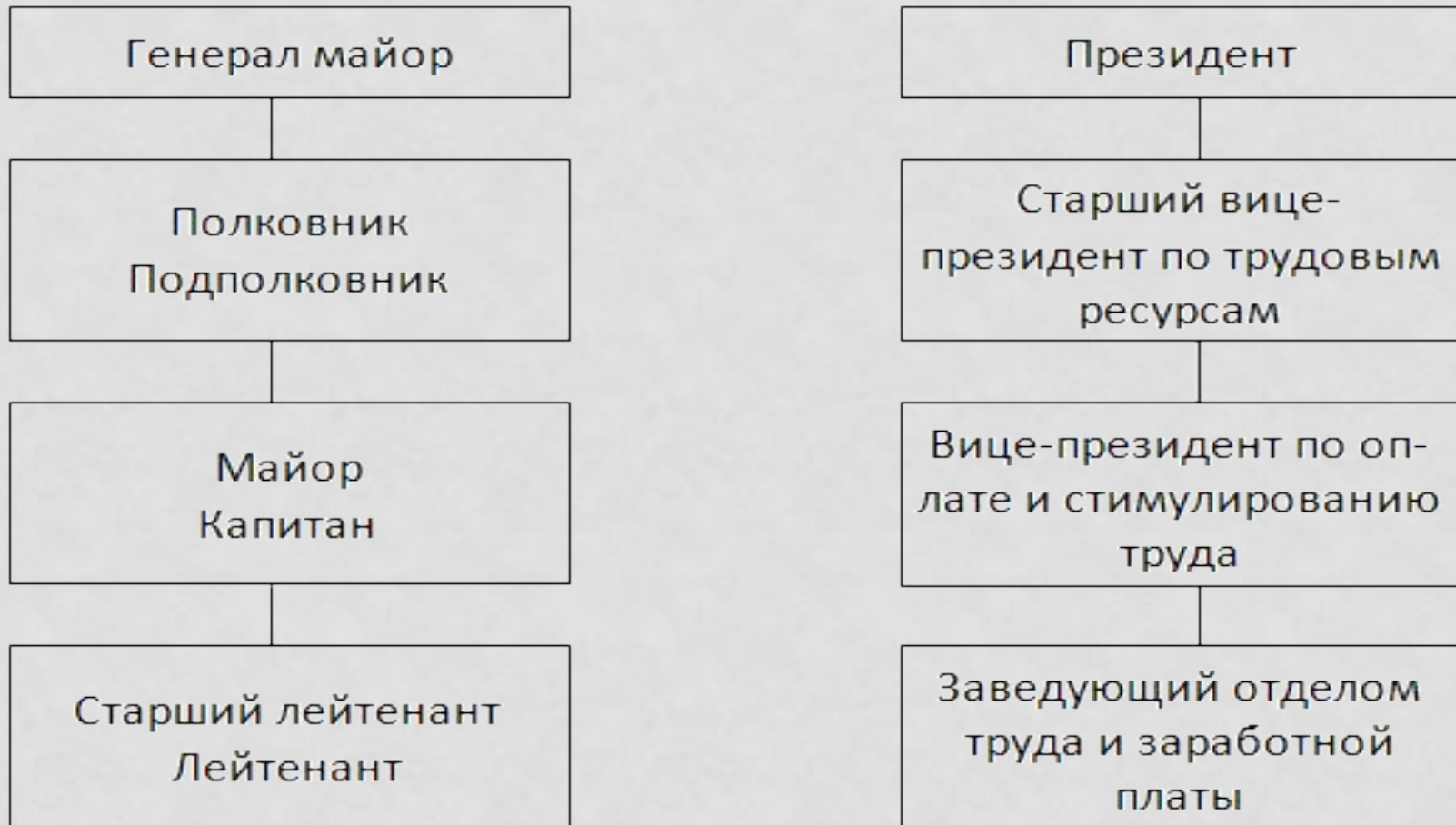
1. Большое количество чрезвычайно мощных крупных организаций как коммерческих, так и некоммерческих
2. Большое количество руководителей, большое количество руководителей среднего звена
3. Четко очерчены управленческие группы, управленческая работа четко воспринимается и отделяется от управленческой деятельности
4. Занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву компетентности с соблюдением законности и порядка

# САМОЙ ОЧЕВИДНОЙ ХАРАКТЕРИСТИКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ЯВЛЯЕТСЯ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА, КОТОРОЕ МОЖЕТ БЫТЬ ГОРИЗОНТАЛЬНЫМ И ВЕРТИКАЛЬНЫМ.

- Управление - это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен.
- Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации.
- В международной практике управление называют менеджментом, а лиц, занимающихся управленческой деятельностью, -менеджерами.
- Уровень управления состоит в выделении руководителей первого (низового) звена, руководителей (управляющих) среднего звена, руководителей (управляющих) высшего звена.



ВЕРТИКАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА ПРИВОДИТ К ФОРМИРОВАНИЮ УРОВНЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПО ВЕРТИКАЛИ (НАПРИМЕР, ВОЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, А ТАКЖЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ БИЗНЕСА). В ВОЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ СУЩЕСТВУЕТ МНОГО УРОВНЕЙ ВЛАСТИ. В БИЗНЕСЕ - УРОВНЕЙ УПРАВЛЕНИЯ МЕНЬШЕ. ПРЕЗИДЕНТ ИЛИ ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ - ПЕРВОЕ ЛИЦО - ОТВЕТСТВЕНЕН ТОЛЬКО ПЕРЕД ПРЕДСЕДАТЕЛЕМ И ЧЛЕНАМИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ФИРМЫ И, В СООТВЕТСТВИИ С ПРИВЕДЕННЫМ ПРИМЕРОМ, НЕ МОЖЕТ БЫТЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ НИЖЕ ЗАВЕДУЮЩЕГО ОТДЕЛОМ ТРУДА И ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ.



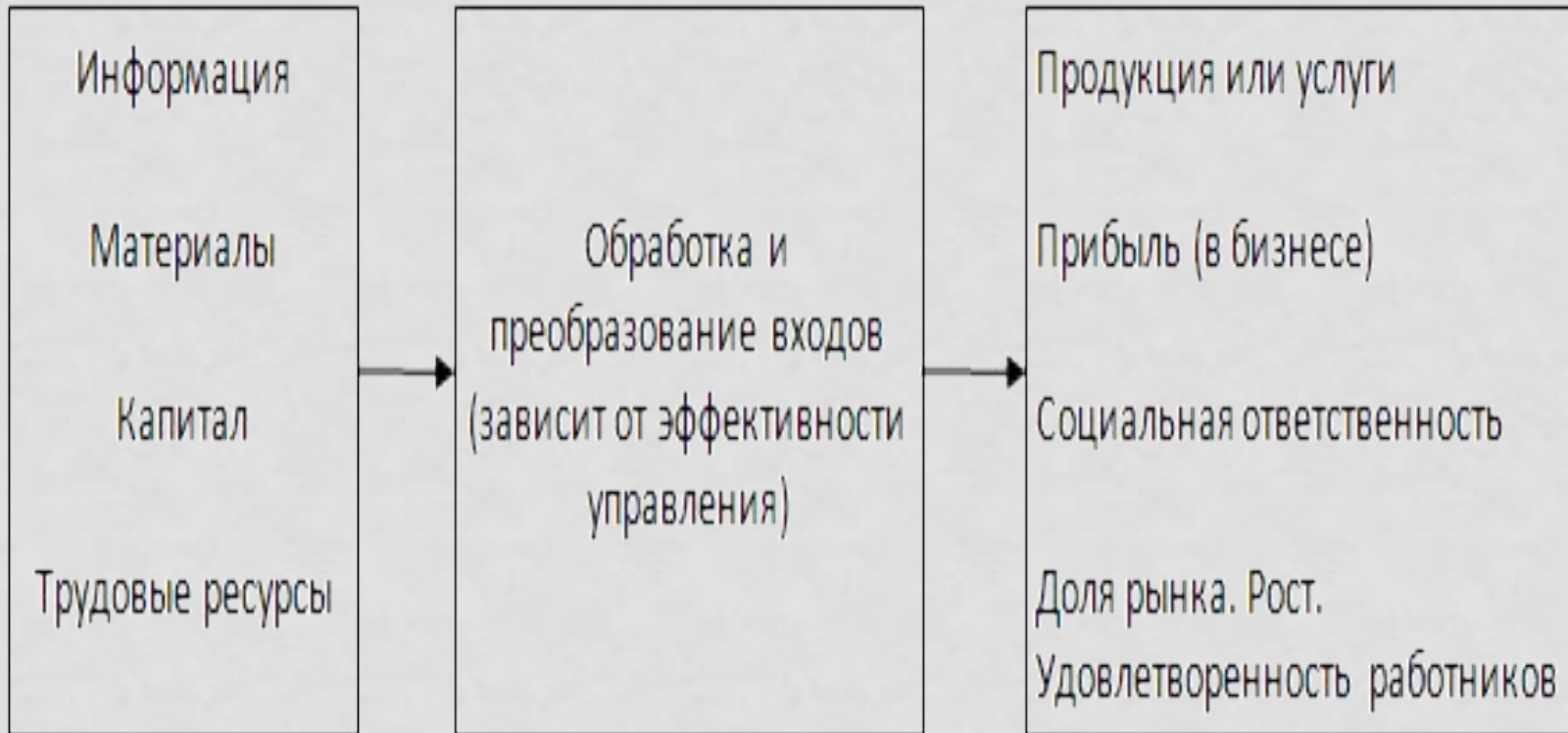
# 10 УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РОЛЕЙ ПО ОПРЕДЕЛЕНИЮ МИНЦБЕРГА

## Роль

- Главный руководитель
- Лидер
- Связующее звено
- Приемник информации
- Распространитель информации
- Представитель
- Предприниматель
- Устраняющий нарушения
- Распределитель ресурсов
- Ведущий переговоры



ФОРМА ПИРАМИДЫ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ПОКАЗАТЬ, ЧТО НА КАЖДОМ ПОСЛЕДУЮЩЕМ УРОВНЕ УПРАВЛЕНИЯ НАХОДИТСЯ МЕНЬШЕ ЛЮДЕЙ, ЧЕМ НА ПРЕДЫДУЩЕМ.



# ПОНЯТИЯ "ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ" И "МЕНЕДЖЕР" НЕ ЯВЛЯЮТСЯ СИНОНИМАМИ.

- Предприниматель - это человек, который берет на себя риск, связанный с организацией нового предприятия или с разработкой новой идеи, новой продукции или нового вида услуг, т.е. это собственник, рационально использующий свой и других капитал.



- Менеджер - это управляющий, т.е. руководитель различного уровня (генеральный директор, директор, начальник цеха, участка, смены и т.д.). Он может собственности и не иметь, а управлять по контракту (договору), но может быть и собственником предприятия, фирмы и сам же ею управлять.
- Менеджеры решают, какими должны быть цели организации, какие методы получения продукции будут использованы в организации, какие формы стимулирования будут применяться для того, чтобы заинтересовать рабочих в повышении производительности.

# МЕНЕДЖЕР ДОЛЖЕН УМЕТЬ ОРГАНИЗОВАТЬ УСПЕШНУЮ ГРУППОВУЮ РАБОТУ. ГРУППОВАЯ РАБОТА ПОЗВОЛЯЕТ:

- привлечь к работе большее число людей;
- улучшить качество выполняемых работ;
- повысить продуктивность труда за счет специализации и организации работ;
- уменьшить возможность принятия неверных решений;
- создать комфортную среду и душевный подъем в команде;
- оптимально формировать промежуточные и конечные цели, их принятие всеми членами команды.





# СОСТАВЛЯЮЩИЕ УСПЕХА ОРГАНИЗАЦИИ:



- Выживание. Возможность существовать как можно дольше является первой задачей большинства фирм.
- Результативность и эффективность. По словам исследователя Питера Друккера, результативность является следствием того, что "делаются нужные правильные вещи". А эффективность является следствием того, что "правильно создаются эти самые вещи".
- Производительность - это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе.
- Практическая реализация. Цель управления - это выполнение реальной работы реальными людьми. Успешным решением считается такое, которое реализуется практически превращается в действие - результативно и эффективно.
- Обобщение. Трудно представить себе, что происходит внутри самой организации и между организацией и ее внешней средой. Обобщение позволяет нам увидеть работу руководителя в целом и взаимодействие компонентов этой работы.
- Необходимость ситуационного подхода. При исполнении управленческих функций необходимо принимать во внимание различие между организациями, которые называются ситуационными переменными (внутренние и внешние переменные).
- Внутренние: цели, ресурсы, люди, размер, горизонтальное и вертикальное разделение труда.
- Внешние: факторы среды вне организации.
- Необходимость интегрированного подхода. Компоненты ситуации и управления в организации настолько связаны между собой, что их нельзя рассматривать независимо друг от друга.
- Нет "правильных ответов". Руководитель никогда не может предполагать, что какой-то конкретный метод или способ, как бы хорошо он ни срабатывал, является всегда правильным.

# ПРИНЦИПЫ КАЧЕСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА:



- ориентация на покупателя;
- постоянное усовершенствование;
- вовлечение в управление всех служащих;
- постоянное оценивание;
- система статистического контроля этапов и сроков работы



# СОВЕРШЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОБЕСПЕЧИВАЕТСЯ:

- знанием нужд потребителя;
- совершенствованием процессов;
- использованием информации для усовершенствования процесса и работы команд;
- вовлечением в работу каждого;
- исключением переделывания.



# ОСОБЕННОСТИ АМЕРИКАНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- Основа □ Принцип индивидуализма, личной ответственности, т.е. каждый менеджер несет ответственность
- Особенности структуры управления □ Жесткие структуры управления с четким разделением функций и полномочий
- Главные мотиваторы поведения сотрудников □ Экономические факторы (деньги)
- Стиль поведения руководителя □ Строгая подчиненность сотрудников и выполнение ими должностных функций. Внимание к сотруднику как к исполнителю
- Отношение людей к организации и работе □ Краткосрочный найм, частая смена работы в зависимости от материальных благ
- Принятие решений □ Индивидуальность принятия решения менеджером. Решения принимаются быстро, реализуются медленно
- Должностные перемещения □ Перемещение в должности происходит быстро
- Форма контроля □ Жесткий, формальный контроль
- Требования к повышению квалификации сотрудников □ Традиционные формы обучения и повышения квалификации сотрудников
- Отношение к качеству работы □ Управление качеством – управление качеством продукции. Главное внимание направлено к снижению брака выпускаемой продукции

# СИСТЕМА ЯПОНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА



- **Особенности:**

Максимальная ориентация на технологические и технические нововведения;  
Менеджмент основан на учете социальных, культурных, исторических и национальных особенностей страны.

- Основа □ Общественное сознание, отказ от выпячивания собственного «Я», ориентация на коллектив. Коллективная ответственность
- Особенности структуры управления □ Гибкие структуры управления, переход от централизации и децентрализации в зависимости от условий бизнеса
- Главные мотиваторы поведения сотрудников □ Социально-психологические (чувство принадлежности к коллективу, гордость за фирму)
- Стиль поведения руководителя □ Представление условий и возможностей сотрудникам проявлять инициативу, делать максимально полезного для организации, не ограничиваясь своими служебными функциями. Установка на подчинение своего «Я» интересам коллектива
- Отношение людей к организации и работе □ Пожизненный найм, переход в другую фирму считается не этичным поступком (дань традиции)
- Принятие решений □ Принятие решения по традиционному принципу консенсуса. Решения принимаются долго, реализуются быстро
- Должностные перемещения □ Медленное должностное передвижение
- Форма контроля Мягкий, неформальный контроль
- Требования к повышению квалификации сотрудников □ Специальные требования и форма повышения квалификации, обязательная переподготовка
- Отношение к качеству работы □ Философия управления качеством опирается на отношение к труду всех сотрудников на установление высоких стандартов деятельности. Производить качественную продукцию – производить бездефектную продукцию, оптимально удовлетворяющую потребностям покупателей

# НАУЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ (1885 - 1920 Г.Г.) НАИБОЛЕЕ ТЕСНО СВЯЗАНО С РАБОТАМИ Ф. У. ТЕЙЛОРА, ФРЕНКА И ЛИЛИИ ГИЛБРЕТ И ГЕНРИ ГАНТТА.

- Эти создатели школы научного управления полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения.



# ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ АНРИ ФАЙОЛЯ



- 1) Разделение труда □ Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения является выполнение работы большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа людей, на которые должны быть направлены внимание и усилия
- 2) Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказы, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия - там возникает ответственность
- 3) Дисциплина □ Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работником. Так же предполагает справедливо применяемые санкции
- 4) Единначалие □ Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника
- 5) Единство направления □ Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя
- 6) Подчиненность личных интересов общим □ Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба
- 7) Вознаграждение персонала □ Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу
- 8) Централизация □ Централизация является естественным порядком вещей. Соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий
- 9) Скалярная цепь □ Скалярная цепь - это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение, до руководителя низового звена
- 10) Порядок □ Место - для всего и все на своем месте
- 11) Справедливость □ Справедливость - сочетание доброты и правосудия
- 12) Стабильность рабочего места для персонала □ Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации
- 13) Инициатива □ Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации, Это придает организации силу и энергию
- 14) Корпоративный дух □ Союз - это сила. А она является результатом гармонии персонала



# ТЕОРЕТИКИ КАЧЕСТВА МЕНЕДЖМЕНТА

- **Составляющие успеха Деминга**

- быть верным или самосовершенствоваться, добиваться успеха. Качество - это что-то вроде религии, это главное звено в цепи успеха;
- воспринимать новую философию;
- прекратить зависимость от массовых инспекций;
- прекратить практику вознаграждения товара только ценой. Надо смотреть на процесс, а не на конечный результат;
- определить проблему, выявить ошибку как в процессе работы, так и в итоге. Устранить ошибку - значит сэкономить;
- внедрить систему обучения своих рабочих, служащих;
- ввести институт лидерства;
- избавиться от страха на рабочем месте;
- снижать барьеры между отделами;
- избавиться от лозунгов, нереальных задач, целей;
- поддерживать гордость рабочего, устранять барьеры, сдерживающие гордость рабочего. Рабочие и служащие должны гордиться тем, что они сделали, тогда они будут делать качественно;
- внедрить систему самосовершенствования каждого;
- привлечь каждого для работы над новой философией и вовлечь всех в новую задачу, цель. Очень важно знать способности каждого работника, его деловые качества, уровень квалификации. При приеме на работу неэтично задавать вопросы: замужем или нет, возраст, судимость и т.д.



# ЧТО ВРЕДИТ УСПЕШНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА (ПО ДЕМИНГУ):

- отсутствие верности цели;
- сосредоточение на кратковременных целях;
- ведение дел на основе поверхностных факторов;
- чрезмерные медицинские расходы;
- чрезмерные расходы в суде.



ФИЛИПП КРОСБИ. ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ  
МЕЖДУНАРОДНОЙ ТЕЛЕФОННО-ТЕЛЕГРАФНОЙ  
КОРПОРАЦИИ. ПРЕПОДАВАТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА.

• **Основу его теории менеджмента  
составляют:**



- Нулевые факторы. Нет оснований допускать ошибки.
- Качество бесплатно. Нет необходимости производить дополнительно затраты для обеспечения качества. 30-40 % общих затрат на производство используется при устранении брака, переделке (проекта, технологии).
- Соответствие требованиям (стандарту).
- Предотвращение, профилактика. В профилактике - суть качества.
- Филипп Кросби внедрил бригады качества на всех этапах проектирования и изготовления, дни нулевого дефекта. Все должны быть преданы качеству.

# ТОМ ПИТЕРЕ. АВТОР УЧЕБНИКОВ, КОНСУЛЬТАНТ.

- **Основу его теории составляют следующие принципы:**
- сотрудники должны понимать и беречь своего потребителя. Ориентация фирмы на своего покупателя;
- постоянное совершенство;
- потребитель должен быть в восторге от вашей продукции (обалдел от увиденного, услышанного);
- рабочий должен иметь свой мотив для высокого качества;
- компания должна ориентироваться на производительность людей и снижение стоимости продукции;
- не изменять и не отвлекаться от поставленных целей;
- фирма должна иметь простую структуру и должна управляться наименьшим штатом.
- Том Питере большое внимание уделяет коммуникациям и сообщениям, скорости движения и обработки информации. Он утверждает, что тотальное качество менеджмента предполагает высокую эффективность работы с людьми и качество продукции.

# ДЖОЗЕФ ДЖУРАН. РУМЫН, В 1912 ГОДУ ПЕРЕЕХАЛ В АМЕРИКУ. РАБОТАЛ В КОРПОРАЦИИ, ЗАНИМАЛСЯ НАУКОЙ.

- **Основу его теории качественного менеджмента составляют принципы:**

- организованное и планируемое ежегодное совершенствование (установление конкретных специальных целей, разработка плана достижения этих целей, распределение обязанностей для реализации целей, вознаграждение);
- всеобъемлющая программа обучения, охватывающая всю компанию. Учить производить высококачественный товар и высококачественному обслуживанию;
- лидерство верхнего эшелона управления и руководство, обеспеченное служащими компании. Более 20% проблем качества зависит от служащих, от 20 до 40 % всех затрат в бизнесе идет на исправление брака. Вовлечение всех в борьбу за качество - залог успешного менеджмента

