

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:

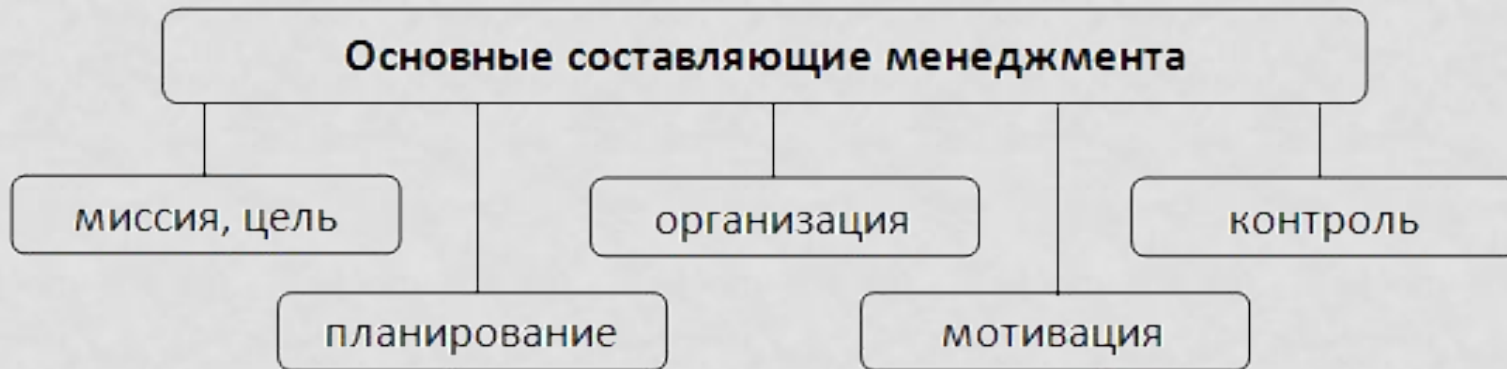
- ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, на запрос конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме намечаемую прибыль;
- постоянное стремление к повышению эффективности производства, к получению оптимальных результатов 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

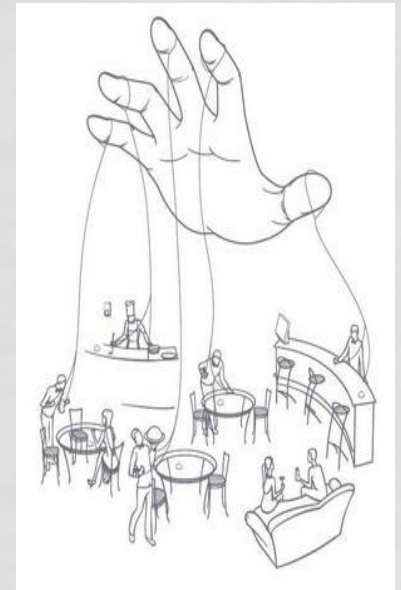


Современная организация

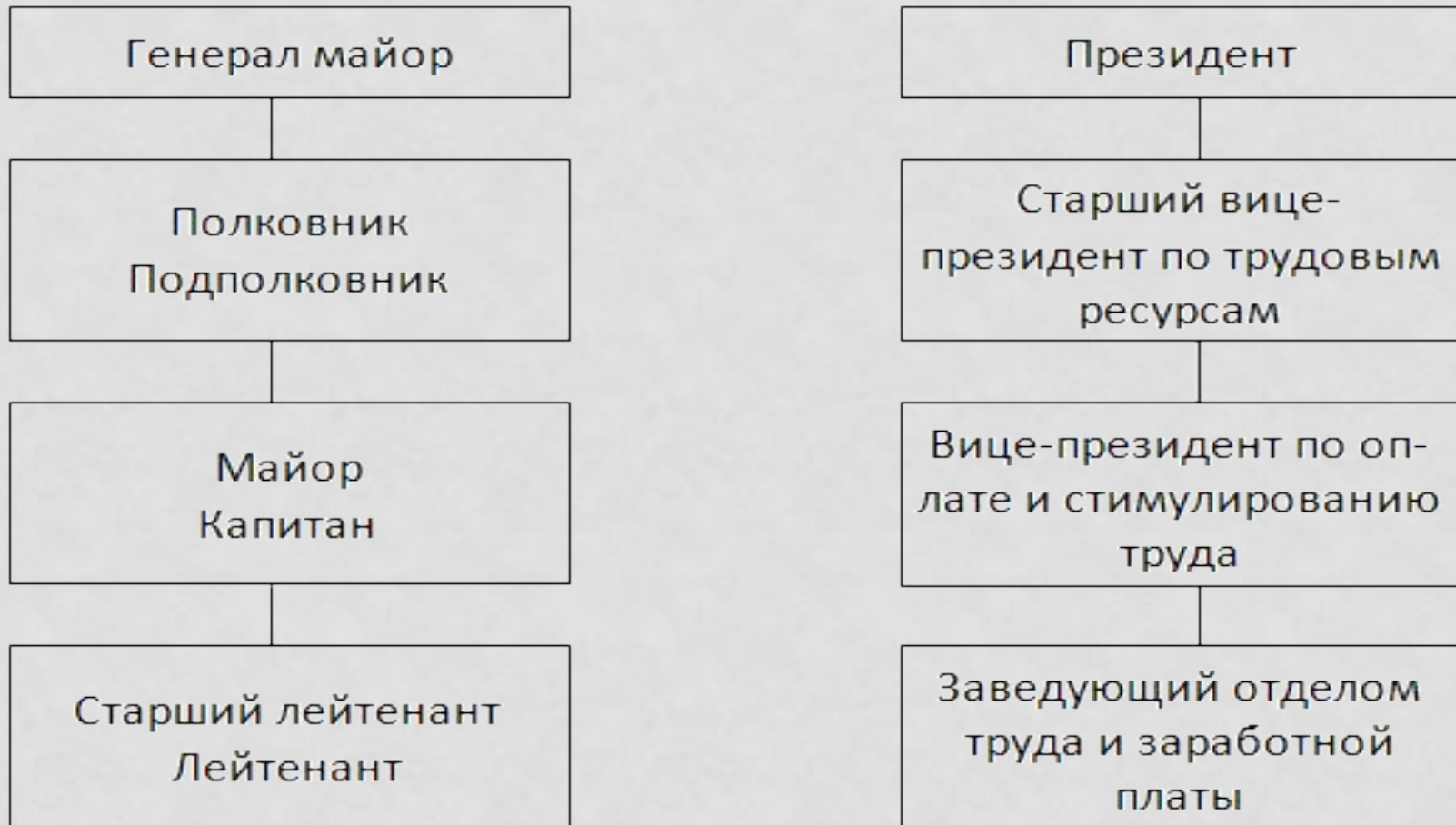
1. Большое количество чрезвычайно мощных крупных организаций как коммерческих, так и некоммерческих
2. Большое количество руководителей, большое количество руководителей среднего звена
3. Четко очерчены управленческие группы, управленческая работа четко воспринимается и отделяется от управленческой деятельности
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.



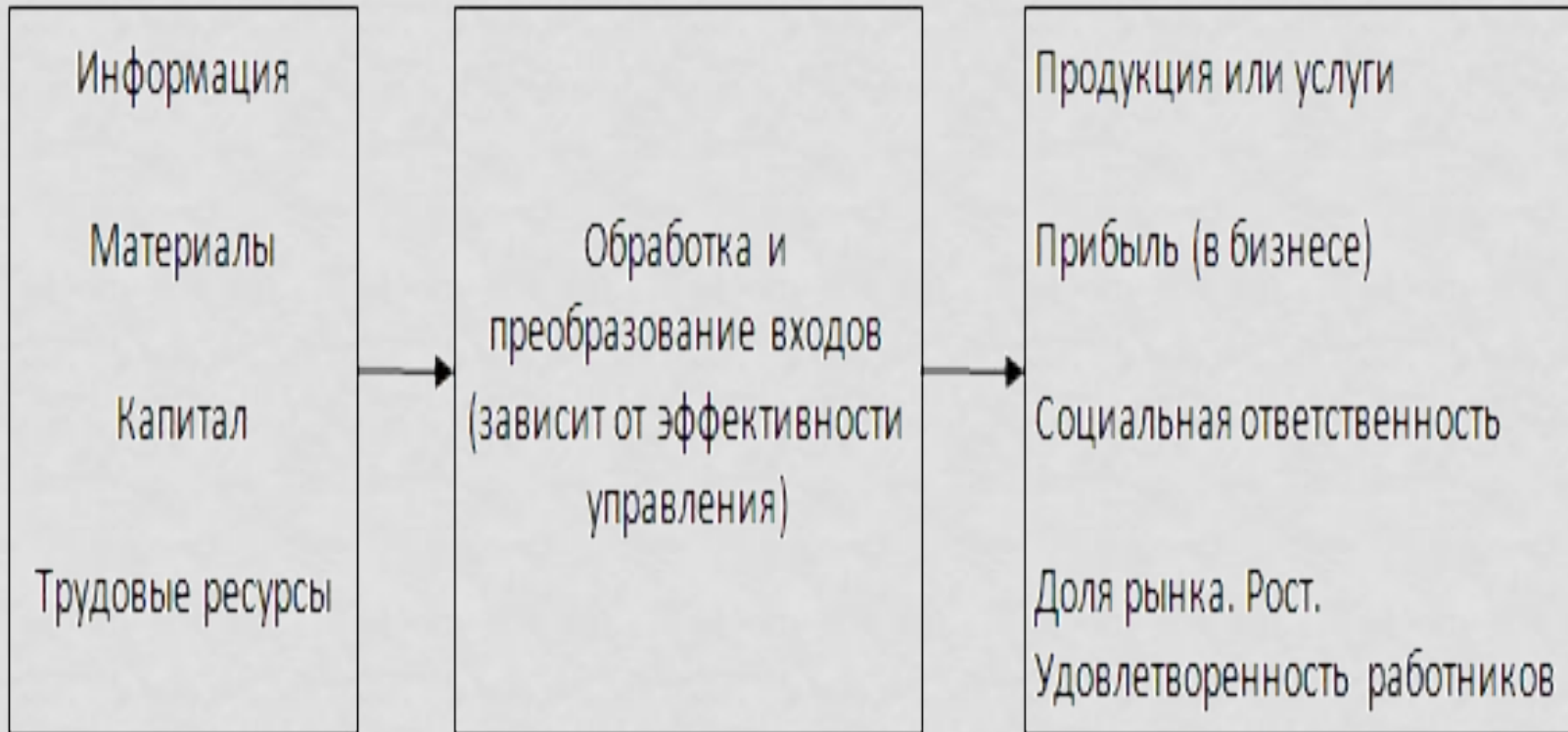
10 УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РОЛЕЙ ПО ОПРЕДЕЛЕНИЮ МИНЦБЕРГА

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

