

Тема № 1.  
Организации,  
менеджеры и  
успешный  
МЕНЕДЖМЕНТ

# Понятие « управление »

Термин «управление» трактуется как:

- элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающих сохранение их определенной структуры;
- Особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно целенаправленную и производительную группу;
- соединение искусства и науки, которое необходимо для организации деятельности людей таким образом, чтобы обеспечивалось наилучшее использование всех наличных ресурсов для достижения намеченных целей;
- искусство заставить события свершиться.

# Цели и воздействия

Основными признаками, присущими управлению, служат:

- целенаправленность;
- Воздействие на объект.

**Постановка цели** – исходный пункт управления.

**Цель** – желаемое состояние объекта управления и его параметров, то есть будущее состояние, которого надо достичь

Воздействие на систему - это комплекс мер, позволяющий изменить характер деятельности системы и перевести ее в новое состояние.

Выделяют орган управления, объект управления, прямую (управляющие воздействия) и обратную (информация о состоянии объекта) связь.

# Сущностные компоненты управления

- Управление как вид деятельности
- Наука управления
- Искусство управления
- Здравый смысл управления
- Функции управления

**Управление** представляет собой целенаправленное информационное воздействие одной системы на другую с целью изменения ее поведения в определенном направлении

# Что такое организация

- 1. Наличие как минимум двух людей, считающих себя частью этой группы;
- 2. Наличие как минимум одной цели, общей для всех членов группы
- 3. Наличие членов группы, которые сознательно работают вместе над достижением общей цели.
  
- **ОРГАНИЗАЦИЯ** – группа людей, деятельность которых сознательно координируется во имя достижения общей цели.

**Это определение формальной организации**

## Понятие «внешняя среда организации»

- Внешняя среда организации очень разнообразна. В ней выделяют:
- 1. факторы прямого и косвенного воздействия;
- 2. макро- и микроокружение

К факторам прямого воздействия относят потребителей, поставщиков, конкурентов, трудовые ресурсы, систему государственных институтов. Факторы косвенного воздействия – научно-технический прогресс, социально-экономические условия, деятельность групп давления, политические и международные события.

Макросреда включает следующие компоненты: экономический, политический, законодательный, социальный, технологический, экологический. Микросреда – это ближайшее окружение, включающее рыночные и отраслевые факторы.

# Характеристики внешней среды

- Сложность, под которой понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать;
- Взаимосвязанность факторов – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие;
- Подвижность – скорость, с которой происходят изменения в окружении организации;
- Неопределенность – функция количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также функция уверенности в ее достоверности.

## Горизонтальное разделение труда

- Наиболее отличительной характеристикой организаций является разделение труда. Разделение труда на составляющие компоненты называют горизонтальным разделением труда.
- Сложные организации делают горизонтальное разделение труда более четким, создавая подразделения

# Вертикальное разделение труда или уровни управления

- Одним менеджерам приходится затрачивать время на координацию работы других менеджеров, вплоть до неуправленческого персонала, т.е. работников, непосредственно выпускающих продукт. На основе такого расширения вертикального разделения труда образуются уровни управления.
- Независимо от количества уровней управления, традиционно менеджеры делятся на три категории.

Согласно классификации социолога Т.Патерсона менеджеры подразделяются на представителей технического уровня (рутинные операции); представителей управленческого уровня (внутреннее администрирование) и представителей институционального уровня (разработка стратегий и долгосрочных планов).

## Управленческий труд и его специфика

- Управленческий труд - разновидность умственного труда. Непосредственно не выступая создателем материальных благ, он становится неотъемлемой частью труда совокупного рабочего. Следовательно, управленческий труд – производительный, необходимый при любом комбинированном способе производства.
- Информация – специфический объект управленческого труда.
- Управляющие воздействия на трудовые коллективы – специфический продукт управленческого труда. Основной формой воздействия служит управленческое решение.
- Средства управленческого труда – организационная и вычислительная техника.

## Сущность уровней менеджмента

- Менеджеры низового уровня, или операционные менеджеры, относятся к организационному уровню, находящемуся непосредственно над неуправленческим персоналом. Они отвечают за ресурсы, их деятельность очень разнообразна (по исследованиям на каждый вид деятельности тратится в среднем 48 секунд).
- Менеджеры среднего уровня часто возглавляют крупные подразделения организаций. Это «буфер» между низовым и высшим менеджментом (по исследованиям до 89 % тратится на устное общение с другими работниками).
- Менеджеры высшего уровня принимают все важнейшие для организации решения (по исследованиям рабочая неделя вместо 40 часов может составлять 60-80 часов).

# Общие функции менеджмента

1. **Планирование** – вид управленческой деятельности, направленной на постановку цели развития объекта и разработку программы ее достижения.
2. **Организация** – вид управленческой деятельности, направленной на обеспечение достижения целей. Это процесс создания структуры организации, дающий возможность людям работать вместе, обеспечивая всем необходимым .
3. **Координация** – вид управленческой деятельности, обеспечивающей согласованное взаимодействие всех управленческих действий и функций, бесперебойность и непрерывность процесса управления

## Общие функции менеджмента

4. **Мотивация** – вид управленческой деятельности, целью которой является активизация деятельности отдельного человека и группы людей, направленной на достижение цели организации
5. **Контроль** – вид управленческой деятельности, задачей которой является учет результатов работы организации, их количественная и качественная оценка.
6. **Регулирование** – вид управленческой деятельности, посредством которой осуществляется удержание характеристик системы на определенной траектории.
7. **Руководство** – «сверхфункция», представляющая собой определение общего замысла управления и обеспечение необходимой направленности развития организации.

# Специальные функции управления

- Это функции менеджмента, которые определяются по принадлежности управления к деятельности организации в целом или к конкретным стадиям производственного процесса.

Например, функции по воздействию на отдельные стадии производственного процесса:

- Управление технической подготовкой производства;
- Организация основного производства;
- Организация обслуживающего производства и др.

Функции по признаку воздействия на отдельные факторы производства:

- Управление персоналом;
- Управление организацией труда и заработной платой;
- Материально-техническое снабжение и др.

# Важнейшие специальные функции

- Маркетинг – широкий комплекс мероприятий, увязывающих деятельность организации с предпочтениями потребителей и призванных обеспечить наличие нужных продуктов в нужном месте и в нужное время. Маркетинг охватывает все сферы деятельности организации: от исследований до реализации продукции и постпродажного обслуживания.
- Инновации включают в себя проведение научно-технических исследований и разработку новых товаров и услуг, а также осуществление каких-либо изменений в стиле работы предприятия.

Особенностью современного управления служит обеспечение сбалансированности обоих подходов к управлению организацией

# Менеджер и предприниматель

Термин «предприниматель» был предложен французским экономистом Р.Кантильоном в начале 18 века.

Слова «предприниматель» и «менеджер» - не синонимы.

Характеристики «предпринимателя»: готовность рисковать, умение быстро реагировать на появление новых финансовых возможностей; желание долго и упорно работать. Однако это не значит, что имеется способность эффективно управлять организацией.

Эффективные менеджеры умеют вносить организованность в неструктурированную ситуацию и разглядеть ее последствия для организации. Они способны принимать различные управленческие решения, а также проявляют позитивное отношение к власти. Предприниматели не способны работать под чьим-либо началом и всячески стремятся этого избегать.

# Классификация управленческих работников

Руководитель – работник, возглавляющий определенный коллектив, наделенный необходимыми полномочиями принятия решений по конкретным видам деятельности организаций и несущий всю полноту ответственности за результаты работы.

Менеджер – это руководитель или управляющий, наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях.

Специалисты – сотрудники, выполняющие определенные функции управления, которые анализируют собранную информацию и разрабатывают варианты решений для руководителя.

Служащие – сотрудники, обслуживающие деятельность специалистов и руководителей.

# УПРАВЛЕНИЕ, НАЦЕЛЕННОЕ НА УСПЕХ

- **Успешная организация – организация, нацеленная на успех.**
  - **Элементы организационного успеха:**
    - **выживание;**
    - **результативность и эффективность;**
    - **производительность** (соотношение количества единиц на выходе и количества единиц вводимых ресурсов на входе);
      - **реализация;**
      - **обобщение;**
    - **потребность в ситуативном подходе;**
    - **потребность в интегрированном подходе.**

Эффективный менеджмент – это балансирование между позитивными и негативными последствиями принимаемых управленческих решений