

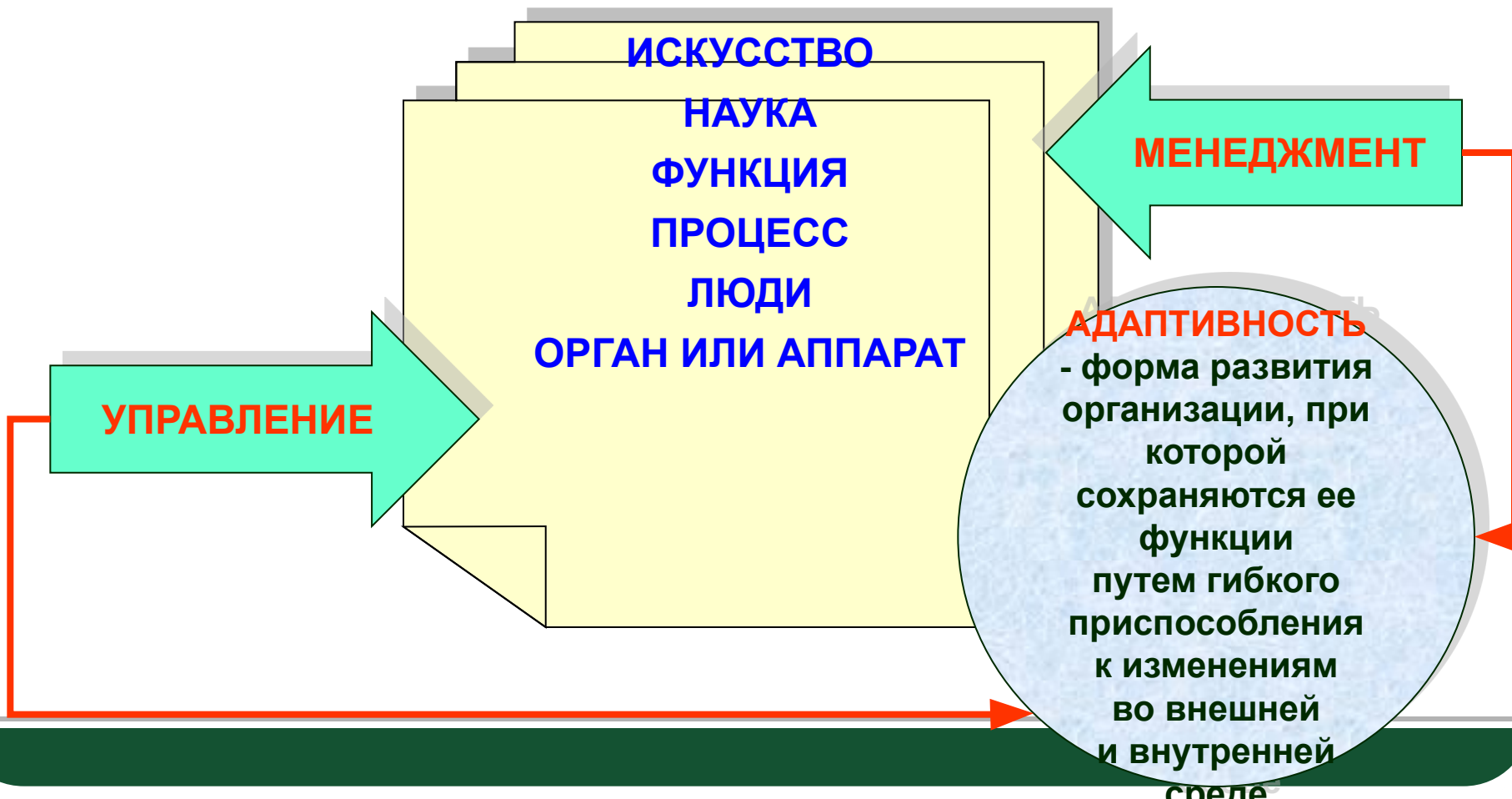


# *1. Основные понятия в управлении и менеджменте*

***ЧТО ТАКОЕ  
МЕНЕДЖМЕНТ???***

# Подходы к определению сущности категорий «Менеджмент»

LOGO



# Социально-экономические системы: объект, предмет и метод управления

- **Предмет** науки управления - управленческие отношения, технологии и методы управления, тенденции развития практики управления.
- **Объект** управления - отрасли, территориальные общности людей, стадии воспроизводства, аспекты экономической деятельности, ресурсы, характеристики и отношения деятельности.
- **Субъект** управления - лицо либо группа лиц, осуществляющих управленческое воздействие на объект управления.
- **Метод** управления - способы потенциальной реализации управленческих функций.

# Менеджмент

«*manus*» (лат.) - рука

Enter ↵



# Management

- ◆ Английское слово *manage* впервые появилось в 1561 г.,
- ◆ слово *manager* – в 1588 г.
- ◆ слово *management* – в 1589 г.,
- ◆ причем все они первоначально имели отношение к особенностям жизни в сельской местности.
- ◆ Согласно Краткому Оксфордскому словарю английского языка слово *management* впервые стало использоваться в своем современном значении в 1670 г. и с тех пор означает «управление коммерческими делами» в противоположность прежнему значению, подразумевавшему умение «владеть» мечом или управлять лошадью.

Оксфордский словарь дает следующие определения термина менеджмент:

LOGO

- ◆ **1. Способ, манера общения с людьми**
- ◆ **2. Власть и искусство управления**
- ◆ **3. Особого рода умения и административные навыки**
- ◆ **4. Орган управления, административная единица**



# Менеджмент

LOGO

*To manage* : 1. руководить, управлять, заведовать; стоять во главе; 2: уметь обращаться (с чем-л.); владеть (оружием и т.п.) 3: усмирять, укрощать; выезжать (лошадь); править (лошадьми) 4: справляться, ухитриться, суметь (сделать)  
*manager* (заведующий, руководитель),  
*management* (управление)....

*Менеджмент* — это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей

Профессор Л.И. Евенко





- ◆ **Менеджмент** - это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную и производительную группу. Управление как таковое является стимулирующим элементом социальных изменений и примером значительных социальных перемен - Питер Друкер.
- ◆ **Менеджмент** - регулируемое воздействие на систему, которое приводит ее к определенному заранее заданному уровню функционирования - Стивен Бир.

# Менеджмент как понятие

Английский язык

**Менеджмент**

Значение термина

Деятельность

Профессия

Административное  
подразделение

Область знания

Русский язык

Организовывание

Заведование

Руководство

Управление



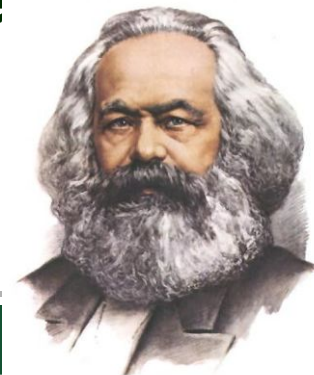
# Управление - атрибут совместного труда

LOGO

«**Всякий непосредственно общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, — писал он, — нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения его самостоятельных органов.**

**Отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр нуждается в дирижере**

**Карл Маркс**



# МЕНЕДЖМЕНТ

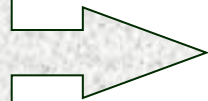
- ❖ **Менеджмент**
- ❖ История управления несоизмеримо старше истории менеджмента в его «узком понимании»
- ❖ Способы и формы управления развивались вместе с развитием культуры - экономических, социальных и политических условий жизнедеятельности людей.

# Значения термина «менеджмент»

1. ...**вид трудовой деятельности, практика реального управления.**
2. ...**процесс управления, со всеми его функциями, методами и ресурсами.**
3. ...**орган управления, например, совокупность подразделений аппарата управления, объединяющего менеджеров.**
4. ... **категория людей, профессионально занимающихся управлением, работающих на должностях, входящих в аппарат управления.**
5. ... **научная дисциплина, посвященная проблемам, возникающим, когда люди управляют людьми.**
6. ... это не только наука, но и **искусство управления.**
7. ... **учебная дисциплина, посвященная управлению.**

# Исторические предпосылки формирования современного менеджмента

**Современный  
Менеджмент**



Способ организации деятельности людей в условиях рыночной экономики

Организация в рыночных отношениях

Бюрократическая организация

Община

Племя

*Машинное производство*

Докапиталистические способы производства

Капиталистические способы производства

# Содержание понятия «МЕНЕДЖМЕНТ»

LOGO

**4. «Наука» управления**  
Совокупность научных знаний (теории и концепций) и обобщенного практического опыта управления (идей и принципов)

**3. Искусство управления**, принятия эффективных управленческих решений и интуитивно верных для ситуации действий

**1. Практическая деятельность по управлению организацией как системой**

**2. Управление отдельным видом ресурсов и процессов организации**

**5. Аппарат управления**=  
Группа руководителей (менеджеров) организации

**6. Учебная дисциплина**





# Теория менеджмента

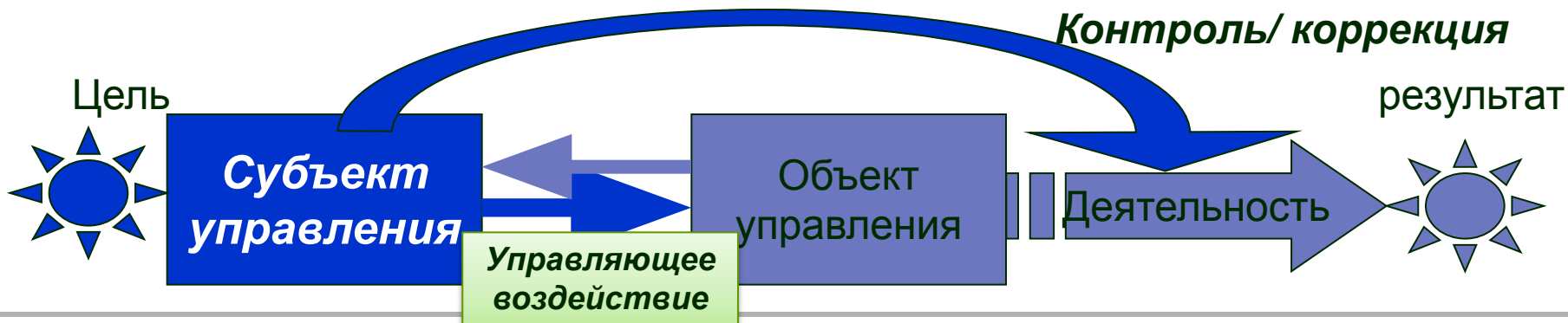
LOGO

- **Наука, изучающая процессы и систему управления в организации;**
- **Наука, изучающая закономерности, принципы, формы, методы, приемы и средства управления в организации**

# Менеджмент – субъект-объект-субъектное взаимодействие

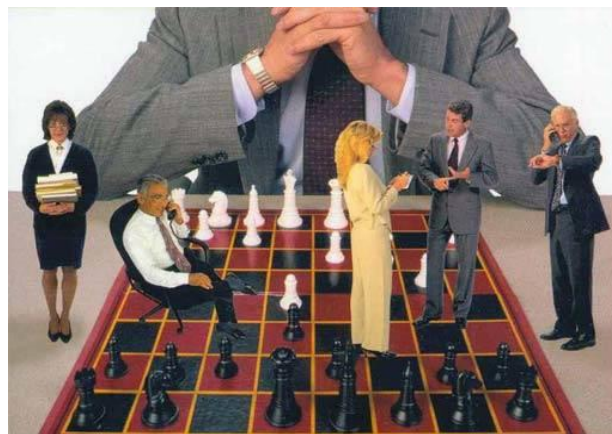
Менеджмент представляет собой определенный тип взаимодействия двух систем:

- ❖ **субъект** управления, который воздействует на объект управления с целью получения эффекта - результата
- ❖ **объект** управления, который получает воздействия (команды) и действует в соответствии с ними. Объект-подчиненный является субъектом самоуправления и воздействия на субъекта управления в свою очередь



# Субъект менеджмента

представляет собой человека или группу людей, которые осуществляют управленческие воздействия для реализации стратегических целей и текущих задач организации.



**РАЗЛИЧИЕ СУБЪЕКТА И ОБЪЕКТА В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ ОТНОСИТЕЛЬНО!!!**

# *Объект менеджмента*

LOGO



# Объект менеджмента

человеческие ресурсы организации, представителями которых выступает персонал, подчиненные;



финансы организации, т. е. непосредственно финансово-денежные потоки и управление ими;

информационные ресурсы;

бизнес-процессы производства товаров и услуг;

инфраструктура;

поставщики ресурсов для организации;

конкуренты;

социально-экономическая ситуация в организации, регионе, стране;



..... И т.д. и т.п.

# Общие характеристики методов управления

LOGO

**СОДЕРЖАНИЕ**

**ОРГАНИЗАЦИ  
ОННАЯ  
ФОРМА**

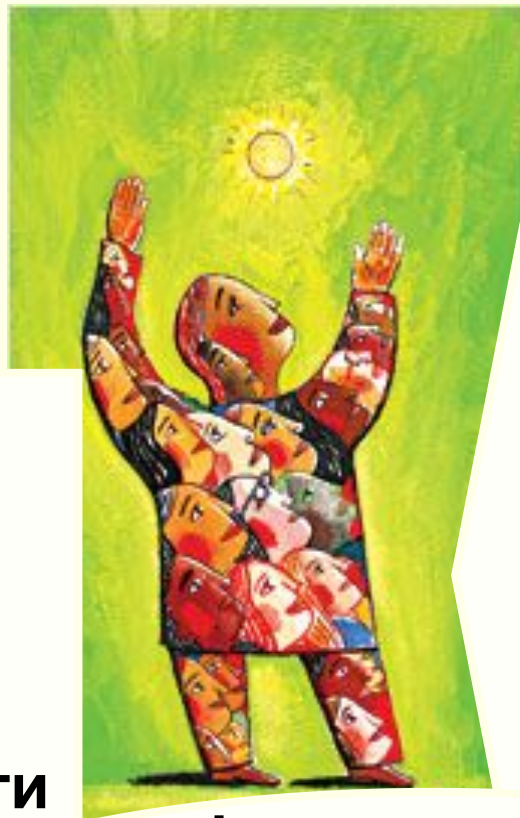
**НАПРАВЛЕННОСТЬ**





# Содержание методов управления

**Координация  
действий  
подчиненных,  
обеспечение  
четкости,  
дисциплинированности  
и порядка  
работы**



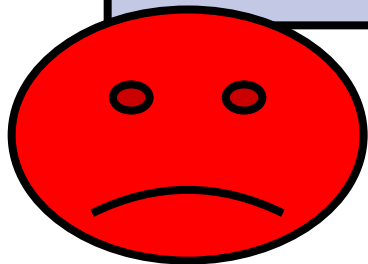
**Выявление  
новых  
возможностей  
и  
резервов**

**Формирование  
положительного  
социально-  
психологического  
климата**

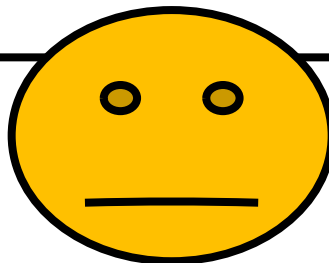


# Три типа подчинения (при организационно- административном воздействии)

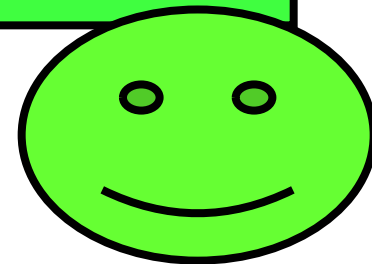
вынужденное  
или  
внешне  
навязанное



пассивное



осознанное  
или  
внутренне  
обоснованное



**совокупность экономических  
рычагов,  
с помощью которых  
достигается эффект,  
удовлетворяющий  
требованиям коллектива в  
целом  
и личности в частности**

# Основные формы экономических методов управления:

LOGO


**совокупность специфических  
способов воздействия  
на личностные отношения и  
связи, возникающие в  
трудовых коллективах,  
а также  
на социальные процессы,  
протекающие в них**

# Основные формы социально-психологических методов управления:

LOGO




# МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

LOGO

## Регламентирующие

### Организационно-административные

- дисциплинарные
- правовые
- распорядительные

- ### Положительные стимулы:
- похвала
  - одобрение
  - поощрение

- ### Отрицательные стимулы:
- критика
  - взыскание
  - порицание

## Стимулирующие

### Экономические:

- зарплата
- премии
- льготы
- поощрения

### Социально-психологические:

- повышение мотивации
- согласование целей личности с целями фирмы
- формирование общих ценностей

Комплексные и национальные методы управления

## **2. История становления теории управления и ее научные школы**

LOGO

- 1. Предпосылки возникновения научных теорий в управлении.**
- 2. Представление о различных школах менеджмента.**
- 3. Общая характеристика процессного, системного и ситуационного подходов к управлению и их отличительные особенности.**
- 4. Особенности развития теории и практики управления в России.**

# Развитие теории и практики менеджмента

LOGO

**I период – древний период (9-7 тыс.лет до н.э. – XVIII век)**

***(жрецы Древнего Египта и Древнего Шумера, вавилонские цари Хаммурапи и Навуходоносор II, Сократ, Платон, А. Македонский, Николо Макиавелли)***

**II период – индустриальный период (1776-1890)**  
***(А.Смит, Р.Оуэн, Ч.Бэббидж)***

**III период – период систематизации (1856-1960)**  
***(Ф.Тейлор, А.Файоль, Г.Эмерсон, Э.Мэйо, А.Маслоу)***

**IV период – информационный период (1960 –н.вр.)**  
***(количественная школа, системный и ситуационный подходы)***

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕВОЛЮЦИИ

LOGO

- ❖ **Первая управленческая революция (4 - 5 тыс. лет назад) – *религиозно-коммерческая***

**Период формирования рабовладельческих государств на Древнем Востоке.**

**В Египте и Шумере произошло превращение касты священников в касту религиозных функционеров, т.е. менеджеров.**

❖ **Результат :**

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕВОЛЮЦИИ

LOGO

❖ Вторая управленческая революция (1792 - 1750 гг. до н. э.) – **светско-административная**

Вавилон. Правление царя Хаммурапи

**Кодекс Хаммурапи (285 законов) регулировал всё многообразие общественных отношений между социальными группам –**

**первая формальная система администрирования**

❖ **Результат:**

- 1. появлении чисто светской манеры управления;**
- 2. возникновении формальной системы организации и регулирования отношений людей;**
- 3. зарождение основ лидерского стиля и методов мотивации поведения.**

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕВОЛЮЦИИ

LOGO

## ◆ Третья управленческая революция (605 г. до н. э. - 316 г. н. э.) – *производственно-строительная*

- Царь Навуходоносор II (выдающийся полководец, талантливый строитель) разработал эффективную систему управления и производственного контроля на текстильных и в зернохранилищах.
- Царь Диоклетиан (243—316 г. н. э.) (Древний Рим) разработал систему территориального управления и административной иерархии Римской Католической церкви.

### ◆ **Результат:**

#### ◆ **создание**

- методов управления строительством,
- технически сложных проектов,
- эффективных методов управления и контроля качества продукции

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕВОЛЮЦИИ

LOGO

- ❖ Четвертая управленческая революция (XVIII - XIX в.в.) = *индустриальная или промышленная* стимулировала развитие европейского капитализма.
- ❖ Индустрия переросла границы мануфактуры и старой фабричной системы и привела к появлению системы акционерного капитала.
- ❖ Руководитель-собственник (капиталист) был заменен сотнями и тысячами акционеров.
- ❖ **Результат:**
- ❖ новая система собственности,
- ❖ ускорение развития промышленности,
- ❖ отделение управления от производства и капитала,
- ❖ превращение администрации и менеджмента в самостоятельную экономическую силу.



- ❖ **Пятая управленческая революция (XX – XXI в.в.) – *менеджерская* Монополистический капитализм создал**  
**первые школы управления (школа научного менеджмента, административная школа, школа человеческих отношений и поведенческих наук, количественная школа)**  
**и систему профессионального обучения руководителей.**

# Эволюция управленческой мысли

Годы XX столетия

Основные направления научной мысли (школы и подходы)	1885	Годы XX столетия								
		20-е	30-е	40-е	50-е	60-е	70-е	80-е	90-е	
Научный менеджмент и классическая школа	■	■								
Школа чел. отношений и поведенческих наук			■	■	■	■	■	■	■	■
Количественная школа и системный подходы						■	■	■	■	■
Ситуационный и новые подходы								■	■	■

# Школа научного управления (1856-1920)

LOGO

- ◆ Фредерик У. Тейлор
- ◆ Френк и Лилиан Гилберт
- ◆ Генри Гант
- ◆ Гарингтон Эмерсон
- ◆ Генри Форд

## Цель:

**создание системы научной организации труда, базирующейся на основе экспериментальных данных и анализе процессов физического труда и его организации (расчленение процесса физического труда и его организации на составные части и последующий анализ этих частей)**

# НАУЧНЫЕ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ



Фредерик Тейлор — американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента.

## Школа научного управления (1885-1920)

### Ключевые положения:

- научные принципы организации труда;
- рационализация трудовых операций;
- нормирование труда;
- разделение труда в управлении;
- разделение ответственности между менеджерами и рабочими.

### Методы:

- использование наблюдений, замеров, логики и анализа для повышения эффективности ручного труда (с учётом человеческого фактора).
- использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объемов производства

«Награда - принцип, которым следует овладеть всякому, кто хочет эффективно управлять»

(вопросы эффективности труда на основе анализа работы ниже управленческого уровня)

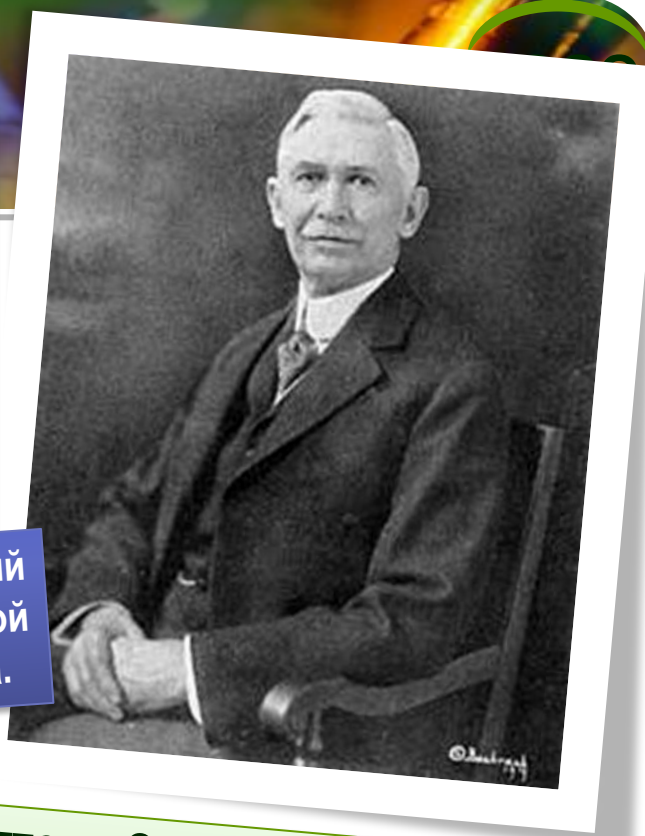
## ❖ пять управленческих задач:

- ❖ 1. Использование научных методов, базирующихся на изучении времени повторяющихся рабочих операций и их элементов, типизации и стандартизации рабочих инструментов;
- ❖ 2. Осуществление отбора рабочих, обладающих не только физическими качествами, но и умственными способностями;
- ❖ 3. Проведение подготовки, обучения и развития способностей рабочего, позволяющих точно следовать разработанным стандартным приемам и движениям;
- ❖ 4. Разработка экономических методов стимулирования труда, которые призваны гарантировать качество и сроки выполнения задания;
- ❖ 5. Осуществление планирования и организации работы, ответственность за которые возлагается на менеджеров, а не рабочих.

- ◆ **четыре основных принципа, названных законами управления:**
- ◆ **1. Создание научного фундамента,**
- ◆ **2. Отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, их тренировка и обучение**
- ◆ **3. Сотрудничество администрации с рабочими в деле практического внедрения НОТиУ;**
- ◆ **4. Равномерное и справедливое распределение обязанностей (ответственности)**



Фредерик Тейлор — американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента.



Генри Гантт изучал менеджмент на примере постройки кораблей и предложил диаграмму из отрезков и точек для представления длительности и последовательности задач в проекте.

Гаррингтон Эмерсон – инженер, предприниматель и писатель: «работать напряженно - прилагать максимальные усилия; работать производительно - прилагать усилия минимальные».

## Школа научного управления - основные представители



# Школа научного управления в современном менеджменте

- управление - самостоятельная область научных исследований
  - методы науки эффективны и в практике достижения целей организации

- научный подход

- ◆ анализ содержания работы и способов ее выполнения
- ◆ нормирование труда
- ◆ работа с кадрами
- ◆ мотивация труда работников





Анри Файоль - горный инженер, теоретик и практик менеджмента, основатель классической школы управления.

## Классическая (1920-1950) административная школа

### Общие функции и принципы управления:

- принципы и функции менеджмента
- принципы работы и функции менеджеров уровней управления;
- построение организации (структура и управление работниками);
- процессный подход к управлению;
- власть и ответственность;
- справедливость оплаты труда.

### Функции менеджмента по Файолю:

- Планирование
- Организация
- Мотивация
- Контроль

# 14 основных принципов управления по А. Файолю:

1. Разделение труда
2. Полномочия и ответственность
3. Дисциплина
4. Единоначалие
5. Единство действий
6. Подчинённость интересам
7. Вознаграждение
8. Централизация
9. Иерархия и порядок
10. Справедливость
11. Стабильность
12. Инициатива
13. Корпоративный дух

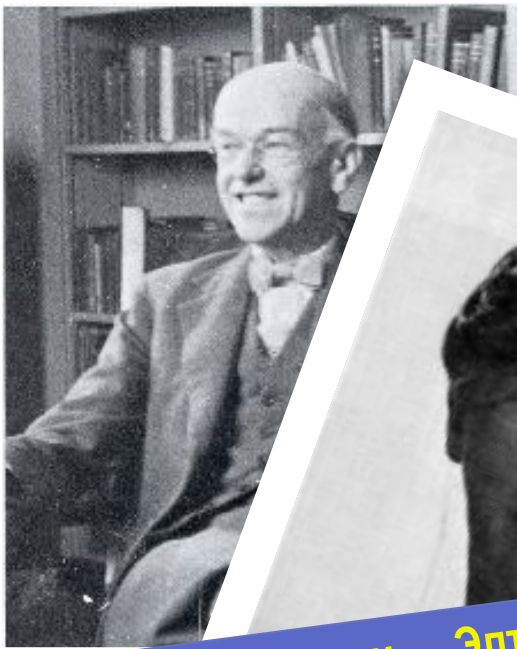


**Классическая школа управления в современном менеджменте**  
(фундамент мировой управленческой науки)

- рассмотрение управления как процесса из взаимосвязанных функций,
- изложение основных принципов управления,
- разработка концепции «менеджмента персонала».

## Макс Вебер:

- ◆ **1. Разделение труда, в котором власть и ответственность были ясно определены для каждого члена и закреплены в официальных обязанностях.**
- ◆ **2. Четкое построение по иерархическому принципу, то есть на основе ступенчатого подчинения и с зависимостью числа уровней иерархии и руководителей от общего количества подчиненных;**
- ◆ **3. Система правил, норм, формальных процедур, определяющих права и обязанности работников, их поведение в конкретных ситуациях и служащие основой административного управления и контроля;**
- ◆ **4. Построение внутренней системы отношений на формальных началах – как взаимодействия между должностями, а не личностями;**
- ◆ **5. Подбор кадров по формальным признакам на конкурентной основе с последующим продвижением**



Мэри Фоллет и Элтон Мэйо - американские психологи и социологи, исследователи организационного управления в организациях. Проблем поведения и производств.

### Методы:

- Особое внимание регулированию производственных отношений между людьми
- Концепция «экономического человека» подвергнута критике.
- «Человек – главный объект внимания управления».

### Ключевые положения:

- ◆ социальная ответственность руководства перед работником;
- консультации с работниками;
- совершенствование труда в самой системе управления;
- стимулирование у работников инициативы в достижении целей организации;
- обеспечение единства целей и усилий членов коллектива.

# Школа человеческих отношений (1930-1960)

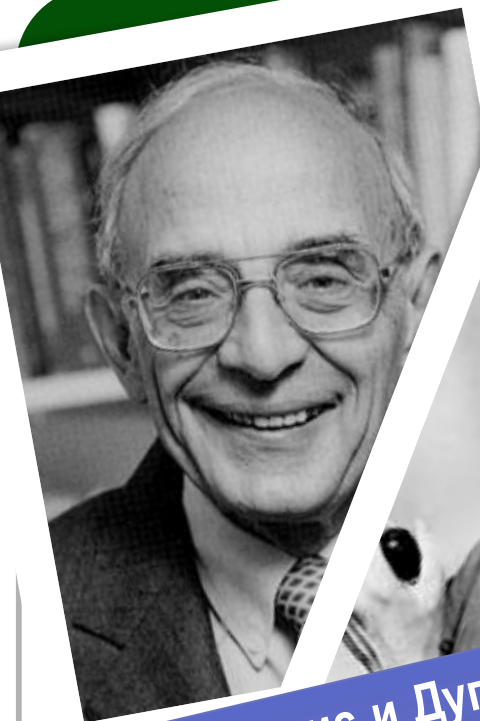
«Хороший лидер не имеет подчинённых...»

(повышение эффективности организации обеспечивается повышением эффективности человеческих ресурсов)

## ❖ Вклад Школы человеческих отношений в теорию управления:

- ❖
- ❖ Данная школа возникла в результате развития психологии. Э.Мейо обосновал теорию психотехники, т.е. отбор кадров по профессиональной пригодности.
- ❖ Э. Мейо доказал необходимость наличия на предприятии профессиональных психологов и социологов.
- ❖ Э. Мейо осуществил так называемый хотторнский эксперимент. Суть состояла в выявлении влияния общения между людьми на конечные результаты.
- ❖ М. Паркер исследовала проблему мотивации труда считала, что для успешного управления менеджер должен быть лидером, т.е. формальный и неформальный лидер должны совпадать в одном лице.
- ❖





Крис Арджирис и Дуглас Мак-Грегор  
— американские психологи-социологи - обнаружили тенденцию сопротивления обучению.

## Поведенческая (бихевиористская) школа

Применение науки о поведении повышает эффективность труда отдельного работника и организации в целом (в ограниченном числе случаев)

### Ключевые положения:

- социальное взаимодействие в коллективе;
  - мотивация к труду;
- авторитет и лидерство в коллективе;
- формальные и неформальные организации;
- коммуникации в организациях;
- изменение содержания работы;
  - качество трудовой жизни.

«Люди сопротивляются переходу от автоматического, беспроблемного, социально инертного существования к сознательному, рефлексивному поведению в условиях неопределенности и угрозы...»

# Теория руководства Мак Грегора (теория – X,Y)

LOGO

- ◆ **Руководителю X – типа присущи следующие суждения о подчиненных:**
  - **каждому человеку от природы присуще нежелание работать, поэтому он избегает затрат труда, где это только возможно;**
  - **Честолюбие присуще очень немногим, люди стараются избежать ответственности;**
  - **в целях мотивации необходимо применять различные методы принуждения, контроля, напоминать о возможности наказания.**



# Теория руководства Мак Грегора

(теория – X, Y)



- ❖ **Руководителю Y-типа присуще следующее суждение о подчиненных:**
  - в нормальных условиях человек стремится взять на себя ответственность;
  - если члены организации подчинены общим целям, то они стремятся развивать самоуправление, самоконтроль, делают все для достижения целей;
  - изобретательность и творческое начало - распространенные качества личности
  - вознаграждение за деятельность должно строго соответствовать, тому как выполнены задачи.

# Теория руководства В. ОУЧИ (теория – Z)

LOGO

- ❖ **Ключевые положения теории «Z»:**  
в мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности;
- ❖ **люди предпочитают работать в группе и предпочитают групповой метод принятия решения;**
- ❖ **должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда;**
- ❖ **предпочтительнее неформальный контроль за результатами труда на основе четких методов и критериев оценки;**
- ❖ **на предприятии должна существовать постоянная ротация кадров с постоянным самообразованием;**
- ❖ **предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста;**
- ❖ **администрация проявляет постоянную заботу о работнике и обеспечивает ему долгосрочный или пожизненный наем;**
- ❖ **человек - основа любого коллектива, и именно он обеспечивает успех предприятия.**



Карл Людвик Фон Берталанфи -  
основатель системной концепции  
«Общая теория систем».

### Особенности:

- управление и оптимизация запасов ресурсов;
  - использование теории игр;
- системный анализ целей организации;
- выбор стратегии поведения в условиях неопределенности;
- статистические методы анализа и оценки;
  - сетевое планирование;
  - прогнозирование

### Основополагающие факторы:

- применение ЭВМ
- математические методы в управлении
  - экономико-математический аппарат
    - теория систем
- достижения ВТ для интеграции мат. анализа и субъективных решений менеджера

## Количественная школа управления (50-80-е гг.)

(замена словесных рассуждений моделями, символами и значениями)

# Школы «человеческих отношений» и «поведенческих наук» в современном менеджменте

- отношение к работникам организации как к активным человеческим ресурсам;
- использование факторов коммуникации, групповой динамики, мотивации, лидерства;
- учет роли факторов, влияющих на эффективность труда – социальных, возрастных, половых, этнических и др.

## Количественная школа в современном менеджменте

- ◆ развитие и использование современных количественных методов обоснования решений путем внедрения в процесс управления точных наук и компьютеров.
- ◆ теория управленческих решений
  - математическое моделирование процессов выработки решений в коллективах,
  - алгоритмы выработки оптимальных решений с применением теории статистики, теории игр, количественных прикладных и абстрактных математических моделей экономических явлений.
- ◆ системный подход в управлении.

# Школа научного управления в современном менеджменте

LOGO

- управление - самостоятельная область научных исследований
- методы науки эффективны и в практике достижения целей организации

## • научный подход к менеджменту и его принципам

- ◆ анализ содержания работы и способов ее выполнения
- ◆ нормирование труда
- ◆ работа с кадрами
- ◆ мотивация труда работников



# Функциональный (процессный)

## ПОДХОД

- ❖ **Цель:** Достижение повышения эффективности производства с помощью управленческого цикла
- ❖ **Основные идеи:** Управление – процесс (цикл) управленческих функций, которые следует выполнять в определенном порядке: планирование – организация – мотивация – контроль – планирование.

# Функциональный(процессный)

## ПОДХОД

LOGO

- ◆ **5 функций:**
- ◆ **предсказывать и планировать,**
- ◆ **организовывать,**
- ◆ **распоряжаться,**
- ◆ **координировать,**
- ◆ **контролировать.**

**другие функции:**  
распорядительство,  
мотивация и руководство,  
коммуникацию,  
исследование,  
оценка,  
принятие решений,  
подбор персонала,  
представительство и ведение  
переговоров.

1) организация

2) планирование

3) мотивация

4) контроль

5) координация

6) регулирование

# Ситуационный подход

- ❖ **Цель:** Достижение роста эффективности производства с помощью подбора конкретных технологий управления для данной ситуации.
- ❖ **Основные идеи:**
  - Ситуация – конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время.
  - Необходимо увязать конкретные приемы и концепции с конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации.



# Системный подход

- ❖ **Цель:** Достижение повышения эффективности производства опираясь на учет влияния внешней среды организации
- ❖ **Основные идеи:** - Организация – сложная открытая система, состоящая из нескольких взаимосвязанных подсистем.
  - Внешняя среда активно влияет на деятельность организации.
  - Это влияние необходимо учитывать. Это возможно если:
    - обеспечить систему коммуникаций
    - определить цели организации
    - предпринять усилия, необходимые для действенности системы.

*«Практика менеджмента» 1954 г.*

◆ *«Маккинси 7-S»*

**Томас Питер и Роберт Уотерман.  
Ричард Паскаль и Энтони Атос**

- ◆ *Стратегия*
- ◆ *Структура*
- ◆ *Системы*
- ◆ *Персонал*
- ◆ *Стиль*
- ◆ *Сумма навыков*
- ◆ *Разделяемые ценности*

# Разнообразии современных моделей управления

LOGO

## Американская модель.

- ◆ **Фирма рассматривается как закрытая система**
- ◆ **Материально-вещественный фактор имеет первостепенное значение**
- ◆ **Краткосрочный найм, высокая текучесть кадров**
- ◆ **Руководитель в своей работе рассчитывает только на себя**
- ◆ **Успех организации лежит внутри её границ**
- ◆ **Фирма должна иметь четкую иерархию власти**
- ◆ **Условие деятельности фирмы на рынке рассматривается как стабильное в течение длительного времени**
- ◆ **Руководитель основное внимание уделяет контролю за выполнением задания**

# Разнообразии современных моделей управления

## Японская модель.

- ◆ Основные черты японского менеджмента
- ◆ ориентация управления на группу,
- ◆ коллективный контроль,
- ◆ личные неформальные отношения с подчиненными,
- ◆ нестандартная структура управления,
- ◆ подготовка руководителей универсального типа,
- ◆ оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату.
  
- ◆
  - ◆ -соблюдение «5 С»:
  - ◆ 1. сейри – организованность;
  - ◆ 2. сейтон – опрятность;
  - ◆ 3. сейсо – чистота;
  - ◆ 4. сейкецу – чистоплотность;
  - ◆ 5. ситсуке – дисциплина.

# Отличительные особенности и сходства российского менеджмента от американского и японского

LOGO

Различия	Сходства
<b>Американский и российский менеджмент</b>	
<b>В американском выделяются функции управления, распределяются полномочия и ответственности менеджеров, в российском из-за недоверия менеджеров высшего звена своим подчиненным не используется право делегирования части функций и полномочий менеджерам среднего звена</b>	<b>Ориентация на конечный результат, индивидуализм а принятии решений, использование разнообразных средств и методов достижения поставленных целей</b>
<b>Японский и российский менеджмент</b>	
<b>Принятие решений в группах в японском менеджменте, индивидуальное принятие решений в российском менеджменте, а также дифференциация коллектива на отдельные личности с несовпадающими, разнонаправленными интересами, невозможность формирования команды управленцев-единомышленников, обладающих общей целью и интересами</b>	<b>Работа в группах, работающих на принципах самоуправления</b>

# Организация – причина существования менеджмента

LOGO

**Организация** – это система, основанная на совместной деятельности группы людей, требующая координации их действий и ресурсов для достижения общей цели (целей)



# Организация как объект управления -

LOGO

**группа людей, состоящая из 2 и > человек,  
деятельность которых сознательно  
координируется для достижения общих целей**

## **Свойства организации:**

- ◆ **целостность**
- ◆ **наличие организационной культуры**
- ◆ **регламентированное поведение и  
деятельность членов организации**
- ◆ **способность выявлять и удовлетворять  
свои потребности**
- ◆ **способность к самообучению и развитию**

# «Организация»

LOGO

## - специфика терминологии

**«ПРЕДПРИЯТИЕМ** как объектом права признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности»  
[ ГК РФ Часть 1, ст. 2, п. 1 ]

Термин «предприятие» в ГК РФ сохранен только для группы предприятий, находящихся в государственной или муниципальной собственности

**ЮРИДИЧЕСКОЕ ЛИЦО** – это правовая форма государственного признания прав и обязанностей предприятия

*Все остальные юридические лица трактуются ГК РФ как «ОРГАНИЗАЦИИ» и подразделяются на коммерческие и некоммерческие*



# 3 УРОВНЯ ОБЪЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ/МЕНЕДЖМЕНТА

LOGO

Организация (в целом)

группа (часть процессов и людей)

1 человек (индивид, его сам. деятельность)

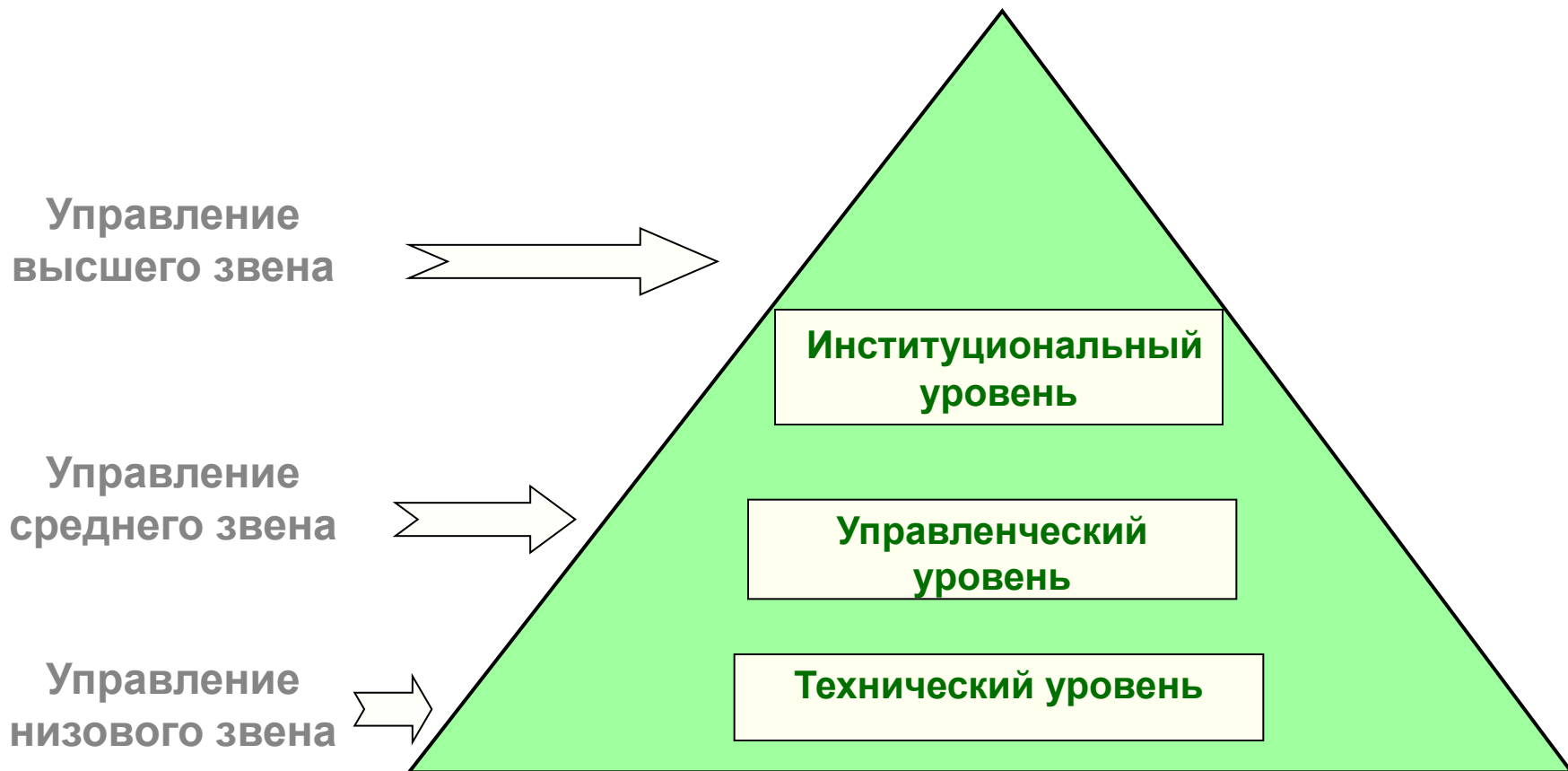


**1. расширяются права и ответственность организаций**

**2. необходима адаптация организаций к изменениям в окружающей среде:**

- возникают новые цели и задачи
- создаются новые предприятия
- меняются формы собственности
- налаживаются новые хозяйственные СВЯЗИ
- формируются рыночные механизмы
- управления

# Уровни управления организацией



# Горизонтальное разделение труда

LOGO


# Вертикальное разделение труда

LOGO

- ❖ представляет связи подчинения
- ❖ направлено на координирование и интегрирование деятельности всех элементов организации
- ❖ определяет круг обязанностей подчиненных, планирует, организует и контролирует все структуры и звенья
- ❖ соединяет интеллектуальный и волевой моменты (подготовка и принятие УР + воплощение УР)
- ❖ осуществляется по направлениям:
  - ❖ общее руководство
  - ❖ технологическое руководство
  - ❖ экономическое руководство
  - ❖ оперативное управление
  - ❖ управление персоналом

# Основные организационно-правовые формы организаций

LOGO

## КОММЕРЧЕСКИЕ

Хозяйственные товарищества и общества

Производственные кооперативы

Потребительские кооперативы

Учреждения

## НЕКОММЕРЧЕСКИЕ

Благотворительные фонды

Общественные и религиозные организации

### КРИТЕРИЙ

- это признак, на основании которого производится классификация

# Государственные и муниципальные унитарные предприятия

LOGO

Экономическая деятельность в государственном секторе осуществляется на основе государственной собственности в форме **УНИТАРНОГО** государственного и муниципального предприятия, которым признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ним имуществом


Низкая  
эффективность  
госпредприятий по  
сравнению с  
частными  
предприятиями по  
отрасли

Распродажа  
госсобственности  
для обеспечения  
финансовых  
потребностей  
государства

Недостаток  
инвестиционных  
ресурсов  
государства

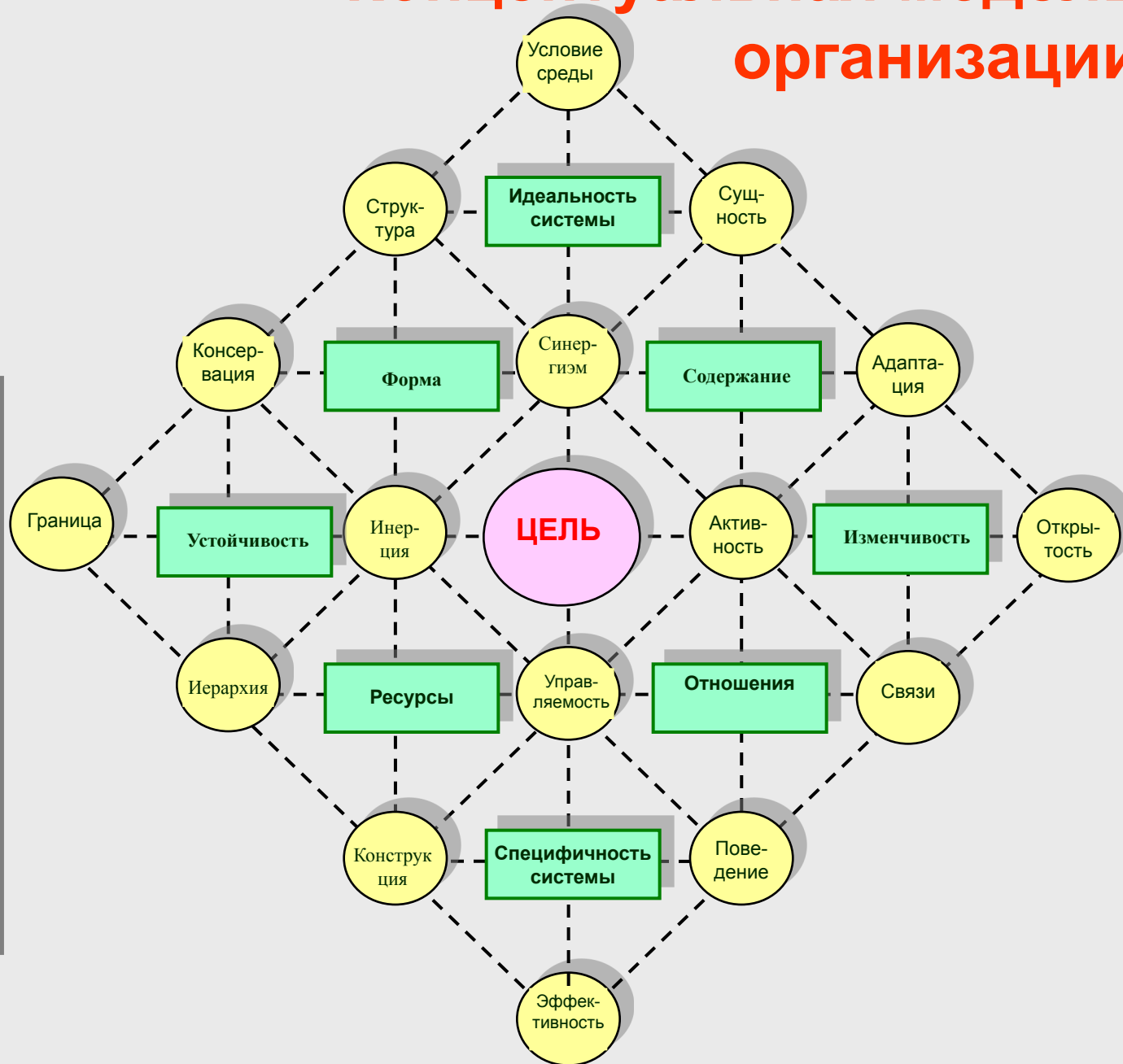
Политические  
соображения

Причины сжатия  
государственного сектора

A central orange cloud contains the text 'Причины сжатия государственного сектора'. Four blue arrows point towards this cloud from four surrounding cyan boxes. The boxes contain the following text: 'Низкая эффективность госпредприятий по сравнению с частными предприятиями по отрасли' (top-left), 'Распродажа госсобственности для обеспечения финансовых потребностей государства' (top-right), 'Недостаток инвестиционных ресурсов государства' (bottom-left), and 'Политические соображения' (bottom-right).



# Концептуальная модель организации



**МОДЕЛЬ** – упрощенное описание организации, дающее достоверное представление о свойствах и связях изучаемых явлений

# Эффективность управления в организации

LOGO

Современный подход в оценке эффективности системы управления

Измерение и оценка эффективности – обязательное условие успешного функционирования и развития любой организации

Система будет эффективной, если она способствует достижению **максимального РЕЗУЛЬТАТА**, определяющего **ЦЕЛЬ** управления, при **минимально необходимом и достаточном РАСХОДЕ** всех ресурсов, используемых для реализации этой цели с учетом **ЭКОЛОГИЧЕСКОГО фактора** и оптимального **МЕНЕДЖМЕНТА**

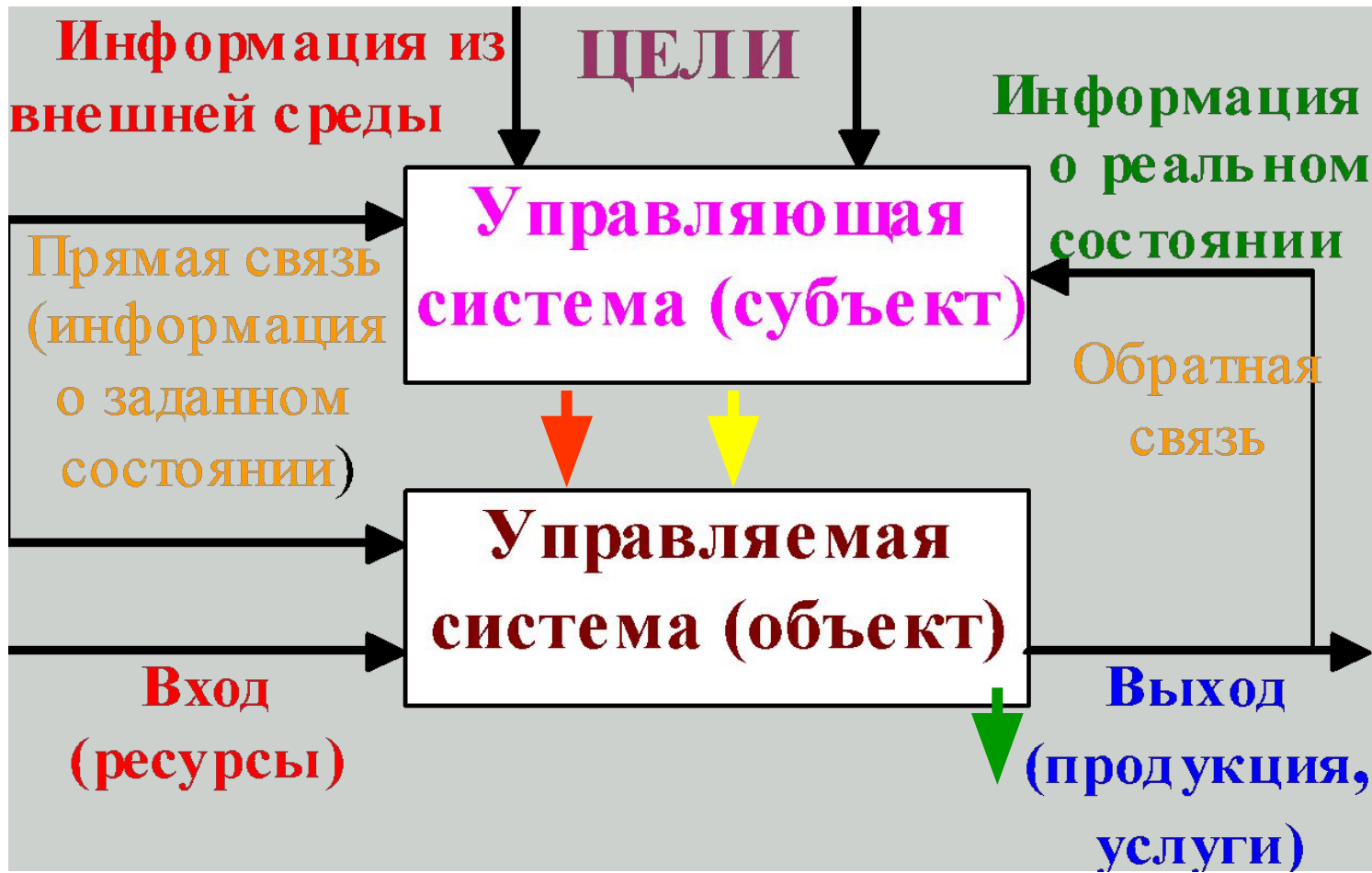
# Исходные положения современной парадигмы управления в организации

LOGO

- ◆ **Предприятие – это открытая система**
- ◆ **Деятельность предприятия ориентирована на потребителя**
- ◆ **Ситуационный подход к управлению, быстрота и адекватность управленческих решений**
- ◆ **Главные источники достижения целей – люди и условия для реализации их потенциала**
- ◆ **Ориентация на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и новый стиль руководства**

# Схема системы управления в организации

LOGO



# Основные методы менеджмента в организации

LOGO

Управление инновациями

Управление рисками

Антикризисное управление

Управление финансами

Управление производством

Управление сбытом

Управление персоналом

Управление качеством

Управление бизнес-процессами

Управление коммуникациями

Управление занятостью

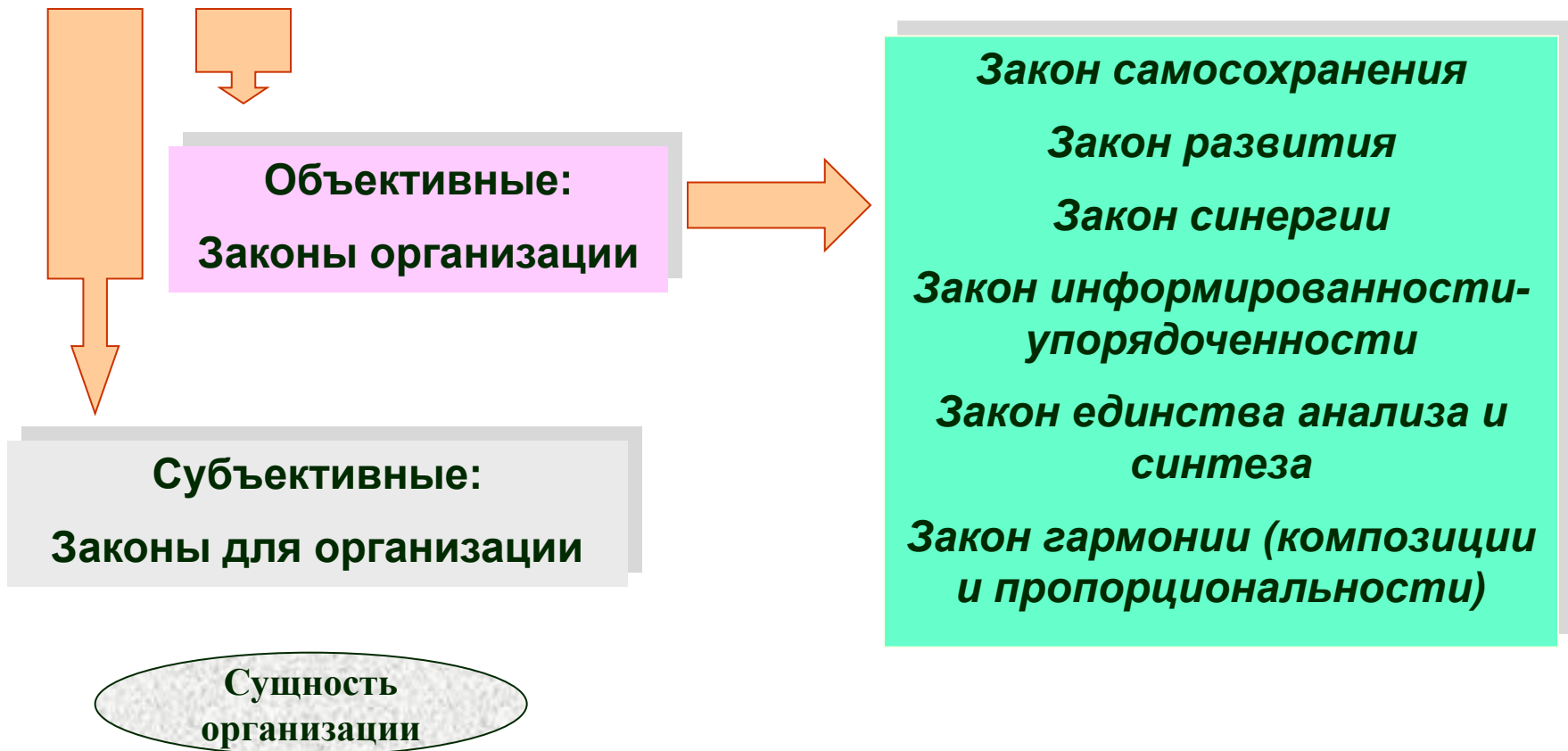
Управления знаниями

Управление проектами

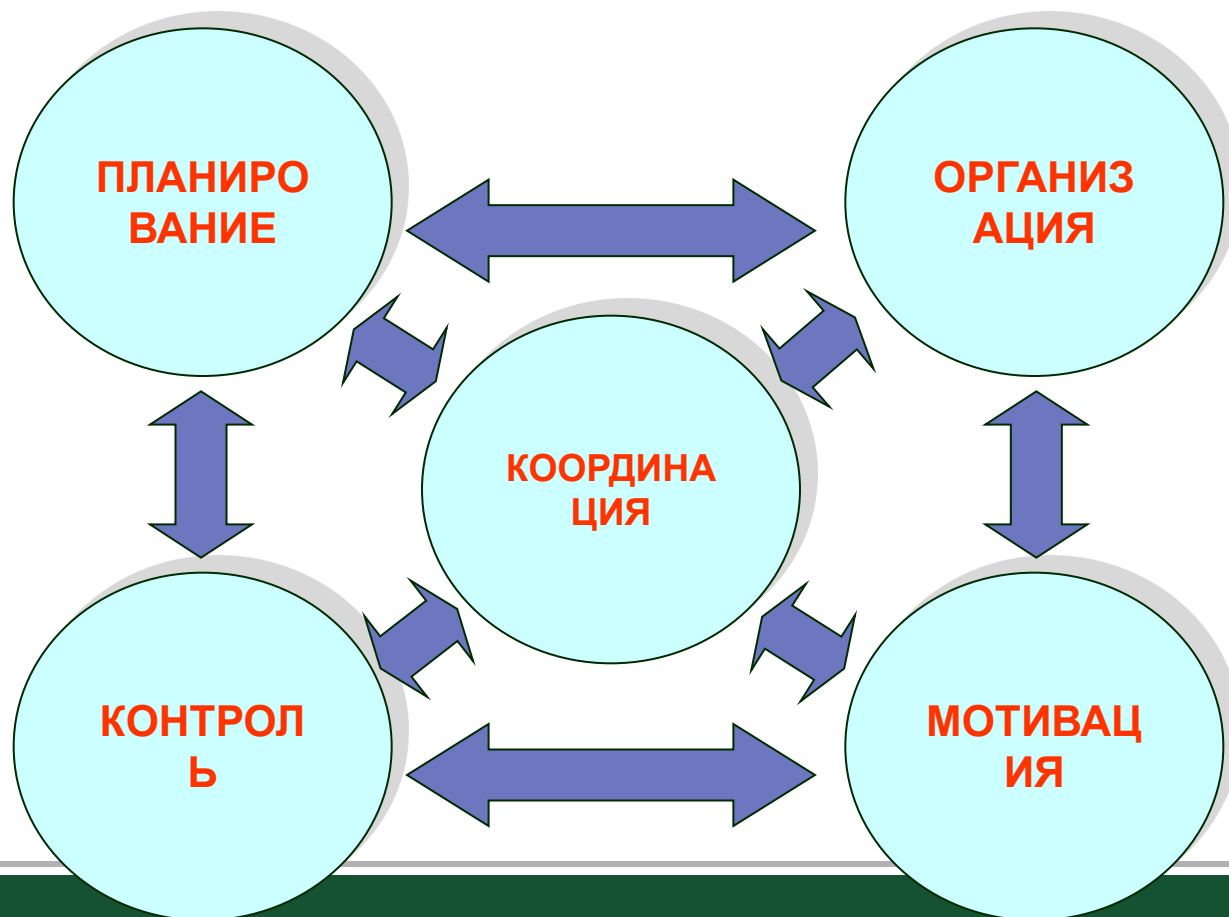
# Объективные законы организации



*Организационные системы развиваются на основе зависимостей, закономерностей и законов. Эти категории познаваемы и должны целенаправленно использоваться в процессе деятельности*



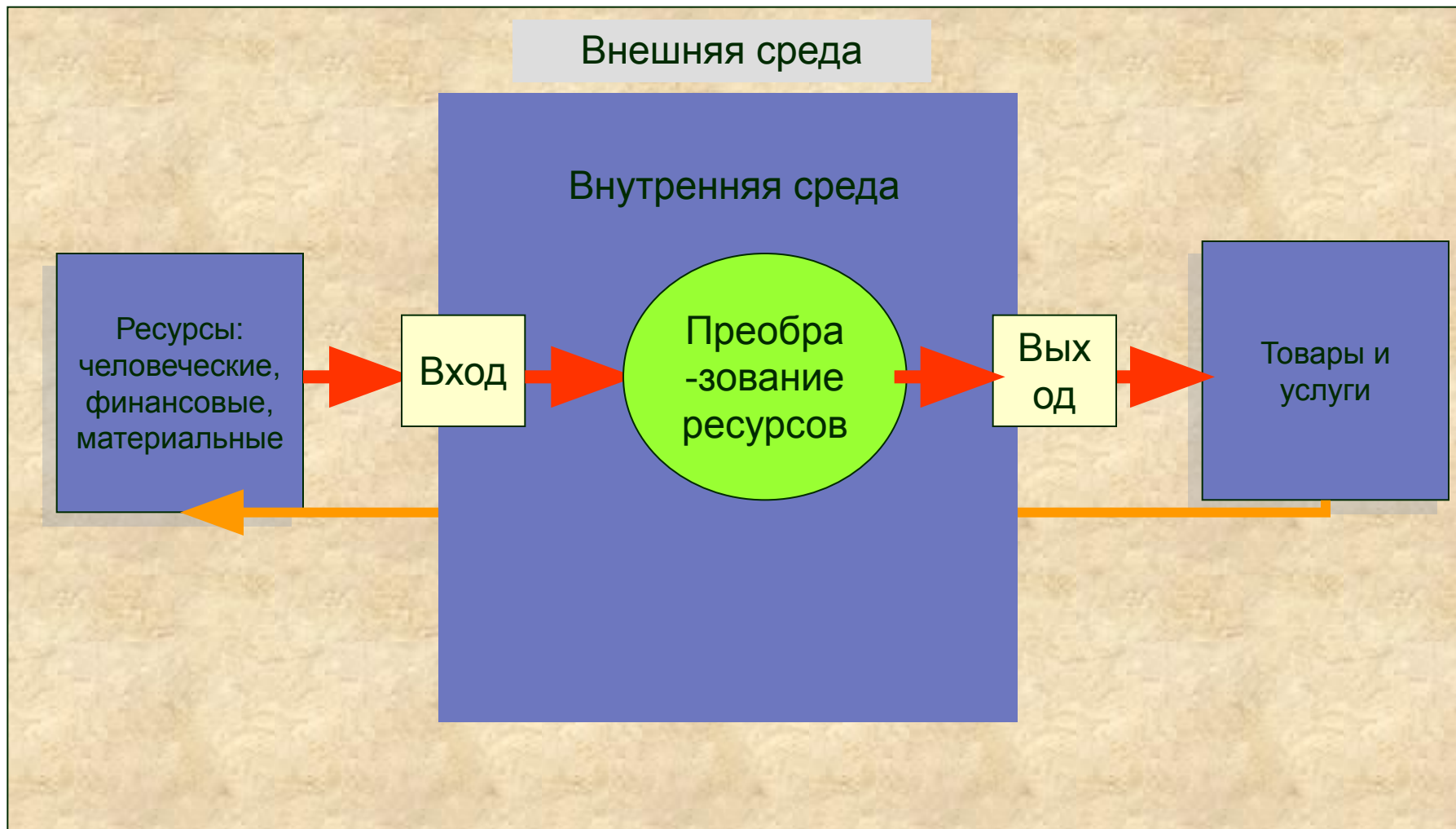
# Взаимосвязь общих функций управления



**П Л А Н Ы**  
– это не директивы, которым надо жестко следовать, а индикаторы, показывающие эффективные пути решения целей и задач организации в конкретной ситуации и ее развития



# Организация как открытая система, взаимодействующая с внешней средой





## 2. Внешняя и внутренняя среда организации

### ◆ Внешняя (по Элбингу)

- **прямого воздействия – деловая среда**  
(включает факторы непосредственного влияния на деятельность организации в целом и ее составляющие)

- **косвенного воздействия- общая, генеральная среда** (является более сложной составляющей внешней среды, хотя ее переменные не влияют на операции организации также заметно, как факторы прямого воздействия)

### ◆ Внутренняя

- ❖ представляет собой **совокупность** активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних факторов, действующих в окружении организации и влияющих на различные сферы ее деятельности

# ХАРАКТЕРИСТИКА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

LOGO

- ◆ сложность (число факторов)
- ◆ взаимосвязанность факторов
- ◆ подвижность (изменчивость)
- ◆ неопределенность (количество информации)

# ФАКТОРЫ ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ:

- ◆ поставщики (материалов, энергии, оборудования, капитала, и пр.)
- ◆ трудовые ресурсы
- ◆ законы и государственные органы
- ◆ потребители
- ◆ конкуренты

# ФАКТОРЫ КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

- ◆ **состояние экономики**
- ◆ **научно-технический прогресс**
- ◆ **социо-культурные и политические изменения**
- ◆ **влияние групповых интересов**
- ◆ **международные факторы**

# Факторы международной среды

- ◆ - политическая обстановка
- ◆ - состояние экономики
- ◆ - законы и государственное регулирование
- ◆ - культурные особенности

# ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

LOGO

- ❖ совокупность взаимосвязанных переменных, которые представляют собой части организационной системы, отличные от внешнего окружения, характеризующие ситуацию внутри организации и влияющие на ее управляемость.
- ❖ Обычно внутренние переменные называют **социотехническими подсистемами**

# ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ:

LOGO

- ◆ **цели**
- ◆ **задачи**
- ◆ **структура**
- ◆ **технология**
- ◆ **люди (трудовые ресурсы)**
- ◆ **корпоративная культура**



# Характеристика факторов внутренней среды организации

- ❖ **Цель** - есть конкретное состояние или желаемый результат, которого стремятся добиться группа работающих вместе людей
- ❖ **Задача** – предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленное время

# Характеристика факторов внутренней среды организации

- ◆ **Структура** - несколько уровней управления и различных подразделений, взаимосвязанных между собой.
- ◆ При рассмотрении этой переменной интересуются двумя вопросами:
  - ◆ - разделение труда (вертикальное и горизонтальное)
  - ◆ - сфера контроля

# Характеристика факторов внутренней среды организации

- ◆ **Разновидности структур:**
- ◆ - **организационная (управленческая)**
- ◆ - **производственная (состав подразделений)**
- ◆ - **технологическая**
- ◆ - **экономическая**
- ◆ - **социальная**

# Характеристика факторов внутренней среды организации

- ❖ **Технология** – совокупность производственных методов и процессов в определенной сфере деятельности, а также научное описание способов производства.
- ❖ **Технология** – средство преобразования сырья (люди, информация, физ. материалы) в искомые продукты и услуги. – К. Перро
- ❖ **Технология** – сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соот. технических знаний для осуществления необходимых преобразований в материалах информации или людях – Л. Дейвис

# Характеристика факторов внутренней среды организации

LOGO

## ❖ **Классификация технологий по Д. Вудворд:**

**- единичное, индивидуальное,  
мелкосерийное производство;**

**- массовое, крупносерийное  
производство;**

**- непрерывные технологии**

# Характеристика факторов внутренней среды организации

LOGO

## Классификация технологий по Д. Томпсону:

- **многозвенные технологии;**
- **посреднические технологии;**
- **интенсивные технологии**

# Характеристика факторов внутренней среды организации

LOGO

- ◆ **Люди** – для организации важно 3 аспекта человеческой переменной:
  - ◆ - поведение индивида
  - ◆ - поведение людей в группах
  - ◆ - характер поведения руководителя.
- ◆ Понимание и управление человеческой переменной в организации является наиболее сложной составляющей всего процесса управления и зависит от многих факторов (способности, потребности, восприятие, ценности, влияние среды на личность, группы, лидерство)

# Характеристика факторов внутренней среды организации

LOGO

- ◆ **Корпоративная культура** – важный фактор конкурентоспособности организации. Внутренняя культура организации должна соответствовать требованиям внешней среды и стратегии компании. Она отражает убеждения, базовые ценности, негласные соглашения, нормы и принципы, сложившиеся в организации и разделяемые всеми членами организации



# Методы оценки среды организации

LOGO

**5 \* 5** - метод для определения наиболее значимых элементов внешней среды в 1984 г. предложил А.Х. Мескон.

- ◆ Это 5 вопросов о 5 факторах внешней среды
- ◆ Главное - иметь достоверную информацию и попытаться дать прогнозы на будущее.

# Методы оценки среды организации

## ❖ Составление профиля среды

С помощью этого анализа можно определить относительную значимость для организации отдельных факторов среды. Таблицы составляются отдельно для факторов прямого, косвенного воздействия и внутренней среды.

Факторы среды	Важность для отрасли <b>A</b>	Влияние на организацию <b>B</b>	Направленность влияния <b>C</b>	Степень важности <b>D= A*B*C</b>

### 3. Менеджер и его управленческие роли

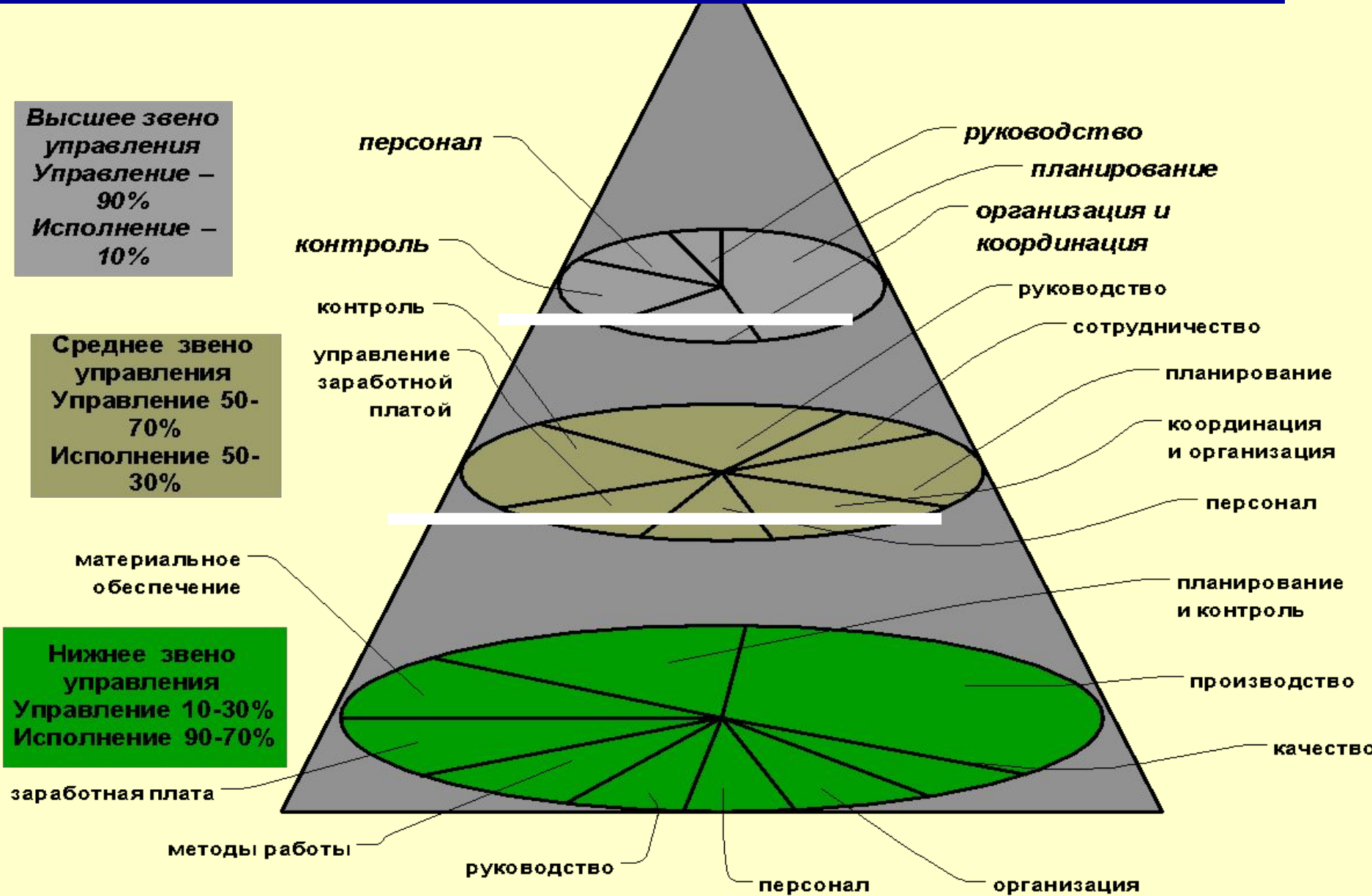
***Менеджер*** — это специалист в области управления, наемный управляющий, организующий работу предприятия или отдельного подразделения, руководящий деятельностью подчиненных ему работников и выполняющий одновременно определенные управленческие функции.



# Функции менеджера (П. Друкер)

1. Определение целей организации и путей их достижения
2. Организация работы персонала компании
3. Создание системы мотивации и координарования деятельности работника
4. Анализ деятельности работника и контроль за работой персонала
5. Обеспечение роста людей в организации

# Содержание и объем функций менеджмента по звеньям (уровням) управления



# Отличия руководителя от лидера (по О. Виханскому и А. Наумову)

МЕНЕДЖЕР	ЛИДЕР
<p>Администратор Командует, убеждает Выполняет указания других Действует на основе расчета Ориентируется на организацию Контролирует Поддерживает движение Принимает решения Делает, как нужно Пользуется уважением</p>	<p>Инноватор Вдохновляет, призывает Реализует собственные цели Действует на основе видения Ориентируется на людей Доверяет Дает импульс движению Реализует решения Делает, что нужно Пользуется любовью</p>



# ИЕРАРХИЯ УПРАВЛЕНИЯ



**"ЛИНЕЙНЫЕ"  
РУКОВОДИТЕЛИ**

**"ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ" РУКОВОДИТЕЛИ**

финансы

кадры

транспорт

продажа

и т.д.

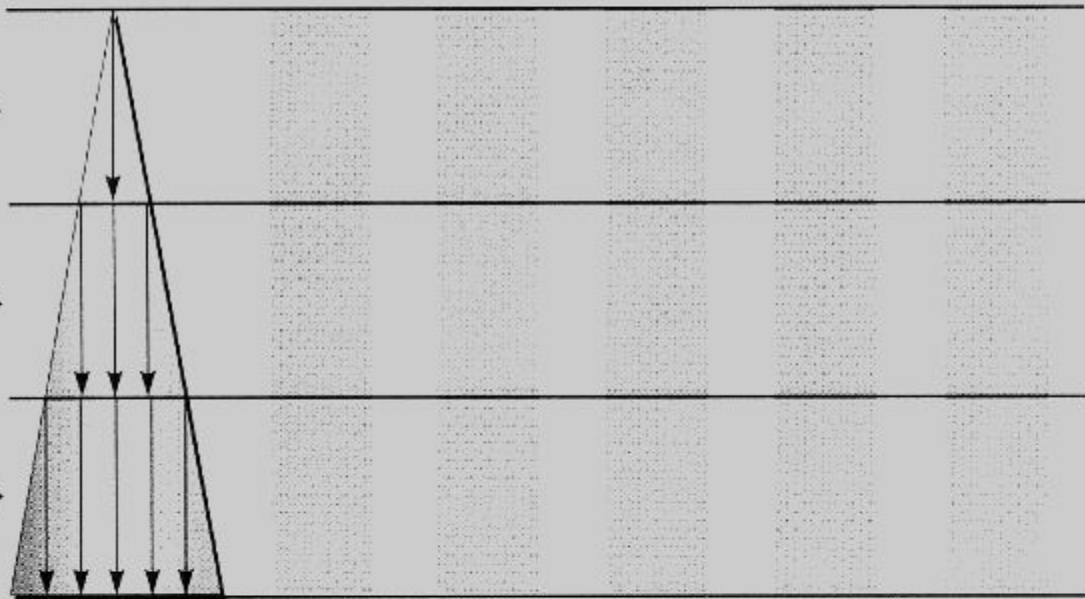
Высшее  
руководство  
**TOP-уровень**



Руководители  
подразделений  
**Middle**



Низовое  
звено  
**Lower**



Институциональный  
уровень

Управленческий  
уровень

Операционный или/и  
технический  
уровень

«Пирамида» и «система» менеджеров



# Модель качеств менеджера по Альфреду Слоуну (1920-е г.г.)

- ❖ **умение управлять** на основе опыта, знаний, воображения;
- ❖ **приверженность к фактам** и неустанный поиск истины;
- ❖ **открытость мышления** и стремление к беспрестанному анализу;
- ❖ **готовность идти на риск**, предварительно рассчитав его цену;
- ❖ **справедливость и уважение прав других людей** и целей организации;
- ❖ **принципиальность** и стремление отстаивать свою точку зрения;
- ❖ **лояльность** и готовность пожертвовать личным в интересах дела;
- ❖ **движение вперед** и создание условий для лучшего выбора.

# Управленческие роли (Г. Минцберг)

<p>I.</p> <p><u>Межличностная роль</u></p>	<p>Главный руководитель Лидер Связующее звено</p>
<p>II.</p> <p><u>Информационная роль</u></p>	<p>Приемник информации Распространитель информации Представитель</p>
<p>III.</p> <p><u>Роль, связанная с принятием решений</u></p>	<p>Устраняющий нарушения Распределитель ресурсов Ведущий переговоры Предприниматель</p>

# Портрет идеального руководителя

LOGO

Опрос студентов 1 – 3 курсов (вузов Москвы)

1. **Добрый**
2. **Умеющий слушать**
3. **Отзывчивый**
4. **Быстро реагирующий на изменения**
5. **Креативный**
6. **Красивый**
7. **Веселый (остроумный)**
8. **Увлекающийся спортом**
9. **Полиглот**
10. **Знающий всех сотрудников фирмы**

## Опрос менеджеров крупных Российских компаний

1. Умеющий слушать и слышать
2. Грамотный
3. Имеющий хорошие деловые связи
4. Умеющий принимать решения и брать ответственность на себя
5. Имеющий хорошее образование
6. Формальный и неформальный лидер в одном лице
7. Пунктуальный
8. Обладающий инновационным складом ума
9. Хороший семьянин
10. Владующий несколькими иностранными языками

# Портрет идеального руководителя

LOGO

## Опрос генеральных директоров крупных Российских компаний

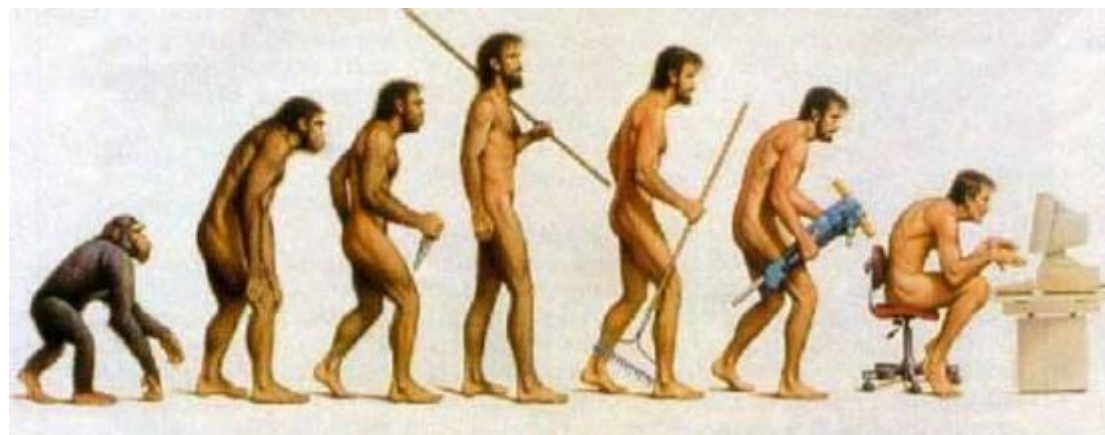
- 1. Стратег и инноватор**
- 2. Грамотный финансист**
- 3. Профессионал в своем деле**
- 4. Приверженец индивидуальной системе мотивации**
- 5. Обладающий рациональным складом ума**
- 6. Имеющий степень MBA или ДВА**
- 7. Высокоорганизованный**
- 8. Обладающий трудоспособностью 25 часов в день**
- 9. Имеющий инновационный склад ума**
- 10. Хороший семьянин**
- 11. Лидер-одиночка в кругу единомышленников**

# Идеального руководителя по мнению американцев 60-е характеризуют:

- ❖ нацеленность на действие;
- ❖ способность эффективно управлять преобразованиями;
- ❖ способность создать атмосферу общих ценностей, т. е. способность развить заинтересованность и преданность.
- ❖ окончание продвинутого курса обучения;
- ❖ опыт работы в ситуациях как рентабельности, так и убыточности;
- ❖ постепенное продвижение по служебной лестнице с периодическим переходом на работу в аппарат управления компании;
- ❖ наличие опыта во внешнеэкономических делах;
- ❖ высокая коммуникабельность;
- ❖ уверенность в себе;
- ❖ способность рисковать без излишних волнений;
- ❖ высокая честность.

**«ВЫЖИВАЮТ НЕ САМЫЕ  
СИЛЬНЫЕ И НЕ САМЫЕ  
УМНЫЕ,  
А НАИБОЛЕЕ БЫСТРО  
АДАПТИРУЮЩИЕСЯ К  
ПЕРЕМЕНАМ...»**

**Чарльз Дарвин**





# Классические функции менеджера

1. быть *стратегом*,
2. в совершенстве знать *маркетинг*,
3. контролировать *финансы* и управлять ими,
4. знать *производство*,
5. уметь организовать *продажи* своей продукции,
6. развивать *новые продукты*,
7. внедрять *информационные технологии* на своем предприятии,
8. осуществлять *администрирование*,
9. знать *право* во всей его полноте,
10. руководить *человеческими ресурсами*,
11. обеспечивать *безопасность*,
12. заниматься *связями с общественностью* и рекламой.



# Формирование профессии менеджера: кардинальные изменения

*Новые условия ведения  
бизнеса*

*Новые приоритеты  
развития*

*Новые качества  
лидера*

*Новая стратегия  
роста*

*Новые механизмы  
роста*

*Профессионализация  
опыта*

*Растущая зависимость  
от внешней среды*

*От выживания к  
экспансии*

*Стратегическое управление  
Формирование команды*

*Вклад в инвестиционную  
привлекательность*

*Интеллектуальный капитал  
Для эффективного бизнеса*

*«Стандарты  
профессии»*

# МЕНЕДЖЕР XXI ВЕКА: НОВЫЕ РОЛИ

- Менеджер-лидер
- Менеджер-предприниматель
- Менеджер-преобразователь
- Менеджер-глобализатор

1. *Стратегическое видение бизнеса (Интуиция)*
2. *Умение формировать команды*
3. *Спектр различных стилей лидерства (Гибкость ролевой позиции)*
4. *Межличностные навыки (социальный и эмоциональный интеллект)*
5. *Аналитическая глубина (Знания)*
6. *Концептуальный охват (Системное мышление)*
7. *Умение учиться и учить*
8. *Глобальное мышление (Социальная масштабность)*

# Роль менеджмента в обществе

**Менеджмент обуславливает**



**Производство нужных товаров и услуг**

**Создание рабочих мест**

**Рост благосостояния населения**

**Научно-технический прогресс**

**Сохранение среды обитания**



# Тема Управленческий труд

Enter ↵

Управление организацией

# Содержание

LOGO

1

Управленческий труд: понятие и специфика

2

Типы управленческого труда

3

Уровни управления

4

Морально-этические проблемы  
управленческого труда



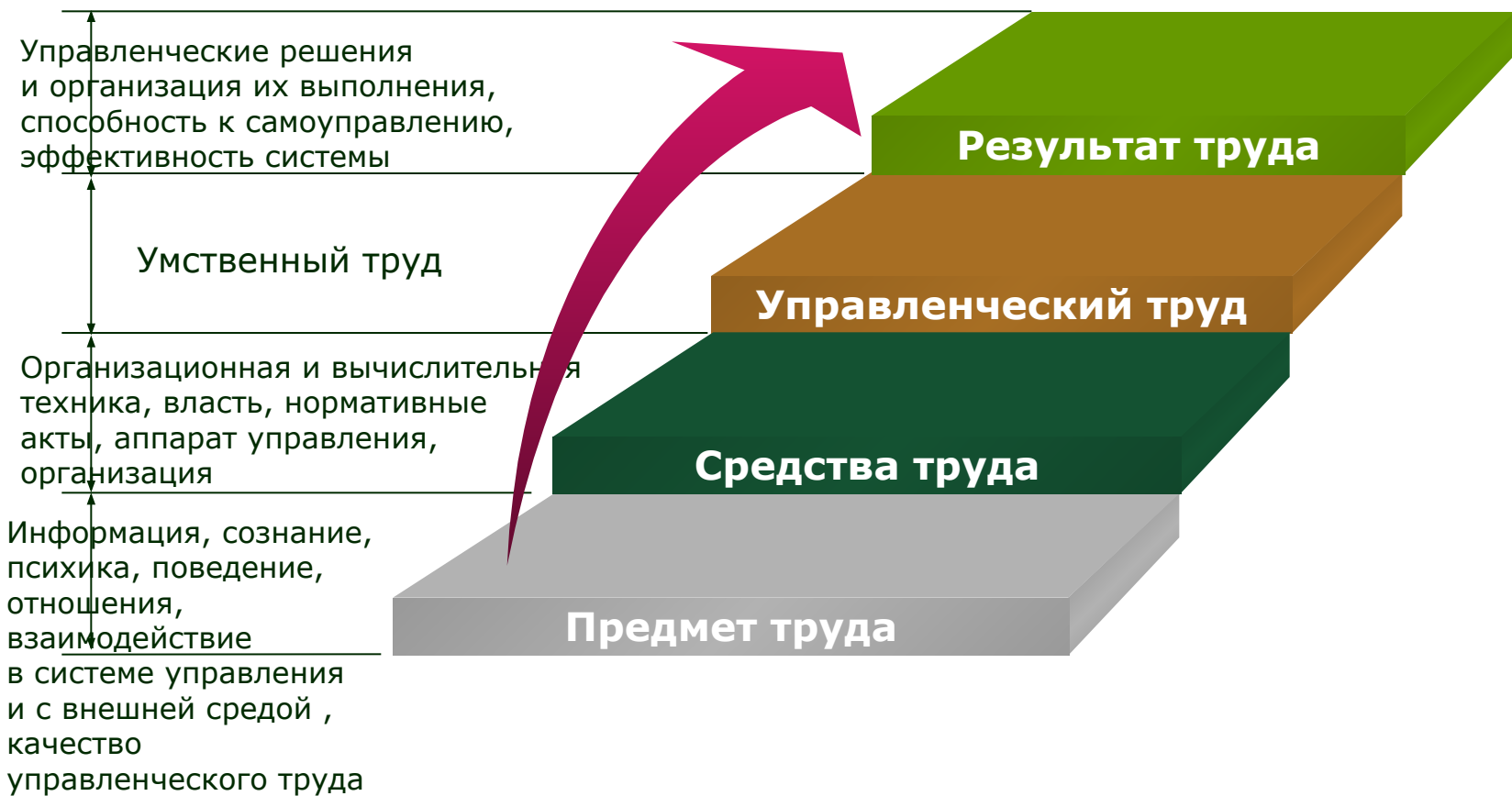
## ❖ **Вопрос 1. Управленческий труд: понятие и специфика**



- ❖ **Управленческая деятельность** – специфическая разновидность трудового процесса
- ❖ **Сущность управленческой деятельности** заключается в грамотной организации взаимодействия людей при коллективной работе с целью достижения основных задач производства.
- ❖ **Главная особенность** – управляющее воздействие (воздействие на субъект, которым являются люди).



# Элементы управленческого труда



# Особенности управленческого труда

LOGO

- ◆ **Информационные**
- ◆ **Психологические** (творческий характер деятельности из-за уникальности каждой конкретной ситуации и её разрешения)
- ◆ **Социальные** (лидерство менеджера, осуществляемое на формальной или формально-неформальной основе)
- ◆ **Административные** (корпоративное содержание труда менеджера в организации)

**Профессиональный характер управленческой деятельности менеджера**

# Особенности управленческого труда

LOGO



# Основные характеристики управленческого труда

LOGO

- ❖ Цикличность
- ❖ Дискретность
- ❖ Динамизм
- ❖ Иерархичность
- ❖ Непрерывность связи
- ❖ Скалярность
- ❖ Взаимозависимость

# Элементы управленческой деятельности

LOGO

- ❖ Определение основных целей руководителем и грамотное их разъяснение персоналу, тщательная разработка плана действий на предстоящий период.
- ❖ Реализация мероприятий по созданию эффективных мотивирующих рычагов влияния.
- ❖ Четкая постановка ряда задач, которые необходимо реализовать сотрудникам, и раздача соответствующих распоряжений.
- ❖ Делегирование и контроль над результатами их работы.
- ❖ Рефлексия (наличие обратной связи).

# Управление как система

LOGO



Направляет распоряжения, содержащие информацию, о том, что надо делать

1. Соответствие субъекта и объекта управления.
2. Относительная самостоятельность.
3. Принцип обратной связи
4. Заинтересованность в чётком взаимодействии

Получает и выполняет распоряжения

# Объекты управления

LOGO

- ❖ социальные группы
- ❖ имущественные комплексы
- ❖ социально–экономические процессы
- ❖ поведение работников
- ❖ отношения между социальными группами
- ❖ режим использования производства
- ❖ др.

# Личностные черты менеджера (В.И. Кнорринг)

LOGO

- ◆ **Интеллект**
- ◆ **Чувство собственного достоинства**  
**ЧСД = У/П**, где  
У – успех, П – притязания (У.Джеймс)
- ◆ **Интуиция**
- ◆ **Рефлексия**
- ◆ **Понимание цели**
- ◆ **Коммуникативные способности**
- ◆ **Образованность**





## ❖ **Вопрос 2. Типы управленческого труда**

# Типы управленческого труда

LOGO

- ◆ **Эвристический труд** (по своему функциональному назначению характеризуется как труд по исследованию, анализу и разработке различных; по содержанию связан с выполнением аналитических и конструктивных операций и направлен на разработку и принятие решений)
- ◆ **Административный труд** (функциональным назначением является непосредственное управление деятельностью и поведением людей; по содержанию разнообразен и включает выполнение различных организационно-административных операций: координационных, распорядительных, контрольных; призван обеспечить координацию деятельности отдельных участников и трудовых коллективов (различных отделов, цехов и других подразделений)
- ◆ **Операторный труд** (труд по выполнению стереотипных (постоянно повторяющихся) операций детерминированного (предопределенного) характера. По содержанию относится информационно-техническая работа, включающая документационные операции (оформление документов, их копирование, размножение, хранение, обработка корреспонденции и т.п.), первично-счетные и учетные, ввод данных в ЭВМ, переработку информации по заранее разработанной программе, вычислительные и формально-логические операции)

- ❖ Специфику организации управленческого труда определяет преобладание тех или иных видов умственных нагрузок в отношении методов выполнения работ, видов норм, способов регламентации, факторов, условий труда и т.д.

# Классификация

LOGO

- ❖ управление по отклонениям
- ❖ управление по ситуациям
- ❖ управление по результатам
- ❖ управление по целям
- ❖ поисковое управление

# Функциональное разделение управленческого труда

LOGO

- ❖ Функциональное разделение управленческого труда означает разграничение и обособление групп работников по функциям управления.
- ❖ Функциональное разделение труда основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента: планирование, организация, контроль и т. д.
- ❖ В любой организации свой перечень функций управления.
- ❖ Функциональное разделение управленческого труда находит свое воплощение в организационной структуре управления предприятия.



## ❖ **Вопрос 3. Уровни управления**

# Менеджер

LOGO

- ◆ **Наёмный профессиональный управляющий**
- ◆ **Специалист по менеджменту**
- ◆ **Член трудового коллектива организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи**

# Уровни управления

LOGO





# Основные виды управленческого труда

LOGO

- ◆ **Руководство**
- ◆ **Разработка управленческих материалов**
- ◆ **Подготовка информации**
- ◆ **Делопроизводство**

# Задачи менеджеров различных уровней

# Руководство

LOGO

- ❖ Руководство заключается в своевременном принятии оптимальных решений и обеспечении их реализации.
- ❖ Оно предполагает выбор наилучшего варианта решения, подбор и расстановку кадров, координацию деятельности отдельных структурных подразделений и исполнителей, руководство производственными подразделениями, осуществление административно-распорядительных функций, контроль за ходом производства и работы.
- ❖ Руководящие работники ответственны за организационную деятельность, определяют распорядок своего дня, регламентируют труд своих подчиненных.
- ❖ Принимая решения, руководители прежде всего обязаны учитывать общегосударственные интересы.

# Разработка управленческих материалов



- ❖ Подготовка оптимальных технических, производственных, организационных и других видов решений, подготовка необходимой документации для выпуска новых или усовершенствованных видов продукции, разработка технических и экономических норм и нормативов и т.д.
- ❖ Данными работами занимаются специалисты, ответственные исполнители (заведующие структурными подразделениями, консультанты, референты, инженеры, экономисты и др. ).
- ❖ Подготовка информации сводится к обеспечению руководящих работников и специалистов различными данными и сведениями о состоянии производства, положении дел в том или ином подразделении, что необходимо при выработке решений и организации их выполнения.
- ❖ Подготовкой информации и первичной ее обработкой занимаются главным образом технические исполнители.

# Делопроизводство

- ❖ Включает: ведение и хранение дел в учреждениях, на предприятиях (оформление входящих и исходящих бумаг, хранение документов, печатей и дел в установленном порядке), осуществление проверки исполнения решений, работа с гражданами (жалобы и заявления), внимательное обслуживание посетителей.
- ❖ Делопроизводством занимаются технические исполнители (делопроизводители, секретари, машинистки, стенографистки, архивариусы и некоторые другие работники аппарата управления). Основная их задача – своевременное техническое и хозяйственное обслуживание руководителей и специалистов.



- ❖ **Вопрос 4. Морально-нравственные проблемы управленческого труда**
- ❖ **Данный вопрос изучается самостоятельно с использованием материалов ЭОР по противодействию коррупции**



Спасибо за внимание!!!