

ФУНКЦИИ, ВИДЫ И ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА



- Управление – процесс целенаправленного воздействия органа управления на объект управления с целью обеспечения его эффективного функционирования и развития.
- Менеджмент – процесс планирования, организации и контроля, необходимый для формирования и достижения целей организации.

Менеджмент это:

- Координация людских и иных ресурсов с целью решения поставленных организационных задач
- Способ, манера общения с людьми, власть и искусство управления, особого рода умения и административные навыки
- Управление производством, совокупность принципов, методов, средств и форм управления с целью эффективности производства и его прибыльности
- Наука управления, система управления, процесс управления.

Цели менеджмента

Целью менеджмента как науки, является разработка теории управления, научных подходов, принципов и методов, обеспечивающих устойчивое, надежное, перспективное функционирование систем управления.

Целью менеджмента как практики эффективного управления, является достижение высокой прибыльности, конкурентоспособности организации или иных целей, путем рациональной организации торгового процесса и развития технико-технологической базы организации.

- Предмет управленческого труда – люди и отношения между ними, касающиеся данного производства.
- Продукт управленческого труда – управленческое решение. Цена решения определяется себестоимостью и прибылью. Побочные продукты – система управления и психологический климат в коллективе.
- Объект профессиональной деятельности – финансово-хозяйственная деятельность предприятия, материальные и трудовые ресурсы, нормативная и учётно-распределительная документация.
- Менеджер – это профессиональный управляющий имеющий специальную подготовку в области менеджмента. Это не должность, а профессия.

Задачи менеджмента

Обеспечение существования предприятия на рынке. Рынок подвижен - менеджмент должен быстро реагировать на изменения.

Обеспечение инноваций. (Новые услуги, более высокого качества, на более приемлемых условиях по сравнению с конкурентами. Использование новых видов сырья, введение современных форм и методов обслуживания, т. е. улучшение сервиса).

Решение экологической проблемы. (Уменьшение загрязнения окружающей среды и рациональное использование материальных ресурсов).

Организация работы коллектива. (Сформировать кадры, установить систему отношений между людьми, содействовать развитию персонала и его росту, повышать эффективность труда сотрудников).

Функции менеджмента

- Функции менеджмента – конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приёмами и способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности.

4 основные функции:

- Планирование
- Организация
- Руководство
- Контроль

Функция планирования

- Планирование – процесс, который включает определение целей и задач организации, установление общей стратегии для достижения этих целей.

| Широта охвата | Временные рамки | Характер | Количество использования |
|--|---|-----------------------------------|---|
| <u>Стратегические</u> <u>Операционные</u> | <u>Долгосрочные</u> (не менее 7 лет) <u>Краткосрочные</u> (не более года) | <u>Общие</u> <u>Конкретные</u> | <u>Одноразовые</u> <u>Постоянные</u> |

Функцию планирования обеспечивает **стратегический менеджмент**

Функция организации

- Организация как функция управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности любой организации.
- Организационная структура – это формальная схема, по которой делятся, группируются и координируются рабочие задания.

Функцию организации обеспечивает **менеджмент персонала**

Функция руководства (мотивации)

- Организационное поведение - систематическое изучение и применение на практике знаний о том, как люди (индивиды и группы) взаимодействуют внутри организации.

Функцию руководства обеспечивает
психология менеджмента

Функция контроля

- Контроль – процесс отслеживания рабочей деятельности, направленный на то, чтобы гарантировать, что она ведётся в запланированном порядке, а так же корректирует любые выявленные отклонения от плана.

Функцию контроля обеспечивает **операционный менеджмент.**

Пять групп основных ресурсов, которыми управляет менеджер в организации

- 1) **Материальные** (здания, оборудование, расходные материалы, сырье, необходимое для производства продукции и т.п.);
- 2) **финансовые** (наличные деньги, ценные бумаги, счета в банках и т.п.);
- 3) **человеческие** (работники, персонал организации);
- 4) **информационные** (базы данных, сведения, знания, технологии, инструкции и т.п.);
- 5) **временные** (рабочее время).

Уровни управления

Уровни управления – разделение труда менеджеров по вертикали.

Категории руководителей:

Руководители низового звена. В подчинении находятся только исполнители. Задача – контроль за выполнением производственных заданий и распределение ресурсов в рамках своего подразделения.

Руководители среднего звена. Задача – координировать и контролировать работу подчинённых – руководителей низового звена. Они готовят информацию для решений, которые принимают руководители высшего звена.

Руководители высшего звена. Отвечают за принятие важных решений для организации в целом. Разрабатывают стратегию развития организации.

Тест на закрепление материала

Укажите один верный вариант ответа

1. Какой из терминов шире:

- а) Менеджмент
- б) Управление

2. Целью менеджмента как науки является:

- а) Достижение высокой прибыльности организации
- б) Обеспечение инноваций
- в) Разработка научных подходов
- г) Организация работы коллектива

3. Целью менеджмента как практики является:

- а) Достижение высокой прибыльности организации
- б) Обеспечение инноваций
- в) Разработка научных подходов
- г) Организация работы коллектива

4. Под обеспечением инноваций понимается:

- а) Установление системы отношений между людьми
- б) Уделение должного внимания окружающей среде
- в) Введение новых услуг более высокого качества

5. Под организацией работы коллектива понимается:

- а) Установление системы отношений между людьми
- б) Уделение должного внимания окружающей среде
- в) Введение новых услуг более высокого качества

6. Назовите основные функции менеджмента.

Этапы развития менеджмента как науки

- 1 – древний. С 9-7 тыс. до н.э. до 18 века.

Сократ – принцип универсальности управления.

Платон – дал классификацию форм государственного управления, сделал попытку разграничить функции управления.

Александр Македонский – определил понятия стратегии и тактики.

- 2 – индустриальный (1776-1890 г.)

Адам Смит – разделение труда («Богатство наций»)

Чарльз Беббидж – 1833 г. Разработал проект «аналитической машины» - прообраз современной цифровой вычислительной техники.

- 3 – систематизации (1856-1960 гг.) – развитие теорий менеджмента, создание научных школ.
- 4 – информационный (1960 – настоящее время) – управление рассматривается как логический процесс, который может быть выражен математически. Появились научные подходы к менеджменту : системный, ситуационный и процессный.

История развития теорий менеджмента и его школы

Школа научного управления (научная организация труда) (1885-1920)

С 1895 г. Тейлор начал свои всемирно известные исследования по научной организации труда. Оформил патентами около сотни своих изобретений и рационализаций.

1911 год – «Принципы научной организации управления»

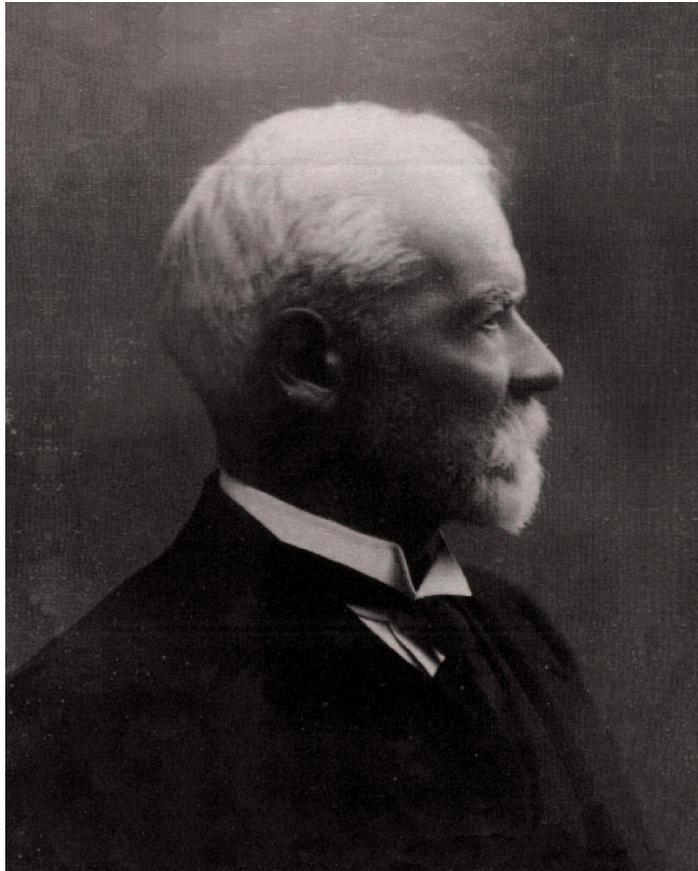


Фредерик Уинстон Тейлор
(1856-1915)

Четыре принципа научной организации управления по Тейлору

- Разработать научный подход к каждому элементу работы, выполняемой отдельным лицом, что заменит эмпирический метод.
- На научной основе отобрать самого подходящего работника, подготовить, обучить его и развить полученные им навыки.
- Тесно сотрудничать с рабочими, чтобы обеспечить выполнение всех работ в точном соответствии с выработанными научными принципами.
- Распределить задачи и ответственность между руководством и рабочими почти поровну.

Классическая (административная) школа управления (1920-1950)



Анри Файоль
(1841-1925)



Макс Вебер
1864-1920

14 принципов управления по Файолю

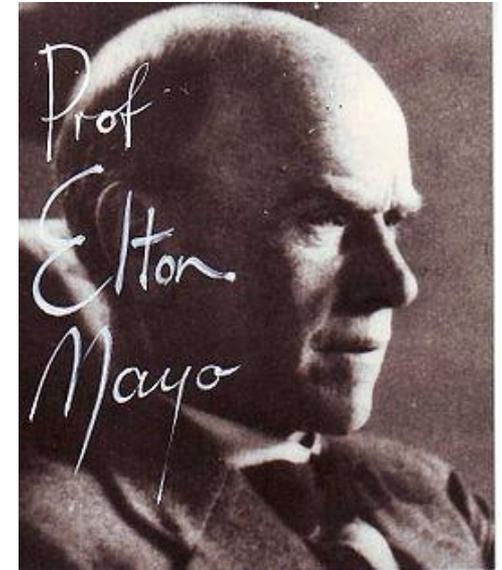
- **Разделение труда** – узкая специализация ведёт к повышению объёма производства.
- **Полномочия** – менеджер должен уметь отдавать распоряжения. Полномочия дают на это право. Но с получением полномочий наступает ответственность.
- **Дисциплина** — необходимость соблюдения правил, установленных внутри организации. Для поддержания дисциплины необходимо наличие на всех уровнях руководителей, способных применять адекватные санкции к нарушителям порядка.
- **Единоначалие** — каждый работник отчитывается только перед одним руководителем и только от него получает распоряжения.
- **Единство действий** — группа работников должна работать только по единому плану, направленному на достижение одной цели.
- **Подчинённость интересов** — интересы работника или группы работников не должны ставиться выше интересов организации.
- **Вознаграждение** — наличие справедливых методов стимулирования работников.
- **Централизация** — естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Степень централизации зависит от каждого конкретного случая.
- **Скалярная цепь** – цепь полномочий от высшего руководства до самых низких уровней.
- **Порядок** — определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте.
- **Справедливость** — уважение и справедливость администрации к подчинённым, сочетание благожелательности и правосудия.
- **Стабильность персонала** — текучесть кадров ослабляет организацию и является следствием плохого менеджмента.
- **Инициатива** — предоставление возможности проявления личной инициативы работникам.
- **Корпоративный дух** — сплочённость работников, единство силы.

Школа психологии и человеческих отношений (1930-1950)



Роберт Оуэн
(1771-1858)
Англия

**Мэри Паркер
Фоллет**
(1868-1933)
США



Элтон Мэйо
(1880-1949)
США)

Основные положения школы человеческих отношений

- люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают собственную индивидуальность благодаря своим отношениям с другими людьми;
- в результате промышленной революции работа потеряла привлекательность, поэтому удовлетворение человек должен искать в социальных взаимоотношениях;
- люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем к побуждениям и мерам контроля, исходящим от руководства;
- работник откликается на распоряжения руководителя, если руководитель может удовлетворить социальные нужды своих подчиненных.

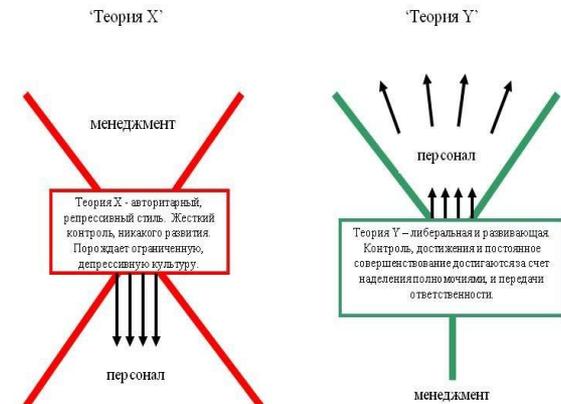
Ранние теории мотивации



Абрахам Мэслоу
(1908-1970)
США



Дуглас Мак-Грегор
(1906-1964)
США



Школа человеческих отношений внесла в прежние концепции менеджмента следующие поправки:

- увеличение внимания к социальным потребностям человека;
- улучшение рабочих мест путем снижения отрицательных последствий сверхспециализации;
- отказ от акцента на иерархичность власти и призыв к участию работников в управлении;
- возрастающее признание неформальных отношений.

Количественная (научная) школа управления

Количественный метод базируется на использовании в управлении данных точных наук, применении статистических методов, моделей оптимизации, информационных моделей и методов компьютерного моделирования.

Основные подходы к управлению

□ Системный подход

Использование Теории систем.

Каждый из элементов, составляющих систему, имеет свои определённые цели.

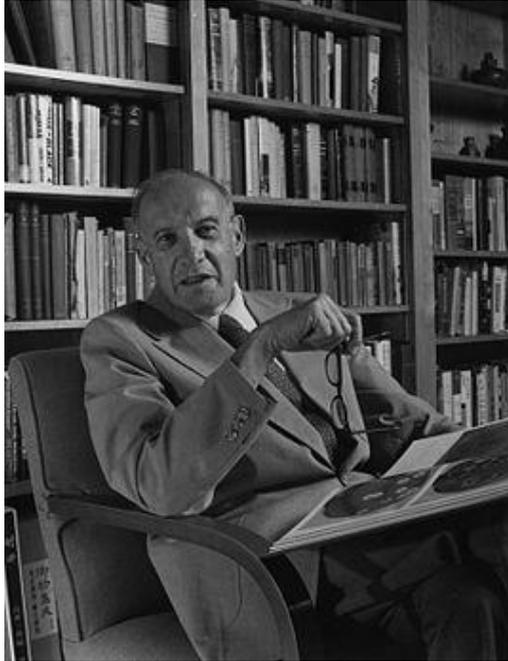
□ Процессный подход

Основывается на положении о том, что все функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений.

□ Ситуационный подход

Самым эффективным является тот метод управления, который более всего соответствует сложившейся ситуации

Школа Питера Друкера



Пётр Фердинанд Друкер
(1909 - 2005)
США

- Два тезиса менеджмента (1954 г.):
- Менеджер не может управлять организацией ориентируясь только на экономическую цель
 - Работа по усовершенствованию системы целей и с системой целей необходима любым деловым организациям, поскольку их выживание и успешное развитие зависят от удовлетворения многообразных потребностей социальных групп.

Принципы построения организационной структуры по Друкеру

- Организация должна быть прозрачной – служащие должны знать и понимать структуру учреждения в котором работают;
- В организации должно быть лицо, принимающее конечное решение в сфере своей компетенции;
- Каждый рабочий должен иметь только одного менеджера;
- Количество уровней иерархии должно быть минимальным (растянута горизонтально, а не вертикально).

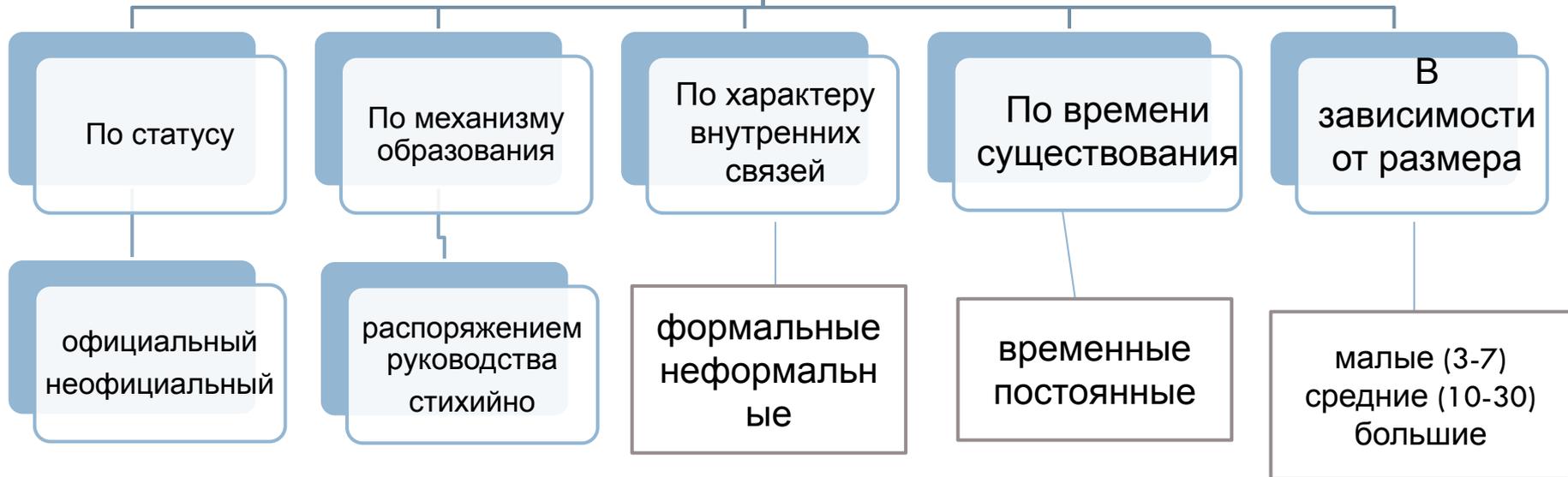
Выберите один ответ:

1. Одним из основателей классической школы управления был:
 - а) Г. Форд
 - б) Ф. Гилберт
 - в) М. Вебер
 - г) Ф. Тейлор
2. Кто разработал теорию X и теорию Y?
 - а) Э. Мэйо
 - б) У. Оучи
 - в) Ч. Бернанд
 - г) Д. МакГрегор
3. Возникновение какого направления развития управленческой мысли связывают с именем американского социолога Э. Мэйо?
 - а) Школа человеческих отношений.
 - б) Административная школа
 - в) Школа научного менеджмента
 - г) Классическая школа
4. Применение научных методов в управленческой практике, проведение управленческих экспериментов впервые осуществлено:
 - а) А.Файолем
 - б) Х.Эмерсоном
 - в) Ф.Тейлором
 - г) Ч.Бэббиджем
5. Сколько принципов управления разработал А. Файоль?
 - а) 5
 - б) 7
 - в) 10
 - г) 14

Психология менеджмента

Трудовой коллектив, личность,
индивидуальность. Типы темперамента.

Трудовой коллектив



Трудовой коллектив - все граждане, которые своим трудом участвуют в деятельности предприятия на основе трудового договора (контракта, соглашения), а также других форм, регулирующих трудовые отношения работника с предприятием.

Психологические характеристики трудового коллектива

- Морально-психологический климат - это устойчивое морально-нравственное состояние группы, в котором отражаются настроения людей, их групповое мнение, отношение друг к другу и к важнейшим материальным и духовным ценностям, к целям развития группы.
- Сплочённость - степень приверженности к группе её членов.
- Психологическая совместимость - характеристика длительного взаимодействия между людьми, при котором проявления свойственных им устойчивых черт характера не приводят к длительным и неразрешимым, без внешнего вмешательства, противоречиям.
- Уровень психологического давления коллектива на своих членов и конформизма (схожести мнений) .

Формирование и развитие трудового коллектива

- Первая стадия – начальная
- Вторая стадия – дифференцирование
- Третья стадия - интегрирование

- **Индивидуальность** – конкретный человек со своеобразными физическими, физиологическими, психологическими и социальными качествами и свойствами.
- **Личность** – это человек, включенный в систему общественных отношений, который формируется в общении, совместной деятельности и при этом приобретает социальные качества для самостоятельной деятельности.

- **Темперамент** – это те врождённые особенности человека, которые обуславливают динамические характеристики интенсивности и скорости реагирования, степени эмоциональной возбудимости и уравновешенности, особенности приспособления к окружающей среде.
- **Способности** – это индивидуально-психологические особенности личности, которые проявляются в конкретной сфере и являются условием успешной работы в ней.
- **Характер** – совокупность наиболее выраженных и относительно устойчивых черт личности, которые являются типичными для конкретного человека и систематически проявляются в его действиях и поступках.
- **Воля** - это сознательное регулирование человеком своего поведения и деятельности, выраженное в умении преодолевать внутренние и внешние трудности при совершении целенаправленных действий и поступков.

Флегматик — неспешен, невозмутим, имеет устойчивые стремления и настроение, внешне скуп на проявление эмоций и чувств. Он проявляет упорство и настойчивость в работе, оставаясь спокойным и уравновешенным. В работе он производителен, компенсируя свою неспешность прилежанием.

Холерик — быстрый, порывистый, однако совершенно неуравновешенный, с резко меняющимся настроением с эмоциональными вспышками, быстро истощаемый. У него нет равновесия нервных процессов, это его резко отличает от сангвиника. Холерик, увлекаясь, безалаберно растрчивает свои силы и быстро истощается.

Сангвиник — живой, горячий, подвижный человек, с частой сменой настроения, впечатлений, с быстрой реакцией на все события, происходящие вокруг него, довольно легко примиряющийся со своими неудачами и неприятностями. Обычно сангвиник обладает выразительной мимикой. Он очень продуктивен в работе, когда ему интересно, приходя в сильное возбуждение от этого, если работа не интересна, он относится к ней безразлично, ему становится скучно.

Меланхолик — легко ранимый, склонный к постоянному переживанию различных событий, он остро реагирует на внешние факторы. Свои астенические переживания он зачастую не может сдерживать усилием воли, он повышенно впечатлителен, легко эмоционально раним.

Характер человека проявляется

В:

- 1. **Отношение человека к другим людям:** общительность - замкнутость, откровенность - скрытность, чуткость, тактичность, справедливость, вежливость - грубость, черствость, лицемерие.
- 2. **Отношение человека к самому себе:** чувство собственного достоинства, неуверенность в своих силах, застенчивость, эгоцентризм, эгоизм.
- 3. **Отношение человека к миру вещей:** отношение к общественной собственности, аккуратное или небрежное обращение со своими вещами, одеждой, книгами и т.п.
- 4. **Отношение человека к делу, к своему труду:** инициативность, трудолюбие, ответственность за порученное дело и исполнительность или лень, легкомысленное и формальное отношение к деятельности. По отношению к труду характеры подразделяются на деятельные (активность, настойчивость, целеустремленность) и бездеятельные (пассивность, созерцательность) .

Воля

- **Целеустремленность**
- **Самообладание**
- **Самостоятельность**
- **Решительность**
- **Настойчивость**
- **Энергичность**
- **Инициативность**
- **Исполнительность**

Способности

- **Задатки** - особенности строения мозга, органов чувств и движения, выступающие в качестве природных предпосылок развития способностей.
- **Специальные способности** необходимы для достижения высоких результатов в определенных, специфических видах деятельности
- **Общие способности** необходимы для достижения успеха в любом виде деятельности; к ним относятся уровень общего интеллектуального развития, устойчивость внимания, волевой самоконтроль, трудоспособность и др.

Формы власти и влияние

- Руководство – непосредственное управление подчинёнными, управление организацией.
- Лидерство – способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, чтобы направить усилия на достижение целей организации.
- Влияние – такое поведение человека, которое вносит изменения в поведение другого человека.
- Власть – возможность оказывать влияние на поведение других людей.

Основные формы власти

- Власть основанная на принуждении (влияние через страх)
- Власть основанная на вознаграждении (влияние через положительное подкрепление)
- Традиционная власть (власть положения)
- Экспертная власть (влияние с помощью харизмы)
- Эталонная власть (власть примера)

3 типа власти в обществе и стили руководства

- Охлократия – господство толпы (либеральный)
- Автократия – власть одного лица (авторитарный)
- Демократия – власть народа (демократический)
- Смешанный

| | АВТОРИТАР- НЫЙ | ДЕМОКРА- ТИЧЕСКИЙ | ЛИБЕРАЛН ЫЙ | СМЕШАНН ЫЙ |
|---|--|--|---|--|
| Методы принятия решений | Единолично решает все вопросы | Перед принятием решений советуется с подчинёнными | Ждет указаний от руководства или решения совещания | Единолично или коллегиально в зависимости от ситуации |
| Способ доведения решения до исполни- телей | Приказывает, распоряжается, командует | Предлагает, просит, рекомендует | Просит, упрашивает, согласовывает | Исходя из ситуации приказывает, предлагает, согласовывает |
| Распреде- ление ответствен- ности за ресурсы и решения | Чаще всего берёт на себя или перекладывает на подчиненных | Распределяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями | Снимает с себя всякую ответствен- ность, пускает на самотёк | Чаще всего распределяет ответствен- ность между собой и подчинён- ными |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------|---|---|--|--|
| Отношение к инициативе подчинённых | Чаще всего подавляет полностью, иногда поддерживает рациональные идеи | Поощряет, использует в интересах дела | Отдаёт инициативу в руки подчинённых | Подавляет, когда уверен в правоте. Поощряет, если нужно коллегиальное решение |
| Отношение к подбору кадров | Боится квалифицированных работников, старается от них избавиться | Подбирает деловых, грамотных работников, не опасается «дворцового переворота» | Подбором кадров не занимается | Нерегулярно занимается подбором кадров и без чёткой системы. |
| Отношение к недостаткам знаний | «Всё умеет и знает». Редко повышает квалификацию | Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику | Пополняет свои знания и поощряет это среди подчиненных | Старается быть в курсе современных проблем, периодически повышает квалификацию |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|--|--|---|
| Стиль общения с подчинёнными | Держит дистанцию, необщителен, принцип «царь всегда одинок» | Дружески настроен, любит общение, «демократ» | Легко вступает в контакт с подчинёнными, часто в ущерб результатам | Чаще всего зависит от темперамента. |
| Характер отношений с подчинёнными | Жесткий, диктуется настроением | Ровная манера поведения, постоянный самоконтроль. | Мягко, покладист, доступен | Преимущественно авторитарно-доброжелательный |
| Отношение к дисциплине | Формальная жесткая дисциплина и строгий распорядок | Разумная дисциплина, дифференцированный подход к людям | Не требует формальной дисциплины, терпим к нарушениям морали | Поддерживает формальную дисциплину, хотя иногда покрывает нарушения |
| Отношение к моральному воздействию на подчинённых | Наказание основной метод стимулирования, поощряет избранных | Использует различные виды наказаний и поощрений | Чаще всего пользуется поощрением подчиненных | Применяет разные способы |

Факторы эффективности управления

Оценка стиля работы менеджера Р. Блейк
«силовая решетка менеджмента»

Внимание
к человеку





Основы организации работы исполнителей

Принятие управленческого решения

- **Управленческое решение** – это продукт управленческого труда, выбор, одного из 2-х или нескольких имеющихся вариантов, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цена решения определяется себестоимостью и прибылью.

Этапы принятия решений

- **Этап 1. Диагностика проблемы.**

Проблема – определённое расхождение между существующим и желаемым состоянием дел.

- **Этап 2. Определение критериев, влияющих на решение.**

- **Этап 3. Распределение критериев по степени важности.**

- **Этап 4. Определение существующих вариантов.**

- **Этап 5. Анализ вариантов.**

- **Этап 6. Выбор оптимального варианта.**

- **Этап 7. Реализация выработанного варианта.**

Типы проблем и решений.

- **Программируемое решение** – повторяющееся решение, которое можно назвать шаблонным.
- **Непрограммируемое решение** – уникальное решение, требующее нестандартного подхода.

Условия принятия решений

- **Определённость** – идеальное условие для принятия решения, т. к. менеджер может принять правильное решение, потому, что ему точно известны последствия выбора любого из имеющихся вариантов.
- **Риск** – под риском понимается опасность ошибочного решения. Поскольку риск - опасность потерь, он означает негативное отклонение от цели. Так как будущее никогда неизвестно, все решения связаны с риском.
- **Неопределённость**- ситуация, в которой лицо, принимающее решение, не может ни точно, ни с определённой степенью уверенности оценить возможные результаты того или иного решения.

- **Интуитивные решения** – это выбор, сделанный на основании интуиции. Такие решения, как правило, приходится принимать при недостатке или избытке информации. Это может привести в равной степени, как к успеху, так и к провалу.
- **Решения, основанные на суждениях** – выбор, обусловленный знаниями или предшествующим опытом. Существенным недостатком таких решений становятся нарабатываемые стереотипы.
- **Рациональные решения** – обоснованы с помощью с помощью объективного аналитического процесса. В их основе лежит объективный анализ условий, в которых организация действует в настоящий момент времени и которые будут в перспективе.

Методы принятия решений

Коллективные методы:

- *Принятие решений в группах.* Традиционная форма принятия группового решения – выдвигаются предложения, обсуждаются и большинством голосов выбирается окончательное решение.
- *«Мозговая атака»* (брейнсторминг относится к новым формам принятия решений. Используется в критических ситуациях, когда остро ощущается дефицит в творческих решениях.
- *Метод Дельфи* - многоуровневая процедура анкетирования.
- *Метод «Кингисе»* - подготовленный проект передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен дать замечания в письменном виде.
- *Методы экспертных оценок* - для проведения работы по этому методу создают рабочую группу, которая организует работу экспертов в экспертную комиссию.

- **Индивидуальные методы** – неформальные методы. Совокупность логических приёмов и методики выбора оптимальных решений путём теоретического сравнения альтернатив с учётом накопленного опыта. Эти методы базируются на интуиции.
- **Количественный метод** предполагает выбор оптимального решения путём обработки данных (математических, статистических, экономических) на ЭВМ.

Стратегический менеджмент

Стратегическое управление – комплексная система постановки и реализации стратегических целей предприятия, основанная на прогнозировании среды и выработке способов адаптации к её изменениям, а также воздействия на неё.

В задачи стратегического управления входят:

- Обеспечение целевой направленности всей деятельности предприятия
- Учёт влияния внешней среды
- Выявление новых возможностей развития и факторов угрожающего характера
- Оценка альтернативных вариантов решений, связанные с распределением имеющихся ресурсов в стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты
- Формирование внутренней среды, благоприятной для инициативного реагирования на изменение ситуации