Основные понятия менеджмента

Рекомендуемая литература:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998/2016гг

2. Бурчакова М.А., Хожемпо В.В. Менеджмент. – Учеб. пособие - М.: Изд-во РУДН, 2012

3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 6-е изд. – М.: Гардарики, 2012.

Основные вопросы темы:

1. Содержание понятия «менеджмент»
2. Менеджмент как наука и искусство
3. Менеджмент как процесс и как система
4. Менеджмент как вид деятельности людей
5. Понятие организации
6. Жизненный цикл организации
7. Этапы развития организации по Л. Грейнеру и И. Адизесу

К истории вопроса…

Английское слово «менеджмент» происходит от латинского «манус» - рука. Первоначально оно относилось к сфере управления животными и означало искусство управлять лошадьми.

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, ухитряться, суметь (сделать)**

Manager **- заведующий, руководитель**

Management - **управление**

Питер Друкер:

«Термин *«менеджмент»* исключительно труден для понимания… он специфически американского происхождения и едва ли может быть переведен на какой-либо другой язык, включая английский язык Британских островов.

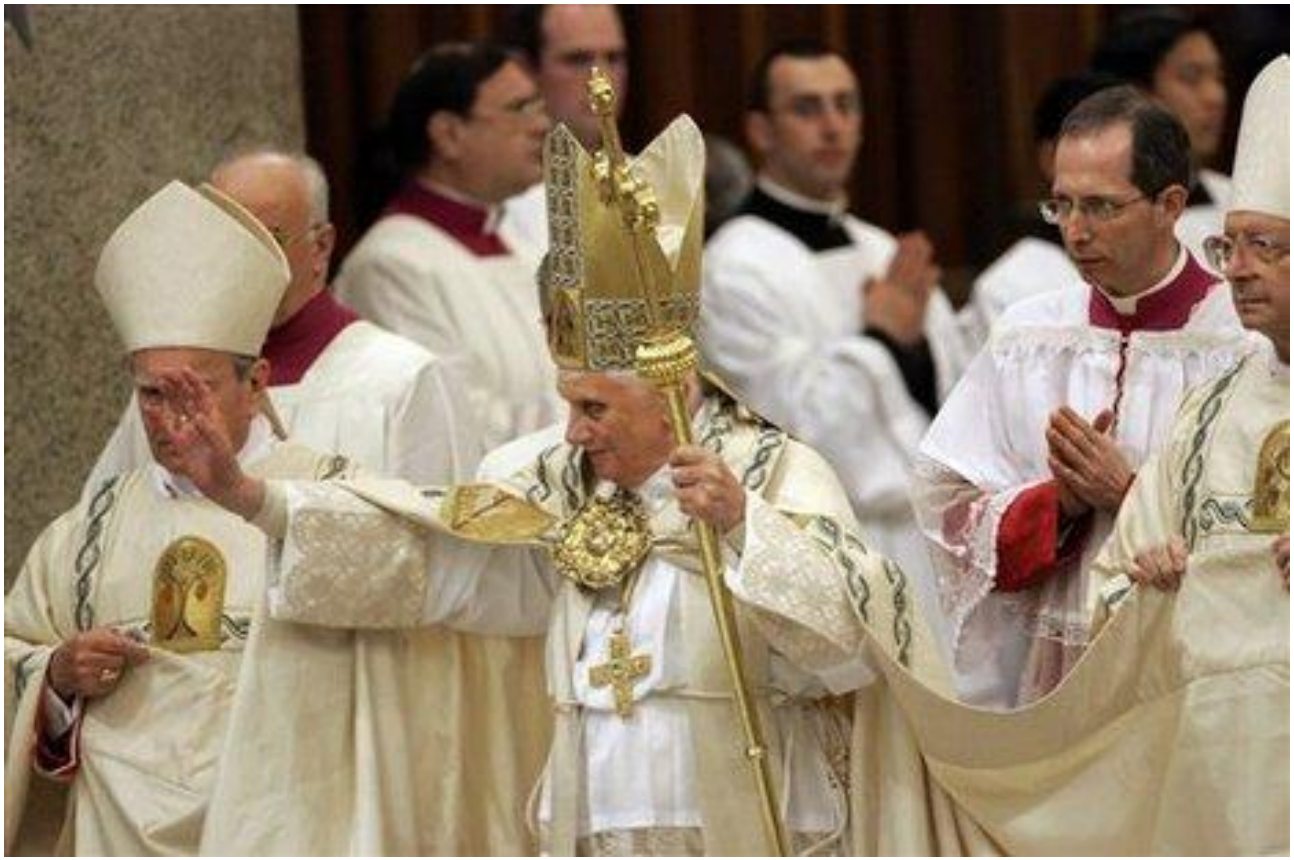
Он обозначает функцию, но также и людей, ее выполняющих; он указывает на социальное или должностное положение, но в то же самое время означает учебную дисциплину и область научного исследования.

Однако даже в американском употреблении менеджмент не адекватен как понятие: *для организаций, не имеющих отношения к бизнесу, не говорят о менеджменте и менеджерах».*

Управление и менеджмент

Зарядка для ума…

Приведите примеры организаций, которые управляются в настоящее время также как и много столетий назад.



Питер Друкер:.

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.

Менеджмент как наука…

- ✔ Имеет свою теорию, свои законы закономерности, функции, принципы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления.
- ✔ Систематизация научных знаний помогает разрабатывать стратегию, управлять текущей деятельностью, осуществлять целеполагание организации.

Менеджмент как искусство…

- ✔ Любая организация - сложная социально-техническая система, на которую воздействуют многочисленные факторы внешней и внутренней среды .
- ✔ Самый главный фактор – *ЛЮДИ*, работающие в организации и с организациями.
- ✔ Для управления этим фактором необходимо не только наука, но и искусство ее применения.

Менеджмент как процесс…

Достижение целей организации посредством выполнения ряда последовательных управленческих функций:

- ✔ планирования,
- ✔ организации,
- ✔ лидерства (руководства),
- ✔ координации,
- ✔ мотивации,
- ✔ контроля

Менеджмент как система…

Совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, объединенных в одно целое для достижения поставленных целей.

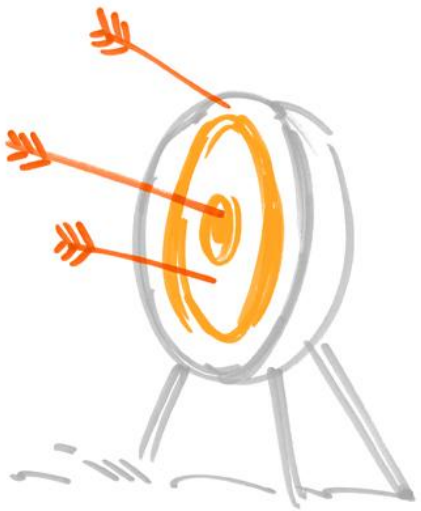
Менеджмент как вид деятельности людей (менеджеров)…

Составная часть любой организации, без которой она как целостное объединение не может эффективно функционировать и достигать запланированных результатов.

Итак…

Майкл Мескон:

«Менеджмент – процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации»



Это любопытно…

Профессор Л.И. Евенко :

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

В качестве вывода…

Менеджмент – комплекс ключевых положений, отражающих содержание и специфику одной из типологических моделей управления социально-экономическими системами (организациями) и, конкретно, управления рыночной экономикой.

Основная цель менеджмента – обеспечение прибыльности и доходности фирмы путем рациональной организации производственного процесса, эффективного использования кадрового потенциала и применения новых технологий, что в итоге должно привести к росту ценности (стоимости) компании.

Задачи менеджмента:

1. Оценка состояния объекта управления
2. Определение конкретных целей развития и их приоритетности
3. Определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения
4. Распределение и координация полномочий и ответственности, совершенствование структуры организации
5. Определение очередности и последовательности принятия решений, выработка системы мероприятий по времени
6. Подбор, подготовка кадров и стимулирование труда
7. Установление учета и контроля при решении поставленных задач

Функции менеджмента (в соответствии с ГОСТ 24525.0-80)

1. Прогнозирование и планирование,
2. Организация работы,
3. Мотивация,
4. *Координация и регулирование,*
5. Контроль, учет и анализ.

Все функции:

- ✔ Представляют собой элементы управленческого цикла;
- ✔ Обуславливают специализацию управленческого труда;
- ✔ Взаимно проникают друг в друга

Функции менеджмента (по Мескону и Хедоури)

1. ***Планирование*** (*прогнозирование*),
2. Организация,
3. Мотивация,
4. Контроль.

Прогнозирование и планирование

Сущность:

на основе анализа положения, в котором в данный момент находится организация, формулируются стоящие перед ней цели и задачи, разрабатывается стратегия действий, составляются необходимые планы и программы для достижения этих целей.

Функция планирования отвечает на три основных вопроса:

1. Где мы находимся на данное время?
2. Куда мы хотим двигаться?
3. Как мы собираемся это сделать?

Организация работы

Сущность:

формирование структуры организации, а также обеспечение всеми необходимым для ее работы видами ресурсов.

Важно!

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда и кто, по его мнению, должен это сделать.

Мотивация

Сущность:

деятельность, направленная на активизацию людей, работающих в организации, и побуждению их эффективно трудиться для достижения запланированных целей, поставленных в планах.

Важно учитывать!

Мотивация — это результат сложной совокупности потребностей, которые постоянно изменяются.

Контроль, учет и анализ

Сущность

- ✔ критически важная и сложная функция управления
- ✔ это процесс, обеспечивающий достижение целей организации.

Три аспекта управленческого контроля.

1. Установление стандартов (это точное определение цели, которая должна быть достигнута в определенное время).
2. Измерение того, которое было в действительности достигнуто в определенный период, и сравнения достигнутого с ожидаемыми результатами.
3. Стадии, на которой выполняются действия, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от начального плана(Один из вариантов – пересмотр/корректировка целей)

Контроль должен быть всеобъемлющим.

Координация и регулирование

- ✔ это центральная функция менеджмента.
- ✔ обеспечивает достижение ***согласованности*** в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.
- ✔ Отвечает за устанавливается взаимодействие между подсистемами организации,
- ✔ осуществляет маневрирование ресурсами,
- ✔ обеспечивает единство и согласованность всех стадий процесса управления (планирование, организация, мотивации и контроля), а также действий руководителей.

Основные принципы менеджмента

- ✔ Целостность управления;
- ✔ Иерархическая упорядоченность;
- ✔ Целевая направленность менеджмента;
- ✔ Научная обоснованность и оптимизация управления;
- ✔ Сочетание централизации и децентрализации;
- ✔ Демократизация;

Принципы управления Ф. Тейлора

- ✔ Разработка оптимальных методов выполнения работы на базе научного изучения затрат времени, движений, усилий.
- ✔ Абсолютное следование разработанным стандартам.
- ✔ Подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу.
- ✔ Оплата по результатам труда: меньше результаты - меньше оплата; больше результаты - больше оплата.
- ✔ Использование функциональных менеджеров, осуществляющих контроль по специализированным направлениям.
- ✔ Поддержание дружеских отношений между рабочими и менеджерами с целью обеспечения возможности осуществления научного управления.

12 ПРИНЦИПОВ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ Г. ЭМЕРСОНА

1. **Точно поставленные идеалы или цели**
2. **Здравый смысл**
3. Компетентная консультация
4. Дисциплина
5. **Справедливое отношение к персоналу**
6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет
7. Диспетчирование (централизованное руководство работой всех органов предприятия на основе плана-графика и систематический учет, контроль текущего хода производства)
8. Нормы и расписания
9. Нормализация условий
10. Нормирование операций
11. Письменные стандартные инструкции
12. Вознаграждение за производительность

Принципы А. Файоля

1. РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА
2. ВЛАСТЬ (полномочия и ответственность)
3. ДИСЦИПЛИНА
4. **ЕДИНСТВО РАСПОРЯДИТЕЛЬСТВА**
5. **ЕДИНСТВО РУКОВОДСТВА** (единоначалие)
6. ПОДЧИНЕНИЕ ЧАСТНЫХ ИНТЕРЕСОВ ОБЩИМ
7. ПРИНЦИП ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА
8. ПРИНЦИП ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ
9. ИЕРАРХИЯ (СКАЛЯРНАЯ ЦЕПЬ)
10. ПОРЯДОК
11. СПРАВЕДЛИВОСТЬ
12. ПОСТОЯНСТВО СОСТАВА ПЕРСОНАЛА
13. ИНИЦИАТИВА
14. ЕДИНЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

ПРИНЦИПЫ РАЦИОНАЛЬНОЙ БЮРОКРАТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ М. ВЕБЕРА

1. глубокое разделение труда по функциональному принципу;
2. четкое построение по иерархическому принципу;
3. система правил, норм, формальных процедур, определяющих права и обязанности работников, их поведение в конкретных ситуациях;
4. построение внутренней системы отношений на формальных началах ;
5. подбор кадров по формальным признакам на конкурентной основе;
6. правила, дисциплина и порядок должны осуществляться безлично и применяться ко всем менеджерам вне зависимости от уровня иерархии.

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ ГЕНРИ ФОРДА

1. Строго построенная по вертикали организация
2. Массовое производство
3. Развитие стандартизации
4. Конвейер с глубоким разделением труда на множество операций
5. Постоянное совершенствование управления

Современные принципы управления (90-е гг. XXв.)

- ✔ Лояльность к работающим;
- ✔ Ответственность как обязательное условие успешного менеджмента;
- ✔ Коммуникации снизу вверх, сверху вниз и по горизонтали;
- ✔ Атмосфера в организации, способствующая раскрытию способностей работающих;
- ✔ Обязательное долевое участие каждого работающего в общих результатах;

Современные принципы управления (н.в.)

- ✔ Своевременная реакция на изменение в окружающей среде;
- ✔ Методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой;
- ✔ Непосредственное участие менеджеров в работе групп на всех этапах как условие согласованной работы;
- ✔ Умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер;
- ✔ Этика бизнеса;
- ✔ Честность и доверие к людям;
- ✔ Опора на фундаментальные основы менеджмента;
- ✔ Видение организации;
- ✔ Качество личной работы и ее постоянное совершенствование.

Объект управления -

Организация, т.е. группа людей, деятельность которой сознательно координируется для достижения общих поставленных целей.

Субъект управления -

менеджеры, т.е. весь руководящий состав организации.

Определение организации

представляет собой сознательно координируемое *социальное образование* с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей.

Организации заранее проектируются, моделируются с тем, чтобы сформировать структуру, подчиненную интересам достижения установленных целей!

Определение организации

Файоль:

«Организовать предприятие — значит, снабдить его всем тем, что необходимо для его функционирования: сырьем, оборудованием, деньгами, персоналом. Организация — это совокупность, состоящая из двух составных частей: материального и социального организмов».

Определение организации

Мескон:

«Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Чтобы считаться организацией, такая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям:

- ✔ наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- ✔ наличие, по крайней мере одной цели, которую принимают как общую все члены данной группы;
- ✔ наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели».

Определение организации

Макс Вебер:

Организация есть совокупность социальных отношений – закрытых, либо с ограниченным доступом извне, в которой регулирование осуществляется особой группой людей: руководителем и, возможно административным аппаратом, обладающими представительной властью

Определение организации

Мильнер:

- **Организация** представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели (целей)
- **Организация -** это сложная динамическая система, имеющая цель
- **Организация -** система по приобретению, переработке и распределению ресурсов, действующая в интересах ее создателя или создателей

Определение организации

Энциклопедический словарь:

организация – это:

- внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленные его строением
- совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого
- объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определённых правил и процедур

ЭТО ОРГАНИЗАЦИЯ?

Ваши аргументы

?

СБЕРБАНК

Всегда рядом

ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ПРИЗНАКИ ОРГАНИЗАЦИИ

- ✔ наличие не менее двух человек, которые считают себя группой;
- ✔ выраженная общая цель, не сводимая к индивидуальным целям её членов, которую принимают, как общую все члены группы;
- ✔ добровольное и сознательное направление трудовых усилий членов группы на достижение общей цели;
- ✔ набор ресурсов и определённый способ их защиты;
- ✔ система официально утверждённых норм поведения и форм контроля за их соблюдением;
- ✔ структура устойчиво воспроизводимых статусов (организация должна иметь относительно постоянное формальное руководство);
- ✔ специфическое разделение труда между своими членами (формальное или неформальное);
- ✔ наличие вознаграждений и наказаний за участие или неучастие в делах организации.

Для организации характерны:

- ✔ **комплексность** (уровень специализации или разделение труда, количество уровней в иерархии, степень территориального распределения подразделений);
- ✔ **формализация** (правила, процедуры, определяющие поведения работников);
- ✔ **соотношение централизации и децентрализации** (уровни, на кот. вырабатываются и принимаются управленческие решения).

Например…

- ✔ Усиление самостоятельности региональных компаний (автономия);
- ✔ Обмен информацией между менеджерами всех уровней;
- ✔ Каждый сотрудник – член сплоченной команды, нет барьеров между руководителями и рядовыми сотрудниками;
- ✔ Регулярно проводятся недели «антибюрократии» (управленцы работают в качестве продавцов-консультантов).

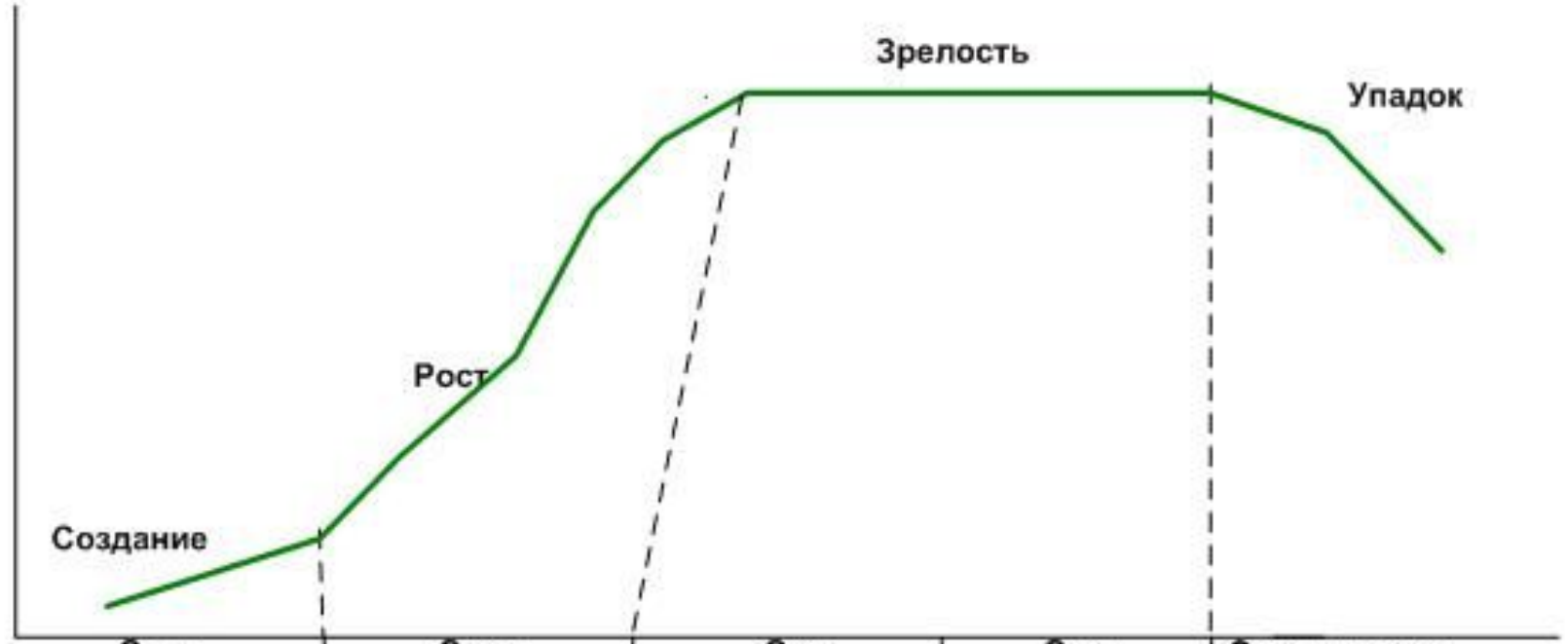
Жизненный цикл организации -

совокупность стадий развития, которые проходит организация за период своего существования.

Смысл:

Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать, насколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу.

Жизненный цикл организации -



Этап предпринимательства:	Этап коллективности:	Этап формализации:	Этап выработки структуры:	Этап упадка:
- Нечеткие цели; - Высокие творческие возможности;	- Неформальные общение и структура; - Высокие обязательства;	-Формализация правил; -Стабильная структура; -Упор на эффективность	- Усложнение структуры; -Децентрализация; - Диверсифицированные рынки	- Высокая текучесть кадров; - Конфликты

Стадия создания организации

Направления и этапы	Цель	Методы	Результаты
1. Выбор товара	Определить нишу на рынке	Изучить объем продаж и емкость рынка	Возможный объем продаж
2. Оценка действий конкурентов	Определить возможности конкурентов для занятия данной ниши на рынке	Изучить работу аналогичных предприятий	Доминирующий фактор конкуренции
3. Анализ схемы предпринимательства	Определить требуемые ресурсы и возможность их получения	Изучить возможности создания технологии, обеспечения сырьем, капиталом	Формирование всей системы и предпосылок
4. Анализ общего окружения	Определить значимость внешних факторов	Определить характер окружающей среды и тенденции ее изменения	Неопределенность значений факторов

Условия, влияющие на выбор типа управления на этапе экономического роста организации

Характеристики	*Оперативный тип управления*	*Стратегический тип управления*
Основное назначение	Максимизация прибыли	Максимизация прибыли с учетом интересов социума
Основной способ достижения цели	Оптимизация использования внутренних ресурсов	Установление динамического баланса с неопределенным и нестабильным окружением
Важность фактора времени	Не самый важный фактор в конкуренции	Важнейший фактор в конкурентной борьбе
Краткосрочная оценка эффективности	прибыльность	Точность предвидения изменений во внутренней среде и время адаптации к изменениям внешней среды, качество товаров.
Отношение к персоналу	Работники – один из ресурсов организации	Работники – важнейший ресурс организации

Зрелость организации

- ✔ упор делается на эффективность инноваций и стабильность;
- ✔ увеличивается выпуск продукции и расширяется рынок оказания услуг;
- ✔ руководители выявляют новые возможности организационного развития;
- ✔ периодически и своевременно корректировать структуру управления организации.

Цель: обеспечение стратегической дееспособности организации, сохранение и упрочение устойчивого положения на рынке.

Стадия упадка организации

- ✔ снижение спроса ужесточает конкуренцию и усложняет ее формы;
- ✔ увеличивается конкурентная сила поставщиков;
- ✔ повышается роль цены и качества в конкурентной борьбе;
- ✔ возрастает сложность управления приростом производственных мощностей;
- ✔ усложняется процесс создания товарных инноваций;
- ✔ снижается прибыльность.

Зарядка для ума …

На каком этапе жизненного цикла находится

?

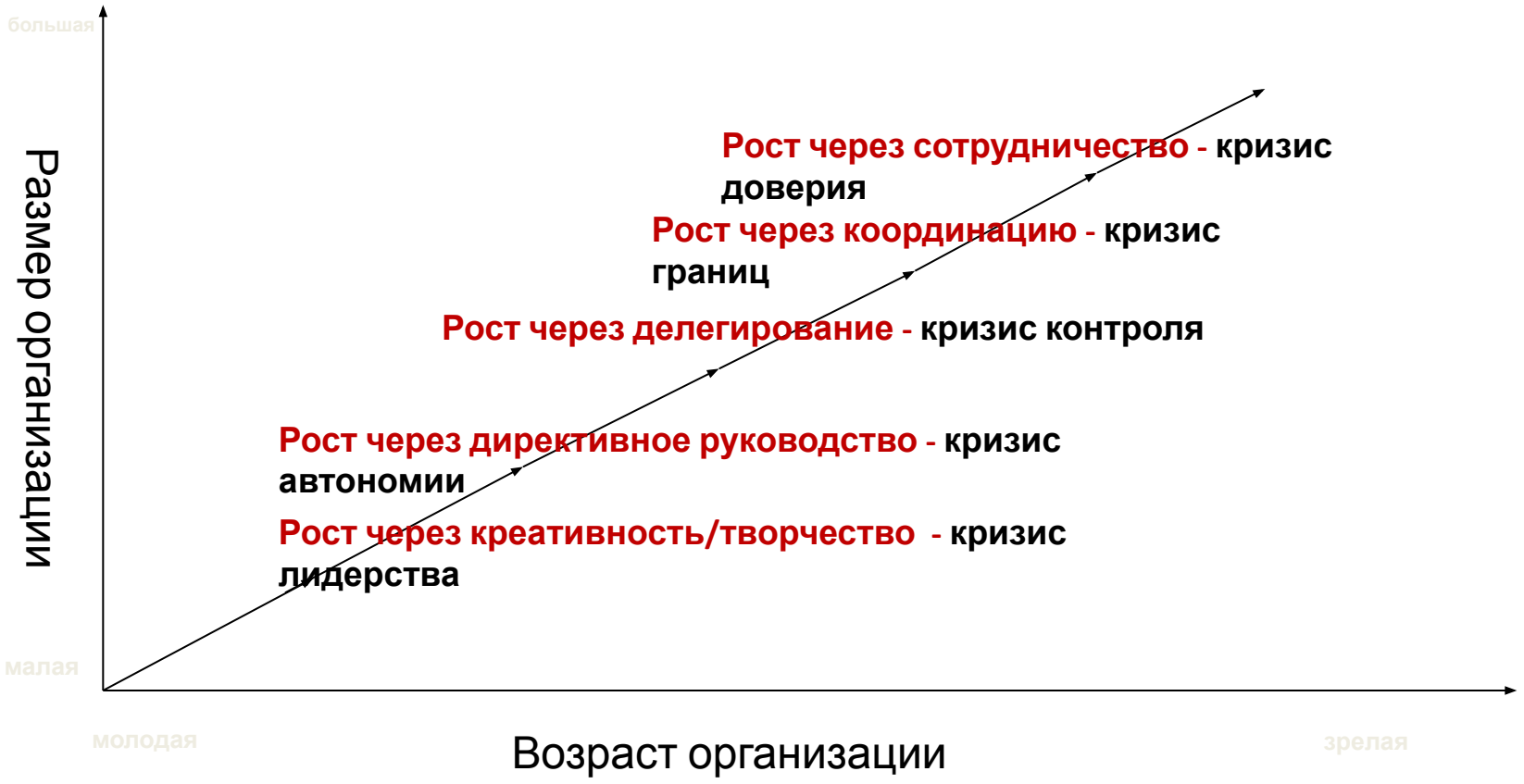
ЖЦО по Ицхаку Адизесу

- ✔ Автор описал «нормальные» и «патологические» проблемы организации на каждой стадии развития
- ✔ Выделил два параметра жизнедеятельности организации: гибкость и контролируемость. Молодые организации гибки и подвижны, но мало контролируемы. Организация «взрослеет» - контроль возрастает, а гибкость уменьшается
- ✔ Организация успешна, если умеет сосредоточиться на проблемах, которые присущи данной стадии жизненного цикла

ЖЦО по И. Адизесу

Стадия	Характеристика
Рождение организации	***Цель*** – выживание. ***Руководство*** – единоличное. ***Основная задача*** – выход на рынок. ***Организация труда*** – режим экономии и стремление к росту прибыли.
Детство и юность	***Цель*** – ускоренный рост и получение прибыли в ближайшей перспективе. ***Руководство*** – жёсткое. ***Основная задача*** – укрепление, захват и лидерство в своём сегменте рынка. ***Организация труда*** – мотивация и стимулирование труда персонала.
Зрелость	***Цель*** – систематический, сбалансированный рост, формирование имиджа компании. ***Руководство –*** делегирование полномочий. ***Основная задача*** – рост, расширение сфер деятельности. ***Организация труда*** – разделение и кооперация труда, ориентация на высокопрофессиональных работников, оценка по индивидуальным достижениям.
Старение организации	***Цель –*** сохранение достигнутых результатов. ***Руководство*** – координация действий. ***Основная задача*** – стабильность. ***Организация труда –*** свободная, участие в прибылях.
Возрождение организации	***Цель*** – обеспечение оживления по всем функциям. ***Руководство*** – использование сплочённости персонала. ***Основная задача*** – омоложение за счёт внедрения инноваций. ***Организация труда*** – коллективное премирование по результатам труда, использование достижений научной организации труда.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ (по Ларри Грейнеру)



ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ (по Л. Грейнеру)

1. **Творчество** - внимание сосредоточено на разработке продукта и его маркетинге. Орг. структура остается неформальной. Рост требует новых специальных знаний, которыми фирма пока не обладает.
2. **Руководство** – организационный рост. Бюрократическая структура. Четко спланированная работа.
3. **Делегирование** – децентрализация функций, делегирование полномочий, принятие решений на более низком уровне.
4. **Координация** - в структуре выделяются стратегические подразделения, обладающие оперативной самостоятельностью. Жесткий контроль из центра за распределением стратегических ресурсов.
5. **Сотрудничество** – изменение формы коллективной работы (*консультационные группы*). Внимание к организационной культуре. Создание команды единомышленников.

Классификация организаций Генри Минцберга

Типы организаций	*Характеристика организации*
Простая (предпринимательская)	Простая, маленькая, молодая организация. Высокий уровень централизации, малая формализация, прямое управление. Классическое производство с собственником во главе.
Машинная бюрократия (Механистическая)	Массовое производство и отработанные массовые технологии. Высокий уровень специализации, формализации и стандартизации. Развитая нисходящая иерархия. Повторяющаяся работа в стабильных условиях.
Профессиональная бюрократия	Сильная роль профессионалов, которые берут на себя большую часть управления операциями. Горизонтальная децентрализация. Высокая стандартизация профессиональных навыков.
Диверсифицированная	Организация состоит из множества относительно независимых единиц. Расширенный вариант машинной бюрократии, когда компания охватывает несколько рынков и выпускает широкий ассортимент продукции. ***Главный элемент*** - среднее звено управления. Это управленческий персонал, который обеспечивает связь оперативного и стратегического уровней.
Инновационная (адхократия)	Организации, ориентированные на инновации, как важнейшее условие выживания . Управление избирательно децентрализовано, границы между высшим, средним и низшем уровнями управления рядовыми сотрудниками. Эффективна в гибкой динамической среде.
Миссионерская	Организации с сильной корпоративной культурой. Низкая централизация + высокая степень формализации (идеологических норм) ***Главный элемент*** - идеология, способствующая сплочению сотрудников.

Задание для самостоятельной работы…

Приведите собственные примеры компаний для каждого типа организаций согласно классификации Г. Минцберга.

Спасибо за внимание!

Ваши вопросы?