

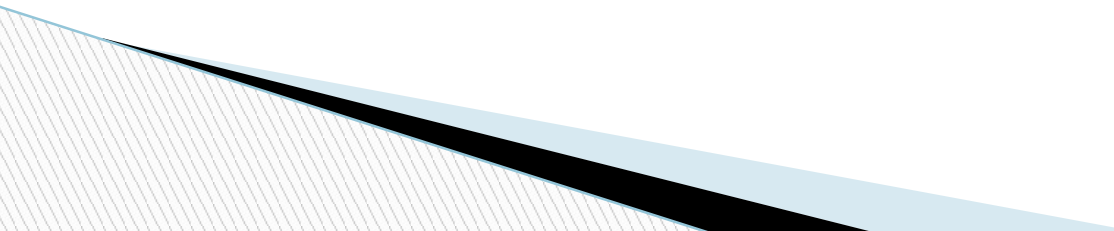
Понятия менеджмента и
менеджера. Принципы
менеджмента.
Организационная структура.

4 группа.

Основные понятия менеджмента и менеджера.

- ▣ **Менеджмент** – профессиональный вид деятельности, осуществляемый специалистами на базе определенной научно-практической информации и ресурсов, которые представляют собой с помощью доступных и рациональных методов и приемов процесс регулирования объектом (ми) для приведения его (их) в соответствие с поставленными целями.

Если немного раскрыть определение “менеджмента”, то мы увидим, что в него входит:

- изучение рынка (спроса, потребления), т. е. маркетинг и прогнозирование;
 - производство продукции с минимальными затратами и реализация ее с максимальной прибылью;
 - управление персоналом, следовательно, знание социологии, психологии, а также анализ информации и разработка программ для достижения поставленной цели.
- 

- В современном понимании менеджер – это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы.

Термин “менеджер” имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно к:

- организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
- руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);
- руководителю по отношению к подчиненным;
- администратору любого уровня управления, организующего работу, руководствуясь современными методами и др.

- К менеджеру любого уровня предъявляются высокие требования. Это понятие прошло большую эволюцию в процессе развития экономического строя общества.
- Первый тип менеджера, который появился на предприятии, был диктаторский тип, позднее ему на смену пришел **менеджер-патерналист**. Он как бы играл роль главы семьи, относился к рабочим по-отечески, что очень положительно сказывалось на росте производительности труда. Но постепенно патерналист начал утрачивать свои позиции.
- На смену ему пришел **менеджер-маклер**. В годы кризиса фирмам были нужны оборотистые люди, умеющие сбывать продукцию и тем самым двигать производство. Такие люди становились во главе как мелких, так и крупных предприятий. Работа данного типа менеджеров во многом напоминала работу дипломатов. Руководящим началом здесь выступал принцип: «Делай все возможное, чтобы смягчить недовольство рабочих».
- Далее появился новый тип **менеджер-организатор**. Этому способствовали два обстоятельства. Во-первых, разросшиеся капиталистические предприятия сделали невозможным единоличное управление производством. Чтобы принимать решения, менеджеру стало требоваться мнение довольно большого круга лиц. В обиход вошли управленческие советы. Во-вторых, новые условия привели к тому, что во главе становился не основатель производства или один из его наследников, а избранный советом директор-управляющий. Держателями акций и руководителями производства оказались разные люди. Менеджеры расширили функции по работе с людьми. Они стали общаться не только с работниками производства, но и с лидерами разнообразных общественно-политических организаций. Успех менеджера стал зависеть от умелого осуществления целого пакета различных социальных функций.

В настоящее время менеджер
выступает в системе
общественного производства как:

- управляющий;
- дипломат;
- лидер;
- воспитатель;
- инноватор;
- человеческое существо.



Менеджер-управляющий.

- Эта функция считается традиционной, изначально присущей менеджеру. Менеджер-управляющий, как считают, должен быть честным, верным своему слову, правдивым и бескорыстным. Он должен иметь высокую профессиональную подготовку, владеть навыками делового общения, обладать мастерством оратора, консультанта, педагога и психолога.
- От него также требуется:
- наличие общих знаний в области управления предприятием;
- компетентность в вопросе технологии производства в той отрасли производства, к которой относится фирма по виду и характеру своей деятельности;
- владение не только навыками администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;
- принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределение участия каждого в их исполнении.



Менеджер-дипломат

- ▣ Среди серии менеджерских умений и навыков наиболее важны те, которые связаны с процедурами переговоров. Сегодня менеджеры среднего и высшего звена тратят свое рабочее время в основном на установление и развитие человеческих контактов, углубление деловых связей, заключение сделок, разрешение споров, улаживание отношений с властями. Значительно возросла потребность участия менеджеров в различного рода посреднических действиях. Во всем этом требуются специфические способности, которые сродни дипломатическим. Тем более что вторая половина 80-х годов обозначила себя бумом межгосударственных связей.



Менеджер-лидер

- Современный менеджер осуществляет не только менеджерские функции, но и лидерские. Американские теоретики менеджмента уже давно провозгласили лозунг — «Каждый менеджер должен быть лидером!» Функции менеджера и функции лидера далеко не идентичны. Когда у нас говорят о менеджерских функциях, то часто подразумевают лишь совокупность профессиональных действий, необходимых для поддержания деятельности материальной подсистемы бизнеса (ресурсы, процедуры производства, технологические процессы). Это у нас от прошлого. Здесь как-то затеняется проявление другой, человеческой, подсистемы бизнеса - главного объекта управления. А чтобы эффективно справиться с этой задачей, нужно быть способным вести за собою людей - быть лидером. В современном понимании лидерские функции складываются из двух компонентов — профессионально-технократических и эмоционально-личностных.



Менеджер-воспитатель.

- По мере усложнения производственных процессов, возрастают требования к персоналу. С одной стороны появляется потребность в повышенной технологической эрудиции работников, а с другой — в совершенствовании их нравственных сторон жизнедеятельности. Усложнившаяся техника и технология диктует необходимость постоянного профессионального обучения специалистов, это не вызывает сомнения. Это очевидно и мы, не задумываясь, тратим на это немалые ресурсы и средства. А вот по поводу нравственной стороны совершенствования персонала мы проявляем замедленную реакцию. И платим за это издержками производства. Между тем степень воспитанности, высокая нравственность работников является решающим условием перемещения пика экономического прогресса из региона в регион.



Менеджер-инноватор

- Производительность труда гораздо проще повысить на базе новой техники и технологий, чем постоянно ремонтировать старое оборудование.
- В условиях третьей волны научно-технического прогресса, которую называют информационной (первая волна связана с введением сельскохозяйственной культуры, вторая — с промышленным переворотом) одной из главнейших сторон менеджерских функций является деятельность по инновациям. В условиях бурного процесса НТР тот, кто проявляет медлительность в отношении инноваций, незамедлительно отбрасывается в хвост прогресса. Потребность в инновациях объясняется очень просто. Считается, что значительно легче и быстрее повышать производительность труда и качество продукции на базе принципиально новой техники и технологии, чем постоянно латать заплатки на изношенном оборудовании и экономить на введении новшеств.



Менеджер - человеческое существо

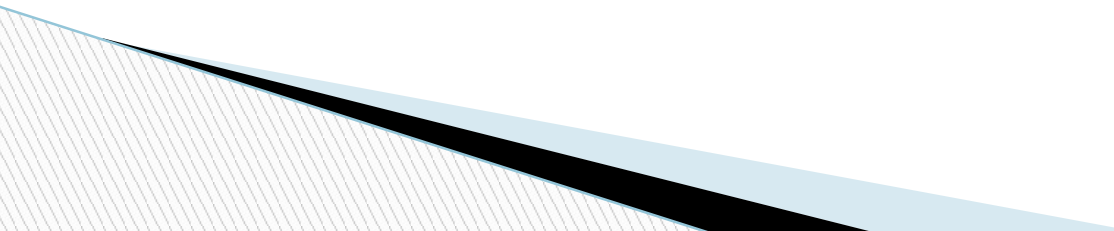
- Менеджер не машина, которая работает от внешних источников энергии. Менеджер - человек, ничто человеческое ему не чуждо. У каждого менеджера есть свой характер, сформированный из совокупности поведенческих черт. Однако далеко не каждая черта характера способствует осуществлению менеджерских функций.



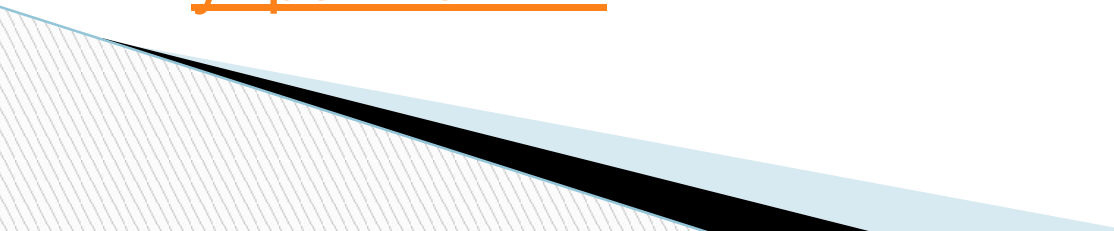
Принципы менеджмента.

- ▣ **Принципы менеджмента** – это основополагающие идеи и правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций. Эти принципы есть отражение объективных закономерностей практики управления. Они определяют требования к конкретной системе, структуре и организации менеджмента. В соответствии с этими требованиями образуются органы управления, устанавливаются взаимоотношения между его уровнями, между организациями и государством, применяются те или иные методы управления.

- ▣ Ведущий принцип менеджмента – **оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления.** Его применение на практике означает, что за высшим уровнем управления закрепляются вопросы стратегического характера, а за низовыми звеньями – оперативное управление. Реализация этого принципа решает проблему оптимального распределения полномочий при принятии управленческих решений.
- ▣ Из этого основного принципа вытекают и другие:

- 1) принцип умелого **использования единоначалия и коллегиальности** в управлении означает, что каждый работник строго отвечает за свой участок работы, за принятие им на своем уровне решения. Всю полноту ответственности за работу организации несет одно лицо – управляющий, директор, президент корпорации. В то же время к выработке управленческих решений привлекаются руководители разного уровня и разных подразделений, а так же исполнители конкретных решений. Этим обеспечивается объективность, большая обоснованность принимаемых решений;
 - 2) **принцип научной обоснованности управления** означает, что управление должно осуществляться на основе применения науки;
 - 3) **принцип плановости**, означающий, что деятельность организации, как текущая, так и перспективная, должна планироваться;
 - 4) **принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности**, т.е. работник должен нести ответственность только за те задачи, которые попадают в сферу предоставленных ему полномочий (прав принимать решения);
 - 5) **принцип демократизации управления**. В современной экономике исполнители обладают высоким профессионализмом, образованием и квалификацией, а также общей культурой и потребностью участвовать в управлении производством. Привлечение персонала к управлению организацией есть реализация данного принципа.
- 

Организационные структуры менеджмента

- Понятие, элементы и характеристики организационной структуры управления.
 - Классификация организационных структур управления.
 - Централизация, децентрализация и нормы управляемости.
 - Факторы, влияющие на организационную структуру.
 - Проектирование организационных структур управления.
- 

- Организационная структура – один из основных элементов управления организацией. Она характеризуется распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации. По сути, структура управления – это организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений.



- В зависимости от степени выраженности таких свойств, как сложность, формализация и централизации, структуры менеджмента делятся на две группы: механистические (иерархические) и органические (адаптивные) структуры.



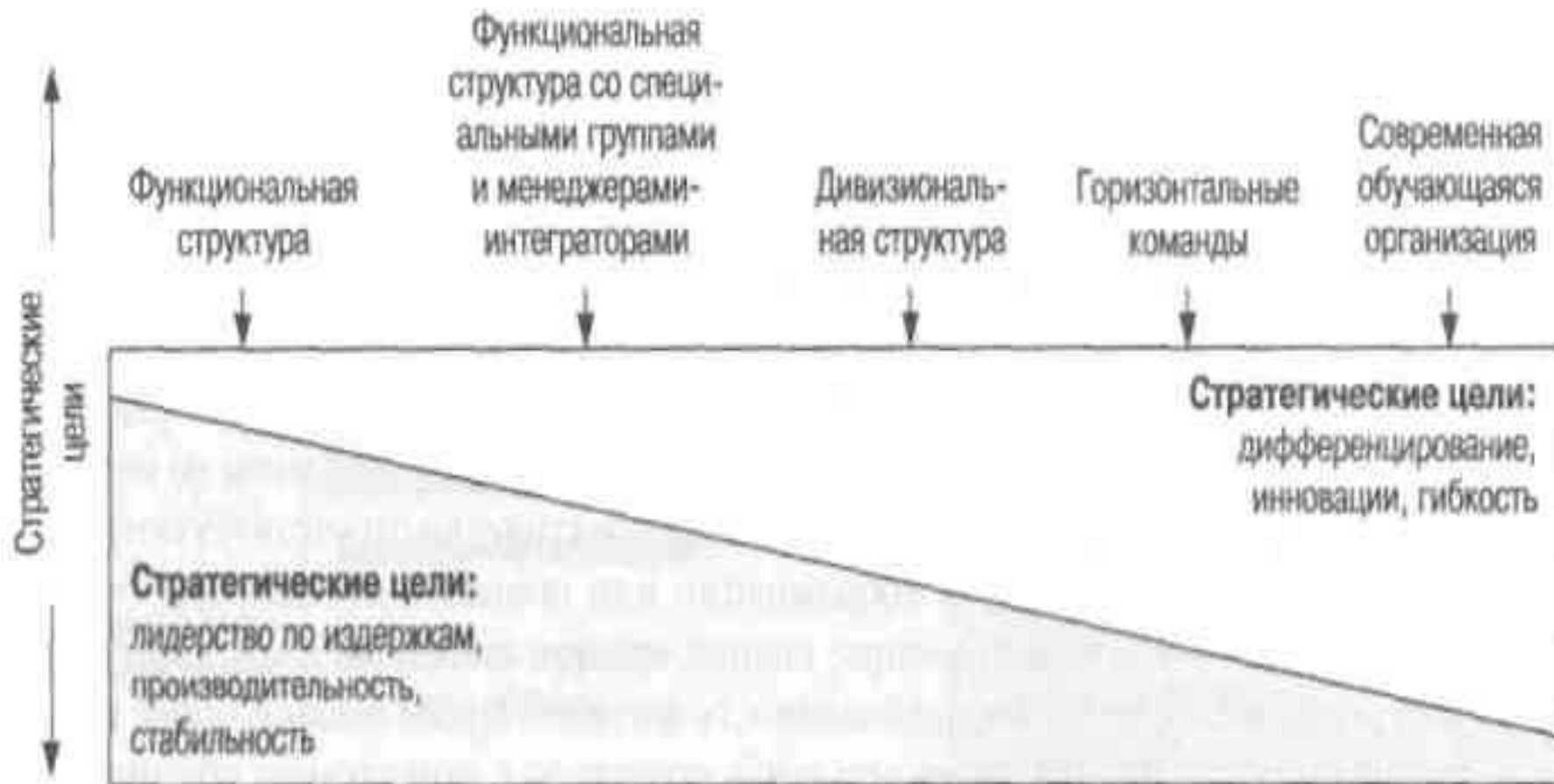
- Понятия «централизации» и «децентрализации» имеют отношение к уровням иерархии, на которых принимаются решения. **Централизация** означает, что властные полномочия по принятию решений концентрируются на верхних уровнях управления организации. **Децентрализация** означает, что властные полномочия по принятию решений смещаются в направлении нижних уровней организации. Оптимальный для организации иерархический уровень принятия решений может быть определен эмпирически.
- Последние 30 лет наблюдается тенденция децентрализации организаций. Считается, что децентрализация позволяет разгрузить топ-менеджеров, эффективнее использовать умения и способности работников, обеспечить принятие решений на местах людьми, находящимися в курсе текущих событий, и быстрее реагировать на внешние изменения.
- Однако эта тенденция не означает, что каждая организация должна децентрализовывать принятие каждого решения. Менеджеры должны диагностировать ситуацию и выбирать те уровни принятия решений, которые лучше всего соответствуют потребностям организации.



Выбор организационной структуры определяется следующими факторами:



- Структура следует за стратегией.
- Структура отражает внешнюю среду.
- Структура соответствует технологии.



- В широком смысле задача менеджеров при проектировании организационной структуры состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам.
- «Наилучшая» структура- это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.
- *Проектирование организационной структуры* предусматривает определение ее основных свойств с учетом специфики конкретной хозяйственной деятельности, условий осуществления этой деятельности и ее стратегической ориентации. Основные факторы, влияющие на выбор организационной структуры при ее проектировании, можно разделить на три группы: внутренние, общие и специальные факторы.
- *Внутренние факторы* включают основные внутренние свойства структуры (ее сложность, формализацию и централизацию), объем управления и нормы управляемости, определяемой как сфера контроля.
- *Общие факторы* определяют цели и стратегию предприятия, вид продукта или услуги (вид технологии их производства), внешнюю среду, размер и устойчивость организации работ (изменчивая, стабильная) и другие факторы, определяющие специфику хозяйственной деятельности конкретного предприятия. При учете внешней среды рассматриваются ее основные факторы, оказывающие влияние на результаты деятельности предприятия.
- *Специальные факторы* должны учитывать власть и контроль (в том числе заботу менеджеров об интересах своих отделов, фактор власти в высших эшелонах) и компьютеризацию информационных процессов, а также реализацию коммуникаций менеджмента в целом. При оценке взаимосвязи власти и определяемой структуры следует учитывать, что более рациональна и привлекательна та структура (организация работ), в которой власть легче поддерживать. Уровень компьютеризации управления и организация коммуникаций создают предпосылки и необходимые условия для возможности выбора адаптивных структур.

