

Задачи изучения дисциплины:

- ознакомление студентов с наиболее важными вопросами управления;
- формирование у студентов современного управленческого мышления;
- знакомство с классическими и современными теориями управления;
- выработка практических навыков анализа и решения управленческих проблем;
- изучение методов управления организацией и практических способов их применения.

В результате изучения дисциплины студенты **должны**:

- иметь общее представление о современном состоянии теории и практики менеджмента;
- уметь пользоваться базовой терминологией современного менеджмента;
- иметь представление о возможности использования основных идей современного менеджмента в российских условиях;
- иметь практические навыки анализа управленческих ситуаций и принятия управленческих решений.

Учебное пособие предназначено для студентов всех форм обучения, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» и «Экономика».

1. Сущность и содержание понятия «менеджмент»

1.1. Определение понятий «управление» и «менеджмент»

1.2. Управление как информационный и функциональный процесс

1.3. Принципы управления

1.4. Методы управления

1.5. Современные методы управления

1.1. Определение понятий «управление» и «менеджмент»

Менеджмент -----управление

Однако термин «управление» намного шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (например, управление автомобилем, подачей теплоэнергии, управление движением поездов и самолетов и т.д.); к разным сферам деятельности (управление в неживой природе, в биологических системах, управление государством); к органам управления (подразделениям в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и в объединениях).

- ***управление – это осознанная целенаправленная деятельность человека,***
с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды – общества, живой и неживой природы, техники.
- Управление –это процесс, ориентированный на достижение определенных целей.

Определения основных понятий менеджмента

В англо-русском словаре есть слова *manage* - **заведовать, руководить**, *manager* - **заведующий, правитель**, *management* - **управление**.

«**управление**» обозначает совокупность скоординированных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей

1) Менеджмент понимается как ***вид трудовой деятельности***.

Управление – это умственный труд, в результате которого осуществляется процесс управления



это непрерывное осуществление последовательных действий **от прогноза** предстоящей деятельности, постановки **цели и** разработки **способов** ее достижения **до анализа** ее **фактического результата**

2) Менеджментом называют сам процесс управления



со всеми его функциями, методами и средствами.

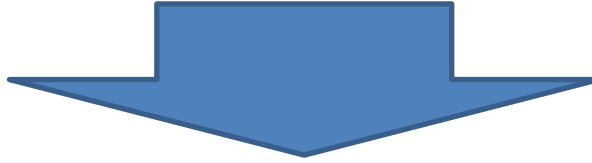
прогнозирование, планирование, создание организационных структур, командование, координация, стимулирование (мотивация) деятельности, контроль и анализ.

статистические и/или экспертные методы

технические средства – компьютеры, программные продукты, Интернет, средства связи и др.

Менеджмент объединяет различные составляющие управленческой деятельности в единое целое

Термин «менеджмент»



применяется для обозначения управления социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях.

3) Менеджмент – это ***орган управления***,

например, совокупность подразделений аппарата управления, объединяющего менеджеров.



Другими словами, менеджментом называют **организационную структуру, предназначенную для управления той или иной организацией, регионом, страной.**

4) Менеджмент – это **научная дисциплина**, посвященная проблемам, возникающим, когда люди управляют людьми. В России менеджмент обычно рассматривается как одна из экономических наук.

5) Менеджмент – это не только наука, но и **искусство управления**. Управленческая наука дает скорее общие ориентиры, чем конкретные инструкции на каждый конкретный акт управления. Реальное управление, особенно оперативное – скорее искусство, чем наука. Менеджеру необходимы не только знания, но и интуитивное понимание людей, которыми он управляет.

Основываясь на вышеизложенном следует отметить, **ЧТО В процессе управления идет целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления.**

Под *субъектом управления* следует понимать – подразделение системы управления, источник воздействия, менеджера (руководителя).

Объект управления –
это социально-экономическая система (организация в целом, подразделение, сотрудники и т.п.).

В менеджменте реализуется принцип разделения труда.

Горизонтальное разделение труда в управлении приводит к выделению менеджеров по специализациям, и тогда это будут менеджеры по продажам, менеджеры по закупкам, по управлению персоналом, по логистике, финансовые и пр.

Вертикальное разделение труда приводит к образованию уровней управления (иерархии) (рис.1), и тогда появляются менеджеры верхнего звена (топ-менеджеры), среднего звена (мидл-менеджеры) и менеджеры низшего звена (лоу-менеджеры).



Рис. 1. Уровни управления

Характеристики эффективного менеджера:

1. Эффективный менеджер может отличить важное дело от срочного.
2. Эффективный менеджер выращивает команду хороших управленцев.
3. Эффективный менеджер не приносит профессионализм в жертву лояльности – даже ценой должности.
4. Эффективный менеджер берет на себя ответственность при данных ему полномочиях.
5. Эффективный менеджер мыслит масштабами всей компании, а не отдельного участка.

1.2. Управление как информационный и функциональный процесс

Управление – это циклический процесс, такой же, как и любая работа.

Управление как процесс можно рассматривать с двух точек зрения:

1. как информационный процесс обмен информацией между управляемой и управляющей системами (рис. 2)
2. как функциональный процесс - исполнение следующих его основных функций (рис. 3)

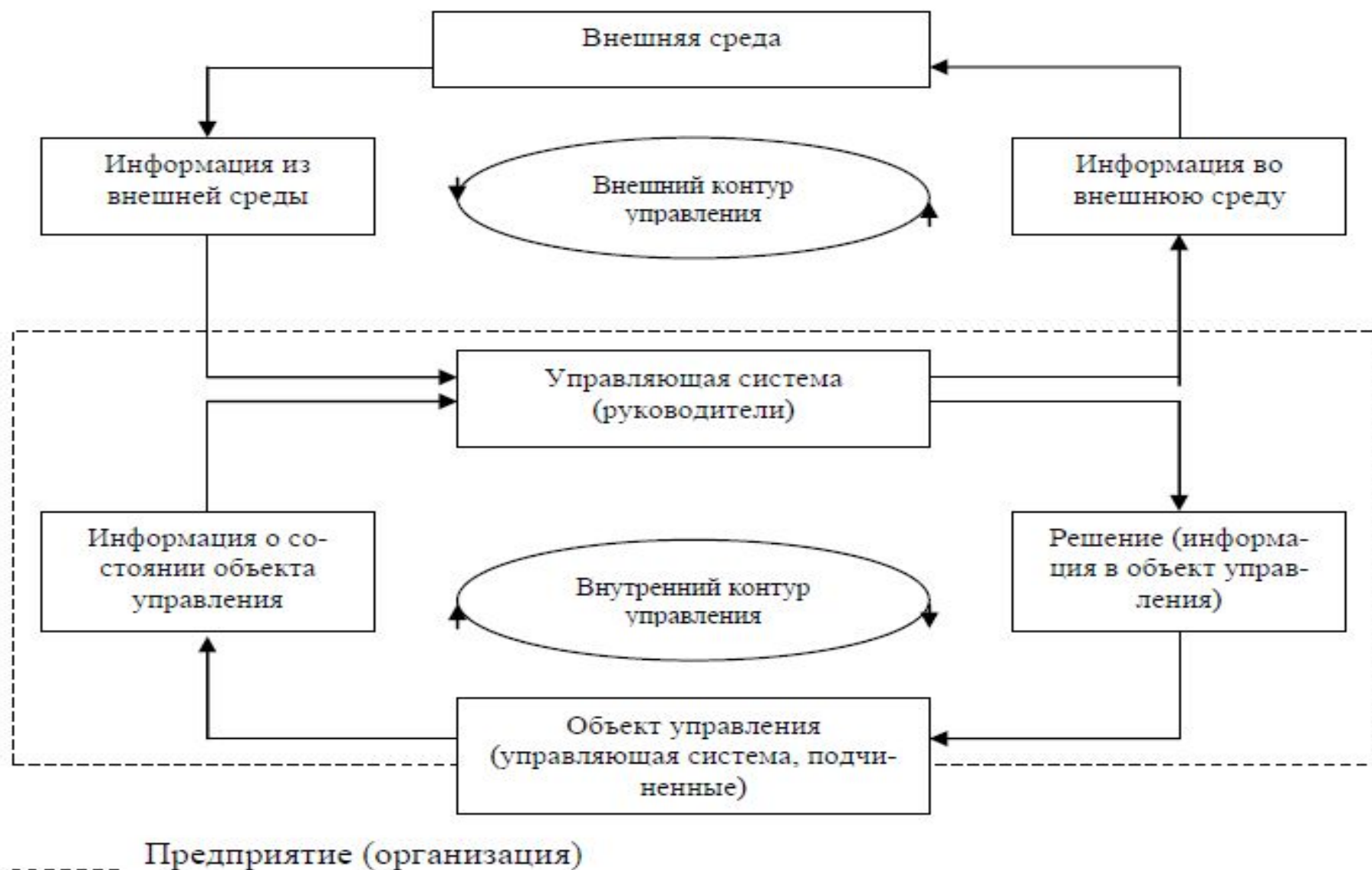


Рис. 2. Блок-схема информационного управленческого цикла

Управление как функциональный процесс.

С функциональной точки зрения управление есть не что иное, как исполнение следующих его основных функций:

1. Планирование.
2. Организация.
3. Контроль.
4. Оперативное регулирование.
5. Мотивация.

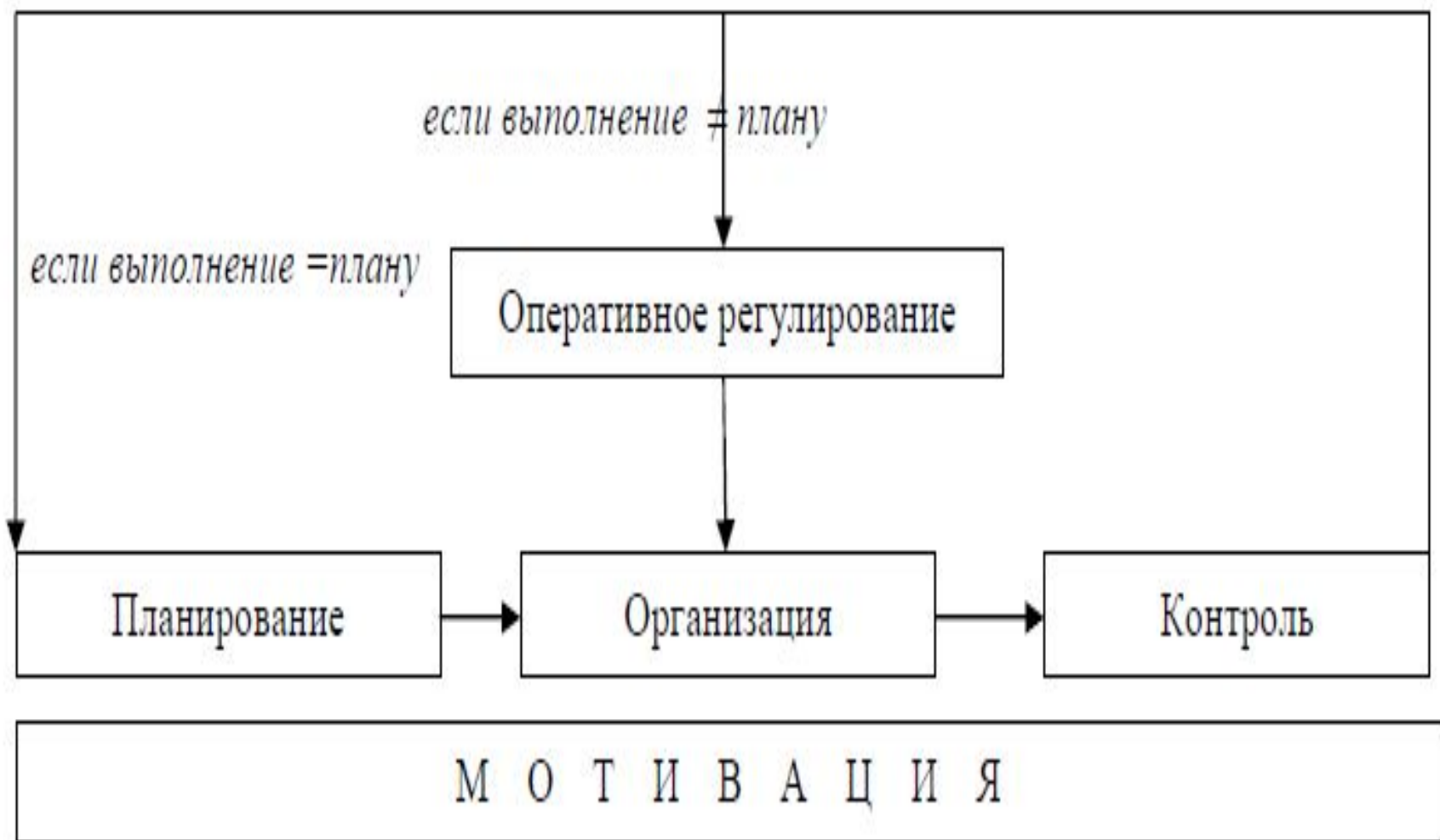


Рис. 3. Схема функционального управленческого цикла

Планирование – это процесс разработки плана, определяющего то, чего нужно достичь и какими методами, определяясь со временем и пространством.

1. Где мы находимся в настоящее время?

2. Куда мы хотим двигаться?

3. Как мы собираемся сделать это?

Таким образом, планирование — это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий сотрудников организации к достижению ее общих целей.

Организация – это процесс объединения людей и средств для достижения общеорганизационных целей.

Для качественного исполнения функции организации необходимо выполнить следующие **этапы**:

1. Формирование организационной структуры управления

При этом важно учитывать следующие факторы: этап жизненного цикла фирмы, применяемые технологии, поставленные цели, размер организации, влияние внешней среды. С учетом этих факторов происходит выделение подразделений, определяются задачи, функции и количественный состав каждого подразделения.

2. Установление между подразделениями и сотрудниками соподчиненности и взаимосвязей.

3. Распорядительство. На этом этапе необходимо довести до исполнителей разработанные на предыдущем этапе распорядительные документы.

При реализации функции организации необходимо соблюдать следующие принципы:

- Единство цели, т.е. цели и задачи различных подразделений и сотрудников
- организации не должны входить в противоречие с общими целями организации;
- Подчинение целям предприятия, определенным в процессе планирования;
- Разделение труда, т.е. поручение различных задач сотрудникам;
- Координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, т.е.
- каждый член подразделения должен знать личные задачи, сроки выполнения задания и кому он подчиняется и перед кем несет ответственность (одиночные);

Важным организационным процессом является
делегирование.

Оно представляет собой передачу задач и полномочий сверху вниз другому лицу, которое берет на себя ответственность за выполнение этих задач.

Полномочия – это организационно закрепленное ограниченное право что-либо делать, занимая определенную должность.

Полномочия определяют что лицо, занимающее какую-либо должность, имеет право делать (см. рис.)

Полномочия

Линейные

передаются от начальника к подчиненному и далее по цепочке управления. Их делегирование (скалярный процесс) создает иерархию уровней управления.

Штабные

право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями.

Выделяют:

- рекомендательные (консультирование);
 - обязательного согласования (обязывает линейное руководство согласовывать решения);
- параллельные (включает право отклонять решения);
- функциональные (право предлагать и запрещать определенные решения).

Рис. ■ Виды полномочий

Причины неэффективности процесса делегирования полномочий

Со стороны руководителя	Со стороны подчиненного
<ol style="list-style-type: none">1. Следование принципу «Я сделаю это быстрее и лучше».2. Отсутствие способности руководить, видеть перспективу.3. Отсутствие доверия к подчиненным.4. Боязнь риска.5. Отсутствие четко функционирующей системы контроля деятельности подчиненных и системы обратной связи.	<ol style="list-style-type: none">1. Удобнее спросить у начальника, как поступать, чем решать самому (боязнь риска).2. Боязнь критики и санкций за возможные ошибки.3. Не определены каналы, по которым подчиненный должен получать необходимую ему информацию и другие ресурсы.4. У подчиненного велик объем уже переданных ему работ.5. Отсутствие уверенности в своих действиях (боязнь ответственности, неуверенность в себе).6. Отсутствие эффективного стимулирования за исполнение делегируемых полномочий.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

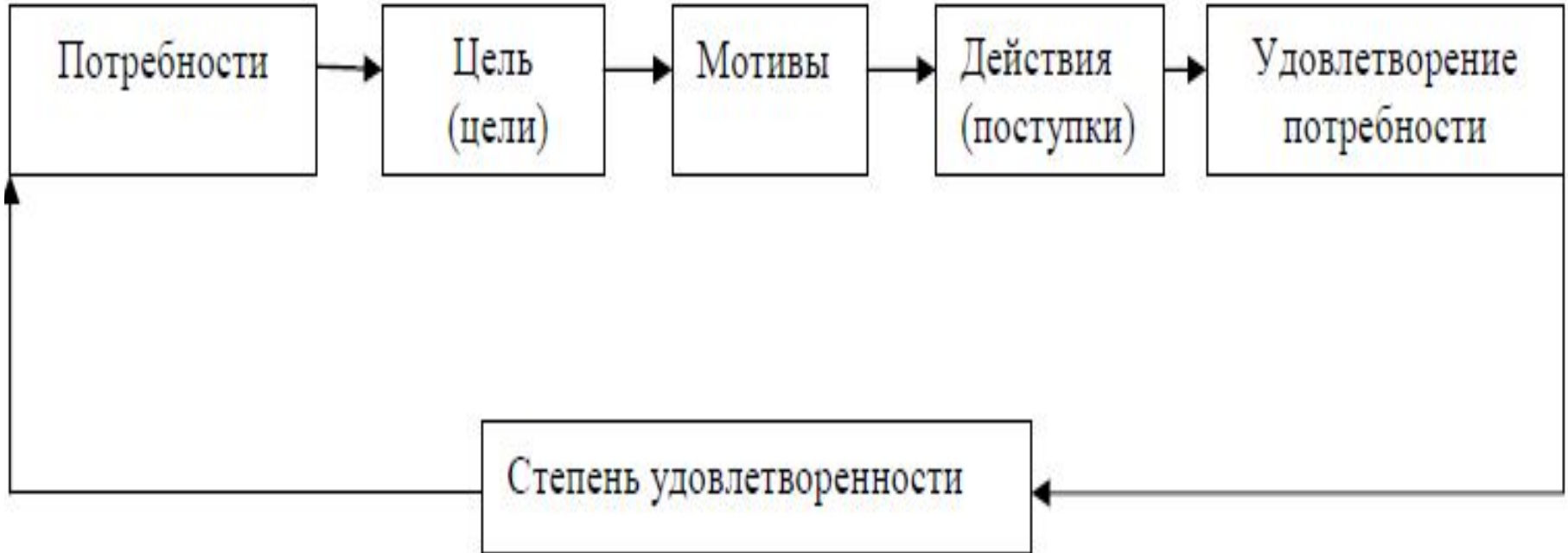


Рис. ■ Схема протекания мотивационного процесса

Мотивацию как процесс можно представить в виде ряда последовательных этапов

- **Первый этап** – возникновение потребностей. Потребность – это то, от чего человек стремится освободиться. Потребности бывают различными: физиологические, психологические, социальные.
- **Второй этап** – поиск путей устранения потребности. Можно удовлетворить потребность, подавить ее или не реагировать на нее.
- **Третий этап** – определение целей (направлений) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать для устранения потребности.
- **Четвертый этап** – реализация действия. Человек затрачивает усилия, что-бы осуществить действия, которые открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности.
- **Пятый этап** – получение вознаграждения за реализацию действия. Проведя необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него.
- **Шестой этап** – ликвидация потребности. Человек или прекращает


Существует большое количество теорий мотивации

Наиболее известные содержательные теории: пирамида Маслоу, концепция Альдефера, теория МакКлеланда, двухфакторная теория Герцберга.

Рассм



Иерархия потребностей по Маслоу

Рис. . Иерархия потребностей Маслоу

2. Двухфакторная мотивационно-гигиеническая теория Ф. Герцберга

Двухфакторная теория Герцберга базируется на следующих положениях:

1. Некоторые трудовые условия в случае, если они отсутствуют, ведут к неудовлетворению, но их присутствие не создает сильной мотивации.

Такие условия называются *поддерживающими или гигиеническими факторами*. Это: политика компании и стиль управления; технический надзор за работой; межличностные отношения с непосредственным руководителем, коллегами и подчиненными; безопасность на рабочем месте; зарплата; трудовые условия; статус в группе; личная жизнь.

2. С другой стороны, существуют условия, которые создают высокий уровень мотивации в случае своего присутствия. Но их отсутствие не приводит к

сильному неудовлетворению. Их называют *мотивационными факторами*. Это: достижение цели; признание; ответственность и самостоятельность; возможности развития; продвижение по службе.

Другое важное открытие: когда сотрудники высокомотивированы, то они становятся намного толерантнее к неудовлетворенности, являющейся следствием отсутствия гигиенических факторов.

3. Модель Портера – Лоулера.

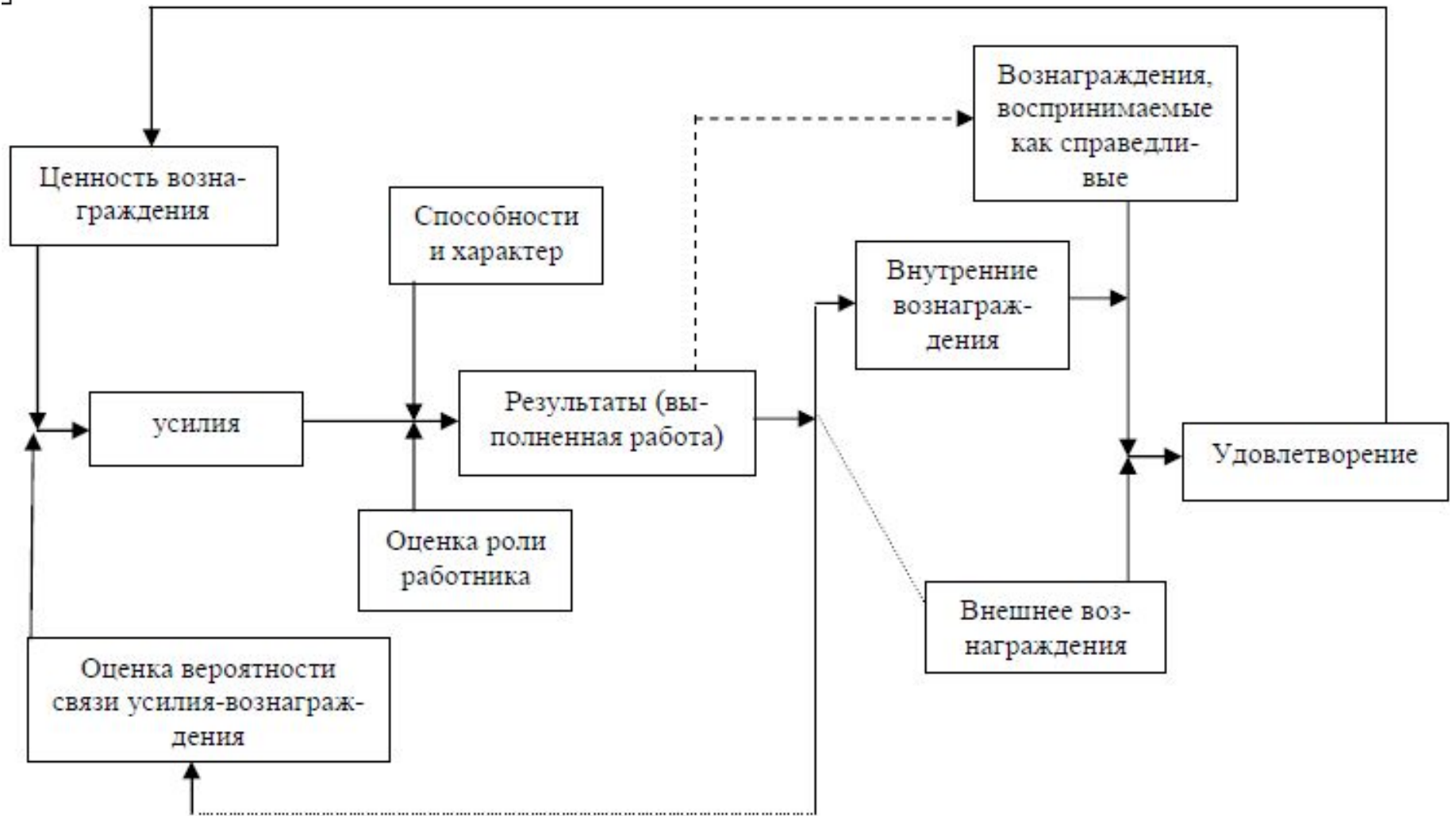


Рис. Мотивационная модель Портера-Лоулера

Контроль как функция управления



Рис. ■ Виды контроля

Кратко охарактеризуем задачу каждой основной функции управления.

Задача планирования предполагает принятие конкретного варианта решения, постановку цели и разработку плана ее реализации.

Задача организации заключается в разработке организационной структуры

управления для выбранного варианта, наполнение ее кадрами с соответствующими функциями и ответственностью.

Задача контроля заключается в проверке результатов в течение всего процесса достижения цели (целей) в заранее установленные сроки.

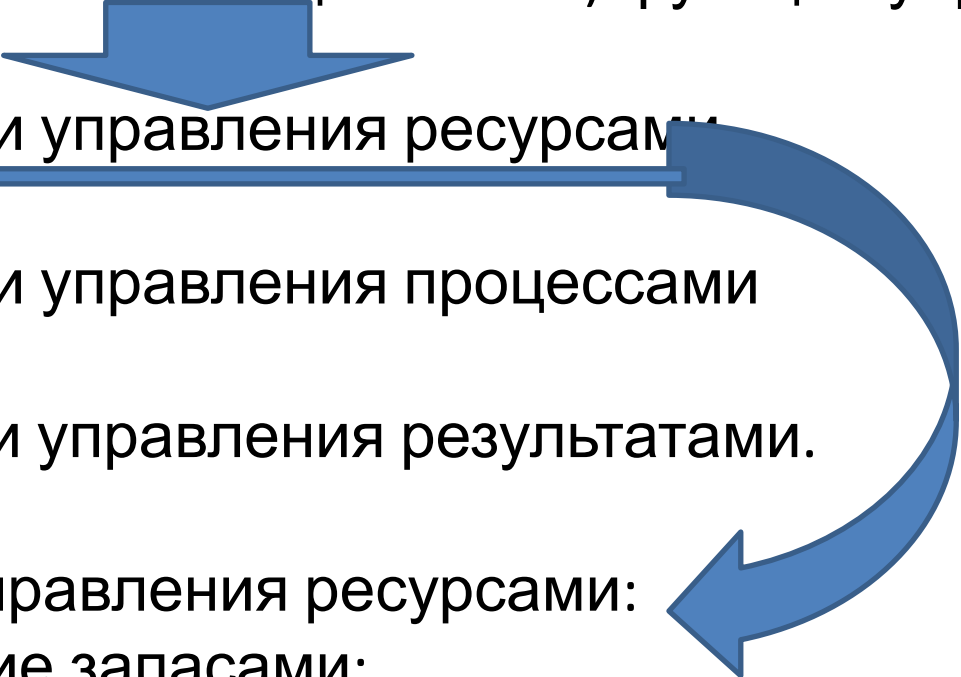
Задача оперативного регулирования заключается в сведении к минимизации различий между плановым и фактическим состоянием объекта управления.

Она не осуществляется, если на стадии контроля не выявлено отклонений.

Задача мотивации заключается в стимулировании действий работников к

деятельности по достижению целей предприятия.

Специфические (специальные) функции управления

- 
1. функции управления ресурсами
 2. функции управления процессами
 3. Функции управления результатами.

Функции управления ресурсами:

- управление запасами;
- управление финансами;
- управление персоналом.

Функции управления процессами

1. · управление материально-техническим снабжением;
2. · основным производством;
3. · вспомогательным производством;
4. · обслуживающим производством;
5. · совершенствование управления;
6. · управление сбытом;
7. · маркетингом и т.д.



Функции управления результатами.



К результатам (выходам системы) относят: прибыль, рентабельность, объемы производства и реализации, затраты, качество продукции и т.д.

Соответственно выделяют конкретные функции:

1. · управление качеством;
2. · производительностью;
3. · управление затратами.

1.3. Принципы управления

Принципы управления – основные правила, вытекающие из объективных

экономических законов, которыми должны руководствоваться субъекты управления в процессе управления конкретными объектами и людьми.

Впервые термин «принципы управления» ввел инженер-технолог **Фредерик Тейлор**, который в 1911 году опубликовал работу под названием «**Принципы научного менеджмента**».

На основе изучения способов выполнения работ и трудовых операций он сформулировал **четыре принципа управления** индивидуальным трудом рабочих:

1. научный подход к выполнению каждого элемента работы;
2. научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочего;
3. кооперация с рабочими;

Анри Файоль в 1916 году в книге «Общее и промышленное управление» сформулировал **14 принципов управления**, которые актуальны и в настоящее время (табл. 1).

Таблица 1

Принципы эффективного управления А. Файоля

Принцип:	Содержание принципа:
1. Разделение труда.	Специализация работ для эффективного использования рабочей силы (за счет сокращения числа целей, на которые направляются усилия работающих).
2. Власть (полномочия и ответственность).	Каждому работающему должны быть делегированы полномочия, достаточные для того, чтобы нести ответственность за выполнение работы.
3. Дисциплина.	Рабочие должны подчиняться условиям соглашения с руководством, менеджеры должны применять справедливые санкции к нарушителям дисциплины.
4. Единоначалие.	Работник получает распоряжения и отчетывается только перед одним непосредственным начальником.
5. Единство действий.	Все действия, имеющие одинаковую цель, должны объединяться в группы и осуществляться по единому плану.
6. Подчиненность личных интересов общим.	Интересы организации имеют преимущество перед интересами индивидуумов.
7. Вознаграждение персонала.	Получение работниками справедливого вознаграждения за свой труд.
8. Централизация.	Естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Полномочия (власть) должны делегироваться пропорционально ответственности.

9. Скалярная цепь.	Неразрывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии («цепь начальников»).
10. Порядок.	Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем месте.
11. Справедливость.	Установленные правила и соглашения должны действовать справедливо на всех уровнях скалярной цепи.
12. Стабильность ра-	Установка работающих на лояльность по отноше-
бочего места для пер-	нию к организации и долгосрочную работу, так как высокая текучесть снижает эффективность.
13. Инициатива.	Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ.
14. Корпоративный дух.	Гармония интересов персонала и организации обеспечивает единство усилий («в единении – сила»).

1.4. Методы управления

Метод — способ достижения какой-либо цели, решение конкретной задачи; совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения действительности. В менеджменте методы управления должны способствовать обеспечению высокой эффективности деятельности

Методы управления характеризуются своей направленностью



- на определенное производственное подразделение компании, отдел, конкретного сотрудника;
- целевой установкой (какая конкретная цель должна быть достигнута);
- формой воздействия на персонал (прямое или косвенное: приказ или создание стимулирующих условий и т.п.).

В зависимости от формы воздействия на персонал методы управления делятся на три группы (рис. 3):

- организационно-административные;
- экономические;
- социально-психологические.

Методы управления

Жесткие, принудительные,
заставляющие

Заинтересовывающие,
недирективные

Организационные

положения

уставы

инструкции

тарифы

нормы

разряды

постановления

законы

кодексы

Административные

приказы

директивы

распоряжения

указания

резолуции

выговор

предупреждения

замечание

порицание

Экономические

хозрасчет

финансирование

ценообразование

кредиты

инвестиции

налоги

премии

дивиденды

бонусы

участие в
прибылях

Социально-психологические

психологический климат

изучение личности

учет психологической
совместимости

организационная культура

условия труда

соревнования и конкурсы

стиль управления

социальная инфраструктура

убеждение и внушение

социальное планирование

1.5. Современные подходы менеджмента

Эволюция развития менеджмента способствовала формированию трех основных подходов в современном управлении организацией:

- 1. процессного**
- 2. системного**
- 3. ситуационного.**

Процессный подход (с 50-х гг. XX в). Развитие положения административной школы (А.Файоль) об идее существования универсальных функций

управления, привело к возникновению процессного подхода в управлении. С точки зрения процессного подхода эти функции рассматриваются как органически **взаимосвязанные элементы**, образующие в своей общности **единый процесс управления**. Процесс управления рассматривается как **циклическая последовательность** исполнения таких функций как планирование, организация, контроль и мотивация. Условием эффективного управления является не только успешное исполнение самих функций, но и правильная последовательность их выполнения. Таким образом, процессный подход к управлению способствовал формированию концептуального подхода к управленческой деятельности как функционально обусловленных, вытекающих один из другого элементов.

Системный подход (70-е гг. XX в.).

Системный подход в управлении появился в результате исследований **новой школы науки управления** и привлечения математического аппарата к решению проблем управления. Увеличение факторов, влияющих на деятельность организации, потребовало от менеджеров комплексного взгляда при анализе их влияния в процессе принятия решений. **Организации стали рассматриваться как открытые системы, т.е. подверженные влиянию внешней среды.**

Ситуационный подход (80-е гг. XX в.).

*Впервые акцент на уникальность любой ситуации – «закон ситуации» еще в 30-е гг. сделала **М.П. Фоллетт**.*

Ситуация – это определенный набор факторов и обстоятельств внешней и внутренней среды, способствующих созданию определенного положения в данный момент времени.

Ситуационный подход в управлении отрицает наличие универсальных средств в управлении, которые можно использовать при решении практических проблем в организациях. Нет одного единственного эффективного пути достижения цели.

Тест для самоконтроля

1. Менеджмент - это:

- А) деятельность, направленная на координирование действий персонала организации;
- Б) деятельность, способствующая достижению желаемых результатов;
- В) деятельность, направленная на рациональное использование ресурсов организации.

2. Образуйте пары из нижеследующих понятий:

Начальник цеха

Оперативное управление

Генеральный директор

Тактическое управление

Мастер

Стратегическое управление

3. Управление как информационный процесс представляет собой:

- А) передачу информации подчиненным;
- Б) получение информации от подчиненных;
- В) получение информации из объекта управления и передачу информации в объект управления;
- Г) кругооборот информации между управляющей системой и объектом управления или внешней средой.

4. Образуйте пары из нижеприведенных понятий:

Задача планирования	построение оргструктуры организации
Задача контроля	побуждение сотрудников к эффективной деятельности
Задача мотивации	постановка целей и определение путей их достижения
Задача организации	сравнение желаемого и полученного результата
Задача оперативного регулирования	устранение отклонений

5. Основные функции управления это:

- А) те, которые должны исполняться сотрудниками любой организации;
- Б) функции, которые должны исполняться высшим руководством организации;
- В) функции, которые должны исполняться любым руководителем независимо от исполнения им специальной функции исполнения;
- Г) функции, которые должны исполняться любым руководителем независимо от его статуса в организации и исполнения специальной функции управления.

- В) функции, которые должны исполняться любым руководителем независимо от исполнения им специальной функции исполнения;
- Г) функции, которые должны исполняться любым руководителем независимо от его статуса в организации и исполнения специальной функции управления.

6. Соедините понятия правого и левого столбца:

Управленческое решение

Предмет труда

Технические средства обработки информации

Результат труда

Опыт, навыки

Интеллектуальные способности

Средства труда

Информация о проблемах

7. Какое из нижеприведенных определений относится к принципам управления:

а) это обособленная область управленческой деятельности;

б) это основные правила управленческой деятельности;

в) это способы достижения цели.