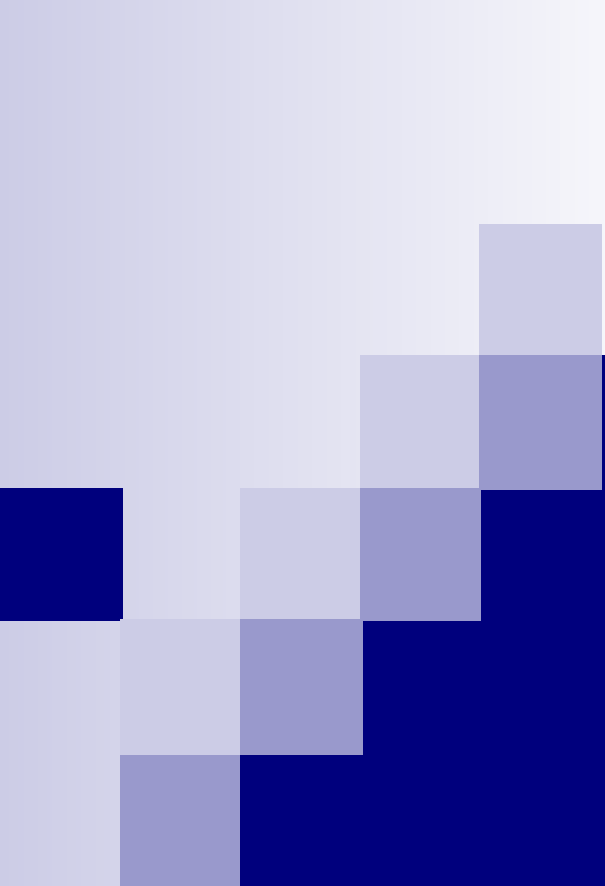




Основные понятия менеджмента

Организация, менеджер и его
управленческие роли

- 
- Объекты управления
 - Менеджер, его функции и управленческие роли
 - Организация - определение и содержание
 - Организация как система



Менеджмент представляет собой определенный тип взаимодействия двух объектов:

- субъект управления тот, который направляет объекту управления импульсы воздействия
- объект управления тот, который получает данные (команды) и действует в соответствии с ними



3 УРОВНЯ ОБЪЕКТОВ МЕНЕДЖМЕНТА

- организация
- группа
- человек (индивид)

А. Файоль о степени важности различных знаний и способностей у управленческих работников разных уровней:

Должность	Способности		
	экономические	технические	административные
мастер	25%	60%	15%
старший мастер	30%	45%	25%
начальник цеха	40%	30%	30%
технический рук-тель	35%	30%	35%
директор	45%	15%	40%
генеральный директор	40%	10%	50%

Британские квалификационные требования к профессиональной подготовке менеджера и его личности:

- Понимание природы управленческих процессов, знание основных видов организационных структур управления, функциональных обязанностей и стилей работы, владение способами увеличения эффективности управления;
- Способность разбираться в современной информационной технологии и средствах коммуникации, необходимых для управленческого персонала;

- 
- Ораторские способности и умение выражать мысли; владение искусством управления людьми, подбора и подготовки кадров. регулирования отношений среди подчиненных;
 - Способность налаживать отношения между фирмой и ее клиентами, управлять ресурсами, планировать и прогнозировать их деятельность;
 - Способность к самооценке собственной деятельности, умение делать правильные выводы и повышать квалификацию;
 - Умение оценивать не только знания, но и проявлять навыки на практике.

Функции менеджера (по П.Друкеру)

- Определение целей организации и путей их достижения
- Организация работы персонала компании
- Создание системы мотивации и координирования деятельности работника
- Анализ деятельности работника и контроль за работой персонала
- Обеспечение роста людей в организации

Управленческие роли по Г. Минсбергу

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

Основные роли менеджера:

- Концептолог - руководитель, избирающий определенную концепцию управления и проводящий ее в организации.
- Организатор - создатель организации и проводник изменений в ней.
- Лицо, принимающее решения - руководитель, определяющий политику организации, распоряжающейся ресурсами и принимающий на себя ответственность за достижение ее целей.

- **Посредник** - лицо, представляющее организацию и ведущее переговоры от ее имени.
- **Арбитр** - уполномоченный разрешать конфликты.
- **Воспитатель** - пропагандист ценностей организации и ее организационной культуры.

Непосредственные заботы менеджера о вверенном ему рабочем подразделении трехсторонние

- **Во-первых**, менеджер заботится о выполнении задания, качестве и количестве произведенной работы или оказанных услуг
- **Во-вторых**, менеджер заботится о поддержании должного уровня обеспечения кадровых ресурсов, привлечении и поддержании жизнеспособной рабочей силы
- **В-третьих**, менеджер должен оказывать помощь работнику в максимальной реализации его потенциала, более полному удовлетворению его потребностей, и в первую очередь, социальных, без которых невозможно повышение качества жизни.

Категории руководителей (по Т.Парсонсу)

- Институциональный уровень
Руководитель высшего звена
- Управленческий уровень
Руководитель среднего звена
- Технический уровень
Руководитель низшего звена

Характеристики управленческого труда

- Системный характер умственного труда
- Участие в создании материальных благ и оказание услуг, опосредованно, через своих подчиненных
- Основным предмет труда – информация, результат труда – управленческое решение
- Высокий уровень активности менеджера
- Разнообразие функций
- Быстрота действий
- Словесный характер общения
- Создание сети связей

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

- **Организация** - система сознательно координируемых действий двух или более человек – Ч.Бернард
- **Организация** – систематизированное, сознательное объединение людей, преследующее достижение определенных целей - О.Виханский...
- **Организация** - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей – М. Мескон
- **Организация** – группа лиц, взаимодействующих друг с другом с помощью материальных, экономических, правовых и других условий для решения стоящих перед ними проблем и достижения общей цели – В.Р. Веснин

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

- **Питерс Т., Уотерман Р:** Организация - это не имеющая лишних элементов разумная система сознательно скоординированных видов деятельности
- **Модульная программа для менеджеров, модуль «Организация и ее деловая среда»:**
 1. Организация рассматривается как социальная система, и ее можно определить как объединение людей, занимающихся совместной деятельностью для достижения определенных целей. Понятие организации включает и такое свойство системы как упорядоченность, которая является важным признаком организации. Организация как система представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, образующих целостность
 2. Организация - это относительно автономная группа людей с четко структурированной совместной деятельностью и определенными границами, которая создается или существует для достижения общей цели (целей)

ПРИЗНАКИ ОРГАНИЗАЦИИ

- наличие группы людей, то есть 2 и более человек, признающих себя группой, то есть осознающих свое определенное единство или свою обособленность от остальных людей
- наличие цели, к достижению которой стремятся ее члены
- намеренная совместная деятельность членов группы для достижения общей цели

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



Основные свойства организации

- целостность
- наличие организационной культуры
- регламентация поведения и деятельности членов организации
- способность к самообучению и саморазвитию
- способность выявлять и удовлетворять потребности

КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

- по степени организованности и взаимосвязи целей
- по степени взаимодействия с внешней средой
- по структуре организации
- **по степени формализации**
- по формам собственности
- по сфере деятельности
- по другим признакам



ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ФОРМАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

- создаются их организаторами в интересах достижения своих целей
- видят в работниках, в первую очередь, средство достижения своих целей
- интересуются, в основном, производственным потенциалом работников

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ НЕФОРМАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

- создаются самими работниками для удовлетворения своих потребностей
- складываются стихийно и существуют как совокупность юридически не зафиксированных в основном неслужебных контактов между людьми
- преследуют, в основном, личные цели, достижение которых не обеспечивается членством в официальных организациях

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА

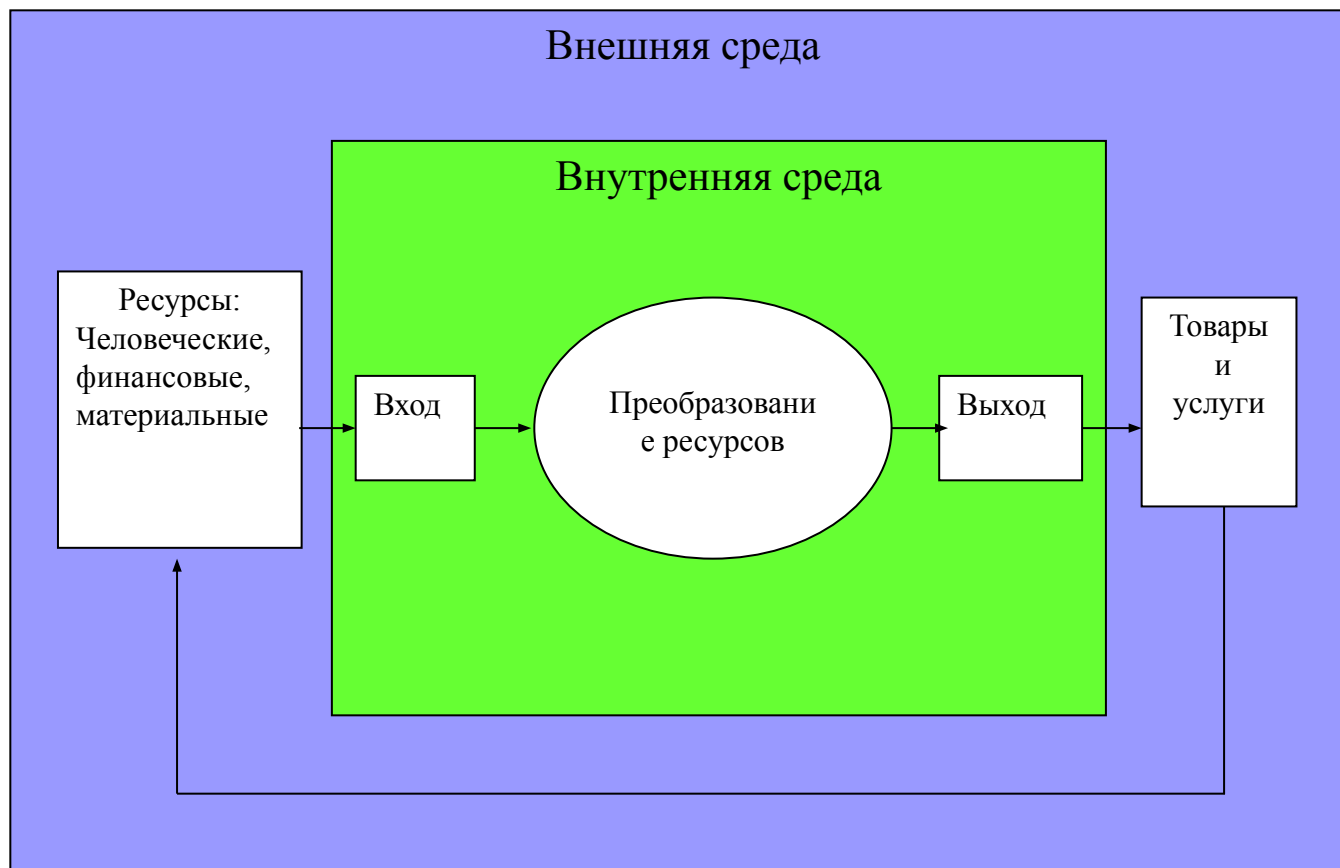
- Организация - система по приобретению, переработке и распределению ресурсов, действующая в интересах ее создателя или создателей
- Система - совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях между собой и образующих некоторое целостное единство



Особенности организационной системы

- ориентация на определенные социальные потребности
- целенаправленность
- единый центр управления
- иерархичность структуры
- интегрированный характер

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА ВЗАИМОДЕЙСТВУЮЩАЯ СО СРЕДОЙ



ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

(по И. Адгизесу)

- 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

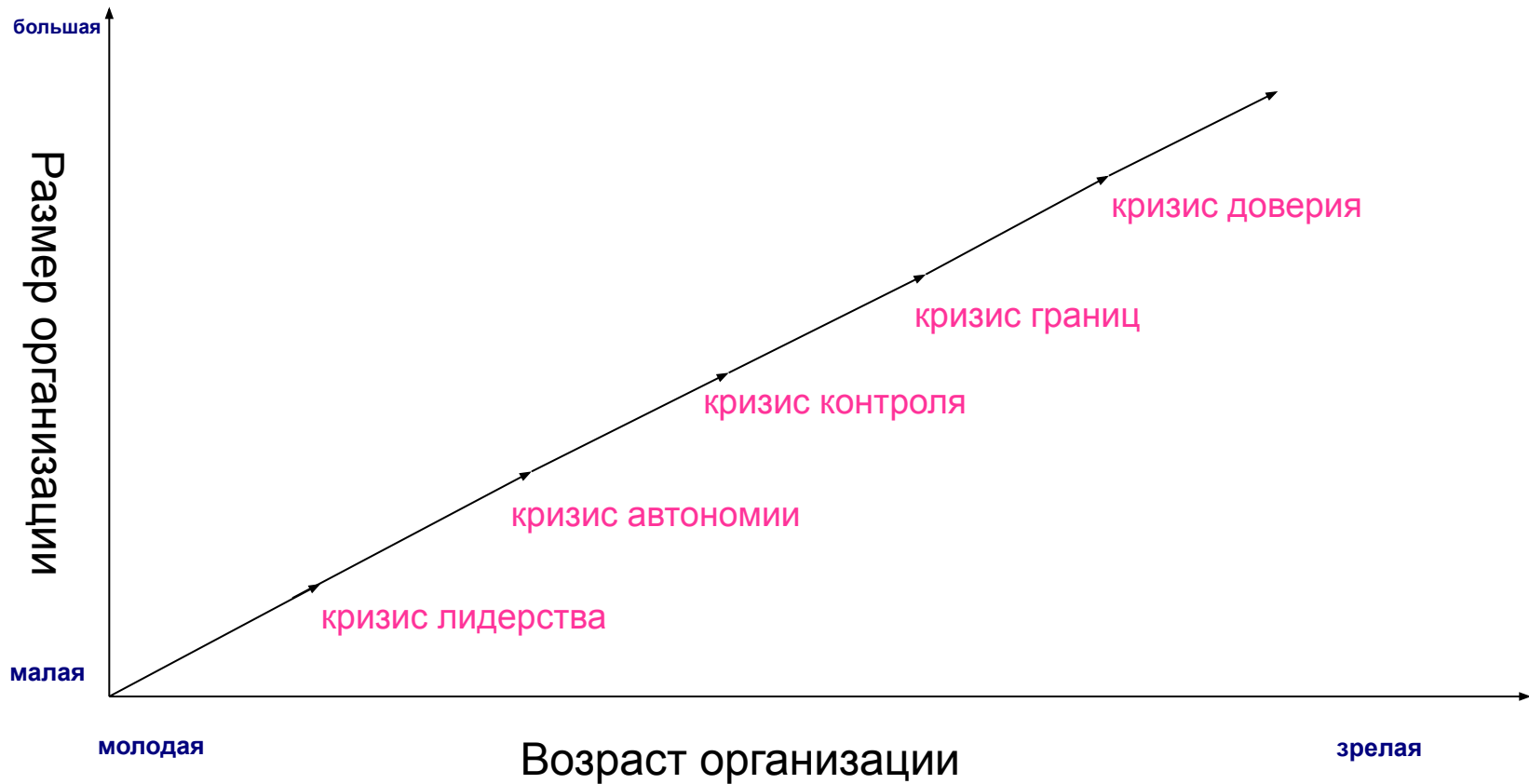
ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

(по И. Адгизесу)

Стадия	Характеристика
Создание организации	Цель – выживание Руководство – единоличное Основная задача – выход на рынок Организация труда – режим экономии и стремление к росту прибыли
Рост	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
Возрождение (упадок)	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 Л. 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. Внимание к организационной культуре. Создание команды единомышленников.

Классификация организаций (по Г.Минсбергу)

Типы организаций	Ключевой элемент организации
Простая	Стратегическое управление, управление на основе прямого руководства, принципа единоначалия
Машинная бюрократия	Техноструктура, которая включает системы (подразделения) обеспечения, такие как сотрудники информационной, инженерной, финансовой и т.д. служб
Проф. бюрократия	Оперативный уровень. Занимается непосредственно производственной деятельностью (произв. цех, преподаватели в учебном заведении)
Дивизиональная	Среднее звено управления. Это управленческий персонал, который обеспечивает связь оперативного и стратегического уровней
Гибкая эдхократия	Оперативный уровень + вспомогательные службы. Применяется в гибкой динамической среде
Миссионерская	Идеология