

Организация как объект
управления.

Основные принципы и
подхода менеджмента

Организация

- - группа людей, деятельность которых координируется для достижения поставленных общих целей.

Группа должна соответствовать требованиям:

- наличие не менее двух человек, считающих себя частью группы;
- наличие цели, которая принимается как общая для всех членов организации;
- наличие членов группы, которые работают вместе для достижения общих целей.

Общие характеристики организации:

Ресурсы организации. К ним относятся: кадры организации, капитал, материалы, технология, информация, которые составляют внутреннюю среду организации.

Зависимость организации от внешней среды. Организация полностью зависит от окружающего мира, то есть внешней среды как в отношении ресурсов, так и в отношении своих клиентов или потребителей.

Разделение труда в организации.

Необходимость управления в организации.

Организация как открытая система

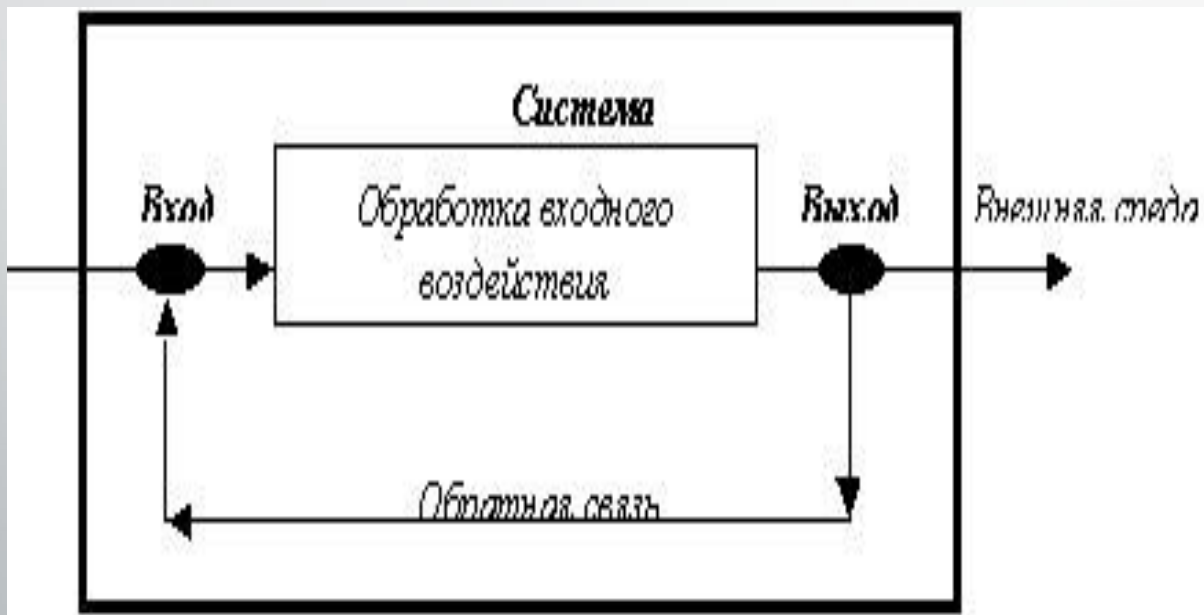


Базовые свойства систем

Система стремится
сохранить свою
структуру

Система имеет
потребность в
управлении

В системе формируется
сложная взаимосвязь
от свойств входящих в
неё элементов и
подсистем



Каждая система имеет входное воздействие, систему обработки, конечный результат и обратную связь.

Системные свойства организации:

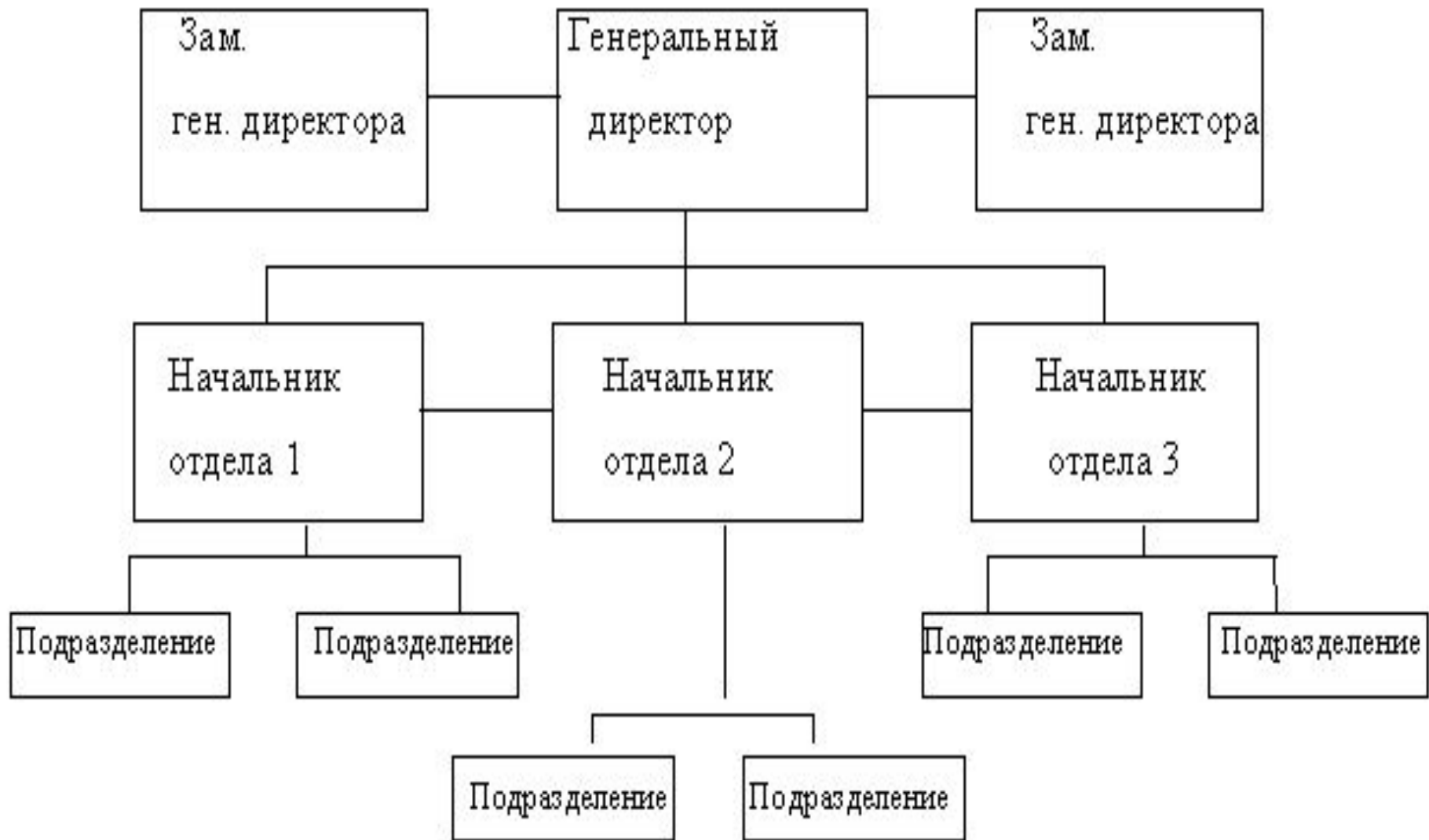
Целостность – внутренне единство объекта. *Следствия:*

- целое первично, а части вторичны;
 - система ведет себя как нечто единое независимо от уровня сложности;
 - любая открытая система состоит из подсистем и сама является частью более крупной системы. *Подсистема* – автономная часть системы, которая в определенных условиях является неделимой;
 - каждая часть системы имеет определенное назначение с точки зрения целого;
 - части системы образуют неразрывное целое, поэтому воздействие на любую из них влияет на все остальные.
- Целостность системы обеспечивается путем формирования и поддержания связей между компонентами.

Эмерджентность – наличие у системы качественно новых свойств, которые отсутствуют у вошедших в состав системы компонентов (семья).

Гомеостазис – свойство устойчивости, благодаря которому система стремится восстановить нарушенное равновесие, компенсируя возникающее под воздействием внешних факторов изменение (новый работник).

Организационная структура фирмы



Основные подсистемы современного менеджмента

Система целей включает деловые установки, принципы, духовные ценности, долгосрочные цели.

Система планирования компании в целом. Уровни планирования: 1) стратегические планы; 2) тактические планы; 3) оперативные планы; 4) анализ, разработки, маркетинг. Система показателей, к которым стремится фирма: 1) рост фирмы; 2) рентабельность; 3) платежеспособность; 4) доля рынка; 5) гибкость, устойчивость.

Система факторов успеха фирмы, например: 1) выбор продукта с потенциалом роста; 2) выбор продукта с высокой конкурентоспособностью.

Система показателей деятельности фирмы: экономичность, действенность, качество; производительность; условия труда, инновативность; прибыльность.

Система контроля, система мотивации.

Системы управления - системы, реализующие процесс управления для достижения целей. Система управления организацией:

Система управления состоит:

- из субъекта управления - управляющая часть системы, которая вырабатывает управляющие воздействия и подает их на объект;
- объекта управления - управляемая часть системы, представляющая собой часть системы, состояние которой приводится к желаемому результату.

Если субъект управления управляет собственными действиями, то есть субъект и объект являются одним целым, то в этом случае мы имеем дело с самоуправлением

Основные подсистемы современного менеджмента.

Маркетинг

Следует иметь в виду, что маркетинг – это не просто продажа производимых товаров. Данное понятие охватывает все сферы работы предприятия по реализации продукции – от исследований и разработок до послепродажного обслуживания. Система маркетинга занимает преобладающее значение во всех сферах деятельности предприятия. Поэтому разработку и утверждение маркетинговой концепции относят к компетенции высшего руководства предприятия.

Инновации

Разработка новых товаров и услуг, технологий и управленческих процессов более высокого качества, нежели существующие. Они включают в себя не только технические исследования и разработки, но и все изменения в лучшую сторону в стиле работы предприятия, его организации (разработка новых видов услуг, установление более низкой цены или других более выгодных клиенту условий и т.д.).

Современные подходы к управлению

Эффективность и качество управленческого труда определяются, прежде всего, обоснованностью методологии решения проблем, т.е. подходов, принципов, методов. Без хорошей теории практика слепа. Однако к менеджменту применяют только некоторые подходы и принципы, хотя в настоящее время известны более 14-ти научных подходов:

- Комплексный
- Интеграционный
- Маркетинговый
- Функциональный
- Динамический
- Воспроизводственный
- Процессный
- Нормативный
- Количественный
- Административный
- Поведенческий
- Ситуационный
- Системный
- Программно-целевой подход

Комплексный подход

Комплексный подход при принятии управленческих решений учитывает важнейшие взаимосвязанные и взаимозависимые факторы внешней и внутренней среды организации — технологические, экономические, экологические, организационные, демографические, социальные, психологические, политические и др.

В рамках комплексного подхода выделяют два специфических подхода:

- поисковый — ориентированный на будущее и определяющий состояния объекта управления в дальнейшем при условии сохранения сегодняшних тенденций его развития;
- целевой — планирующий целенаправленное изменение объекта управления в будущем с учетом возможных путей и сроков перехода управляемой подсистемы из сегодняшнего состояния в желаемое.

Интеграционный подход

Интеграционный подход к менеджменту нацелен на исследование и усиление взаимосвязей между:

отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента;

стадиями жизненного цикла объекта управления;

уровнями управления по вертикали;

уровнями управления по горизонтали.

Интеграция — это углубление сотрудничества субъектов, управление взаимодействием и взаимосвязями между компонентами системы управления.

Маркетинговый подход

Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя:

-) повышение качеств объекта в соответствии с нуждами потребителя;

-) экономия ресурсов у потребителя за счет повышения качества;

-) экономия ресурсов в производстве за счет факторов масштаба производства, научно-технического прогресса (НТП);

-) применение системы менеджмента.

Функциональный подход

Сущность функционального подхода к менеджменту заключается в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения. После установления функций создаются несколько альтернативных объектов для выполнения этих функций, и выбирается тот из них, который требует минимум совокупных затрат за жизненный цикл объекта на единицу полезного эффекта.

Динамический подход

При динамическом подходе объект управления рассматривается в динамическом развитии, причинно следственных связях и соподчиненности, производится ретроспективный анализ за пять и более лет и перспективный анализ (прогноз).

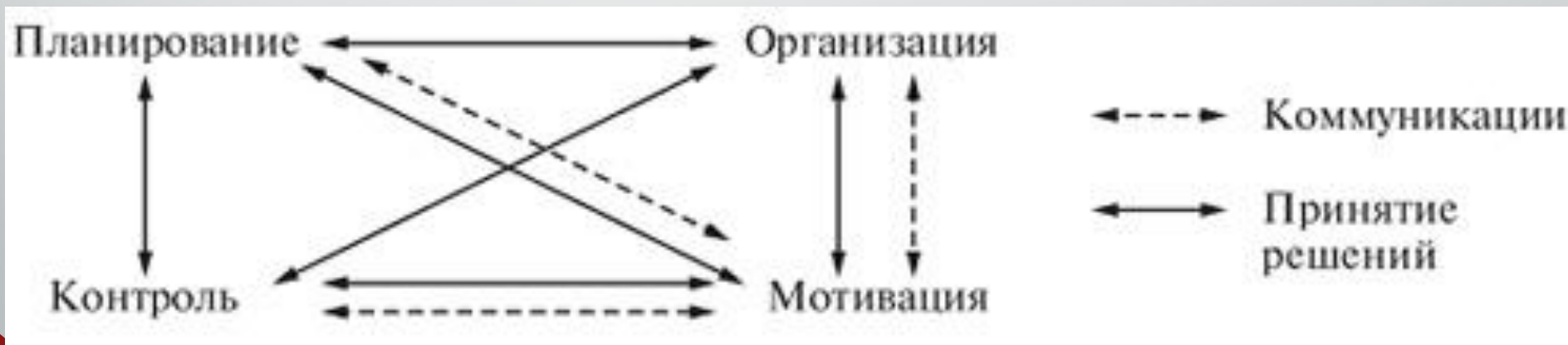
Воспроизводственный подход

Этот подход ориентирован на постоянное возобновление производства товара/услуги для удовлетворения потребностей рынка с меньшими, по сравнению с лучшим технологичным объектом на данном рынке, совокупными затратами на единицу полезного эффекта.

Процессный (процессуальный) подход (1960-е гг.)

Согласно процессному подходу, управление — это серия взаимосвязанных и универсальных управленческих процессов (планирование, организация, мотивация, контроль и связующие процессы — процесс коммуникации и процесс принятия решения). Эти процессы менеджмент называет управленческими функциями, а процесс управления — это сумма перечисленных управленческих функций (рис. 1).

«Отец» процессного подхода — Анри Файоль — утверждал, что «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».



Нормативный подход

Сущность нормативного подхода заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам менеджмента. Нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам:

-) целевой подсистеме;
-) функциональной подсистеме;
-) обеспечивающей подсистемы.

Количественный подход

Сущность количественного подхода заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помощи математических статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, системы баллов и других. Управлять можно цифрами, а не только словами.

Административный подход

Сущность административного подхода заключается в регламентациях функций прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности элементов систем менеджмента в нормативных актах.

Поведенческий подход

Целью поведенческого подхода являются оказание помощи работнику в осознании собственных возможностей. Основной целью этого подхода является повышение эффективности фирмы за счет повышения роли человеческих ресурсов. Наука о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и фирмы в целом.

Ситуационный подход (последняя четверть XX в.)

Ситуационный подход гласит, что различные методы управления должны применяться в зависимости от конкретной ситуации, так как организация — это открытая система, постоянно взаимодействующая с окружающим миром (внешней средой), поэтому главные причины того, что происходит внутри организации (во внутренней среде), следует искать в ситуации, в которой эта организация вынуждена действовать.

Центральный момент подхода - **ситуация** - конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на деятельность организации в текущий момент времени. Ситуационный подход связан с системным подходом и пытается увязать конкретные управленческие приемы и концепции с конкретными ситуациями.

Этот подход нацелен на непосредственное применение новых научных методов в конкретных ситуациях и условиях. Метод ситуаций положен в основу методологии обучения в самой престижной в США школе бизнеса — Гарвардской.

Здесь важно «ситуационное мышление» — понимание того, какие приемы будут более эффективными для достижения целей в данной ситуации. Главная сложность в том, что ситуационные процессы многочисленны и взаимосвязаны и их нельзя рассматривать независимо друг от друга, поэтому руководителю бывает довольно сложно определить заведомо верный метод.

Ситуационный подход призван связать конкретные приемы и концепции управления с определенными конкретными ситуациями, изучить ситуационные различия между организациями и внутри самих организаций.

Теория ситуационного подхода опирается на четыре основных положения:

руководитель должен быть знаком с эффективными средствами профессионального управления. Для этого нужно понимать процесс управления, особенности индивидуального и группового поведения, владеть навыками системного анализа, знать методы планирования и контроля, количественные методы принятия решений;

руководитель должен предвидеть вероятные последствия от применения в данной ситуации каждого из управленческих методов, которые всегда имеют как сильные, так и слабые стороны, а также определенные сравнительные характеристики. Например, можно увеличить заработную плату всем работникам за дополнительную работу, что, несомненно, на какое-то время повысит их мотивацию, но надо сравнить рост затрат с полученными выгодами; возможно, такая мера окажется разорительной для организации;

руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, выявлять факторы, наиболее важные в сложившейся ситуации, определять возможный эффект от изменения тех или иных переменных показателей ситуации;

руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые дали минимальный негативный эффект, с конкретными ситуациями для обеспечения наибольшей эффективности в достижении целей организации.

Системный подход

При системном подходе любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь. В системе «вход» перерабатывается в «выход». Важнейшие принципы:

-) процесс принятия решения должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей;

-) необходимы выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели;

-) цели отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы;

-) восхождение от абстрактного к конкретному;

-) единство анализа и синтеза логического и исторического;

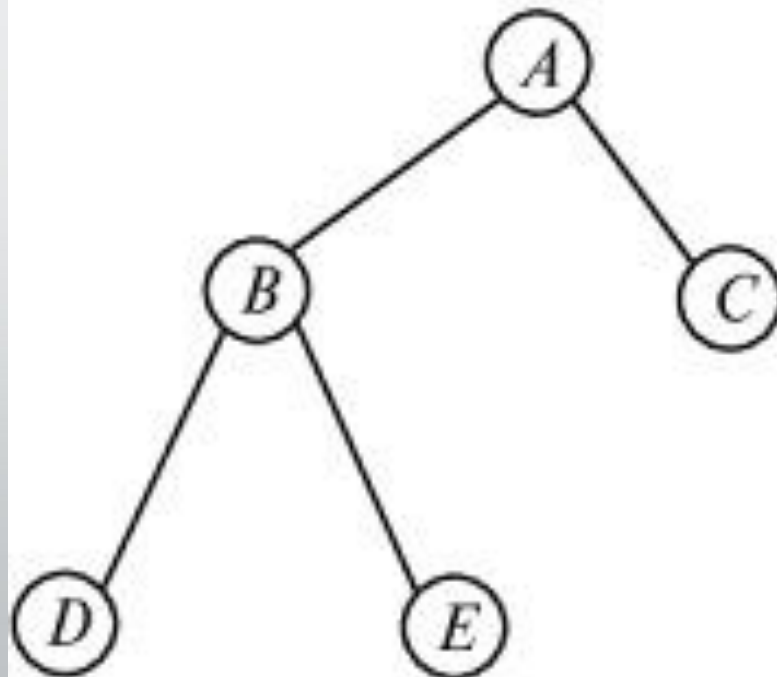
-) проявление в объекте разнокачественных связей и взаимодействий.

Программно-целевой подход

Программно-целевой подход основывается на четком определении целей организации и разработке программ по оптимальному достижению этих целей с учетом ресурсов, необходимых для реализации программ.

Еще на стадии формулирования желаемых целей возникает обобщенная модель организации. Затем рассматриваются альтернативные варианты управленческих решений, выбирается одно из них, и начинается разработка программ. На каждом этапе программы стратегическая цель организации подразделяется на подцели, выделяются основные задачи и приоритеты их решения, которые увязываются с материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами. Оценка итогов реализации этапа проводится по следующим показателям: основной результат, объем и срок.

Для удобства увязки всех этапов реализации программы целесообразно составить дерево целей, где корень дерева — главная цель программы (А), первый уровень вершин — подцели первого уровня (В и С), затем идут вершины второго уровня (D и E) и т.д.; нижние уровни дерева целей — средства и способы достижения целей более высокого уровня (рис. 2). После построения дерева целей программу оформляют в виде директивы — документа руководителя, обязательно для всех исполнителей



Ход реализации принятой к исполнению программы постоянно контролируется, так как на каждом этапе могут возникать новые, прежде не учтенные факторы.

В России накоплен значительный опыт программно-целевого управления, но далеко не все программы осуществились в полном объеме и в заданные сроки вследствие недостаточного контроля, низкого уровня ответственности, отсутствия должной мотивации участников реализации этих программ.

Принципы менеджмента

Несмотря на большое разнообразие типов и видов менеджмента, им присущи общие основы, исходные положения и правила. Они называются принципами менеджмента. Итак, 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 на высшем уровне управления закрепляются вопросы стратегического характера, а на низовых звеньях — 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. Он означает, что каждый работник строго отвечает за свой участок работы, за принятие им на своем уровне решения. Вся полнота 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. Он 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.

Принципы управления 90-х годов нацеливают внимание на социальный аспект управления: менеджмент направлен на человека, на то, чтобы усилия людей сделать более эффективными. К концу XX века практика выработала свои принципы. Некоторые из них перечисляются ниже:

- • динамизм формирования и развития инноваций;
- • целенаправленная активация деятельности людей, инновационной предприимчивости;
- • гуманизация процессов труда;
- • ориентация менеджмента не на процессы деятельности, а на конечные результаты;
- • самоконтроль качества труда, продуктов и процессов деятельности в системе менеджмента;
- • качество работы и продукции обеспечивается принципом добровольности, саморазвития и взаиморазвития, групповой деятельности, деловой активности, массового новаторства и творческого поиска;
- • эффективность менеджмента обеспечивается соединением воедино факторов производства: капитала, информации, материалов, людей и организаций, самым главным из которых является человек;
- • человек не только средство для достижения цели, он сам — цель менеджмента.