

# **СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Ключевые понятия**

# Менеджмент



**Менеджмент** –  
совокупность  
методов, средств и  
форм управления  
современным  
производством с  
целью повышения  
его эффективности,  
увеличения  
прибыли

# Менеджмент

Основатель менеджмента – Ф. Тейлор (1911 г. – «Принципы научного управления»)

Отец менеджмента – Анри Файоль (разработал 14 универсальных принципов управления)

В России как наука менеджмент оформился в 30-40ые гг. XX века.



# Менеджер

*Менеджер* – это человек, профессионально занимающийся управленческой деятельностью, наделённый полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять их выполнение

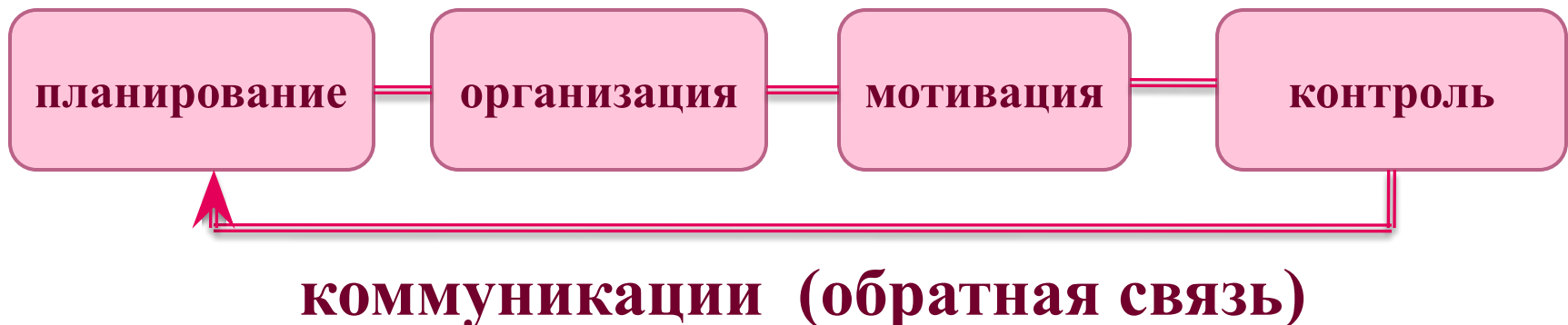
*Цель работы менеджера* - обеспечение стабильной конкурентоспособности



# Основные функции менеджмента

*Управление* - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации

## *Процесс управления*



# Функции менеджмента:

планирование

это формирование цели управления, выбор путей и методов достижения этой цели

организация

это создание оптимальной структуры управления, направленное на достижение цели организации

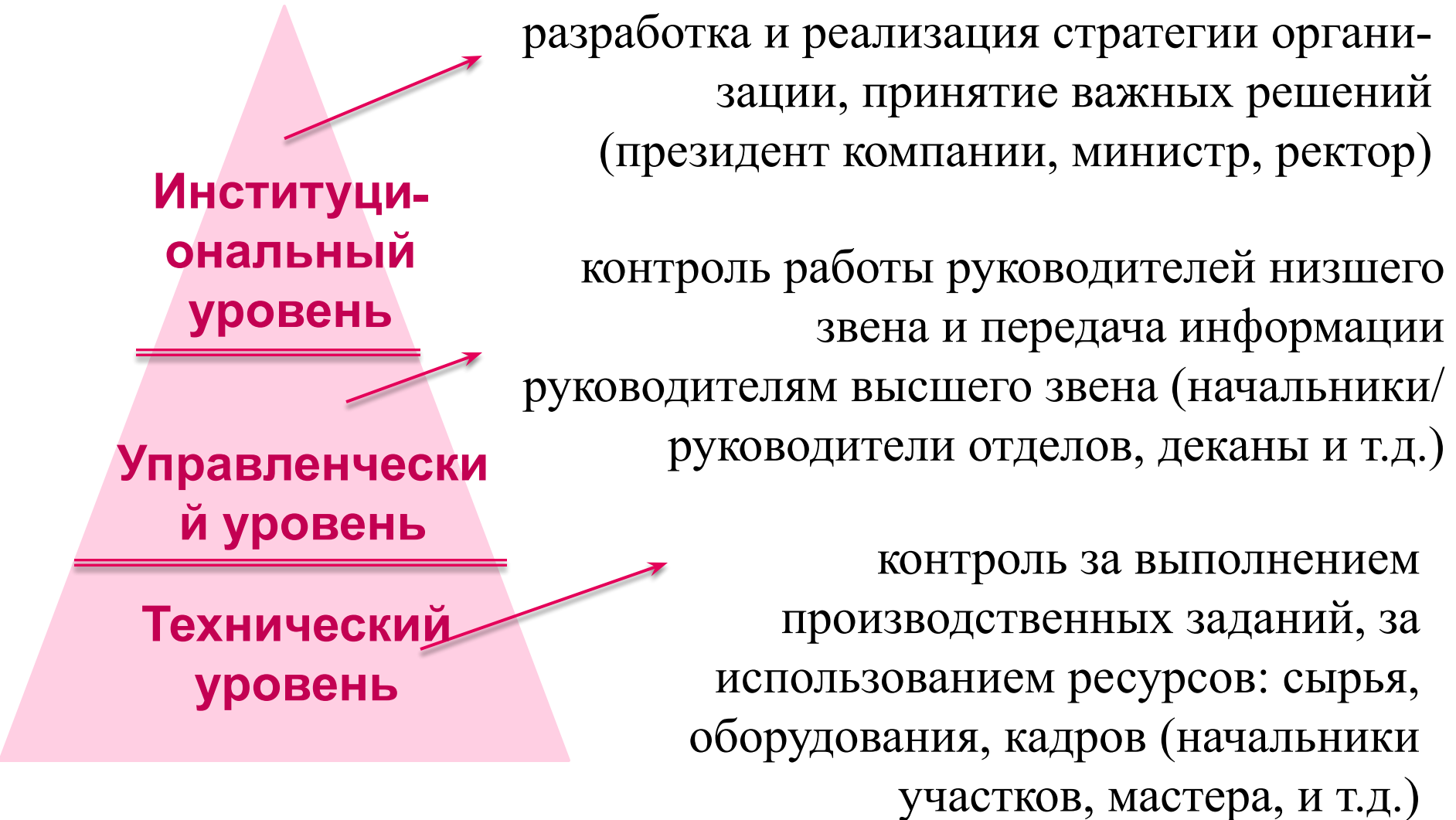
мотивация

это совокупность методов, стимулирующих работников к наиболее эффективной работе

контроль

это система регулирования деятельности работников по выполнению работы определенного количества и качества

# Иерархия управления





# ИСТОРИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ

*Управленческие школы и концепции*



# Научное управление

- Основатели школы научного управления (1885 – 1920) **Ф. Тейлор** (основатель менеджмента) и **Ф. и Л. Гилбрет**
- 1911 г. – Тейлор публикует книгу «Принципы научного управления»

## Основные положения:

- Используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда и добиться большей их эффективности
- Увеличение производительности и объемов производства происходит за счет систематического стимулирования работников



Фредерик Уинслоу  
Тейлор  
(1856-1915)

# Классическая или административная школа



Анри Файоль  
(1841-1925)

- Время существования 1920 – 1950 гг.
- Основатель **Анри Файоль** ( отец менеджмента)

## Основные положения:

- Выделение управления как особого вида деятельности
- Деятельность по управлению включает в себя следующие обязательные функции: планирование, организацию, распорядительство, координацию и контроль
- Успех любой организации зависит от 14 принципов управления

# Универсальные принципы управления



# Школа человеческих отношений

- ❑ Школа человеческих отношений зародилась в **20-30 гг. XX века**
- ❑ Создатели – **Элтон Мейо, Мери Паркер Фоллет и Абрахам Маслоу**

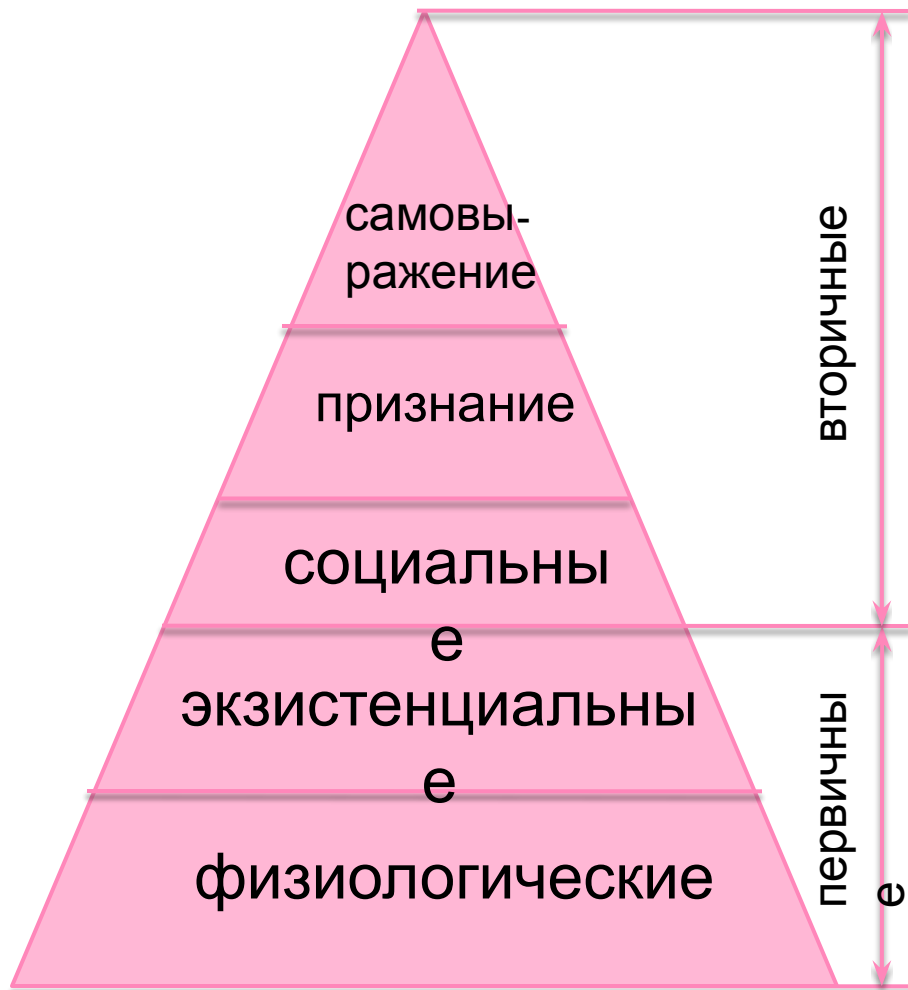
## Основные положения:

- Поведение человека на работе и результаты его труда напрямую зависят от того, в каких социальных условиях он находится на работе
- Мотивы поступков людей – их потребности, которые могут быть удовлетворены с помощью денег
- Если руководство проявляет большую заботу о работниках, то уровень их удовлетворенности возрастает, что ведет к увеличению производительности труда



Элтон Мейо  
(1880-1949)

# «Пирамида потребностей» А. Маслоу

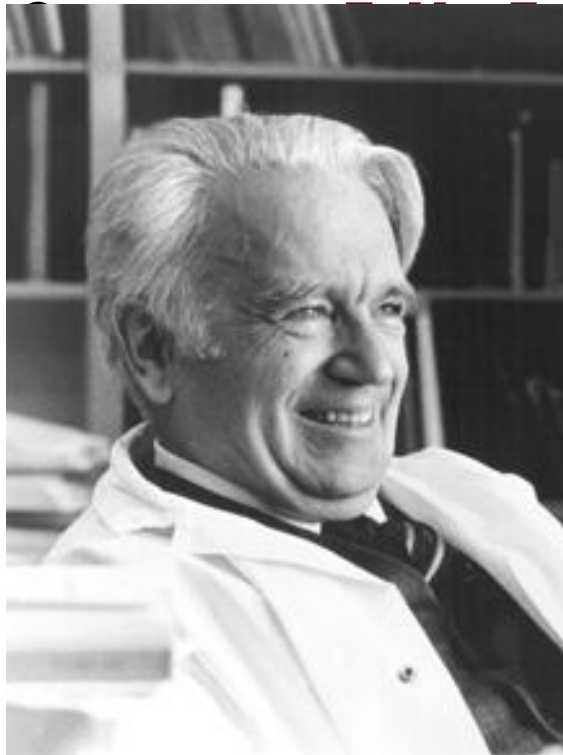


Абрахам Маслоу (1908-1970)

Удовлетворение потребностей, расположенных внизу иерархии, делает возможным осознание потребностей, расположенных выше в иерархии, и их участие в МОТИВАЦИИ

# Школа поведенческих наук

- Школа поведенческих наук появилась в **50-е годы XX века**



Фредерик Герцберг

его,

**Лайкер**

Данная школа изучала различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характеры власти и коммуникаций в организации, лидерство, изменение содержания работы, качество трудовой жизни

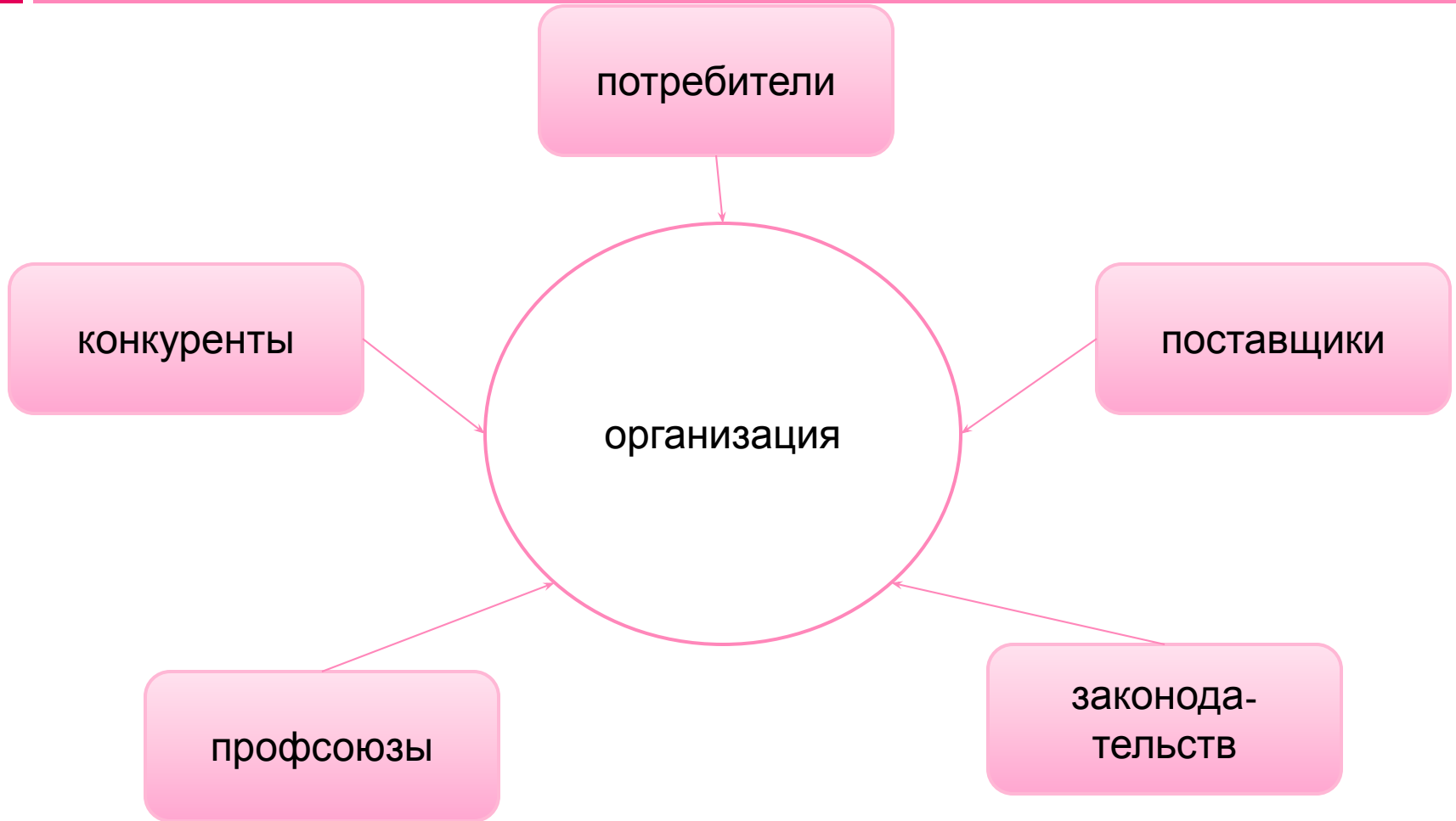
Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений по методам налаживания межличностных отношений

# ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ



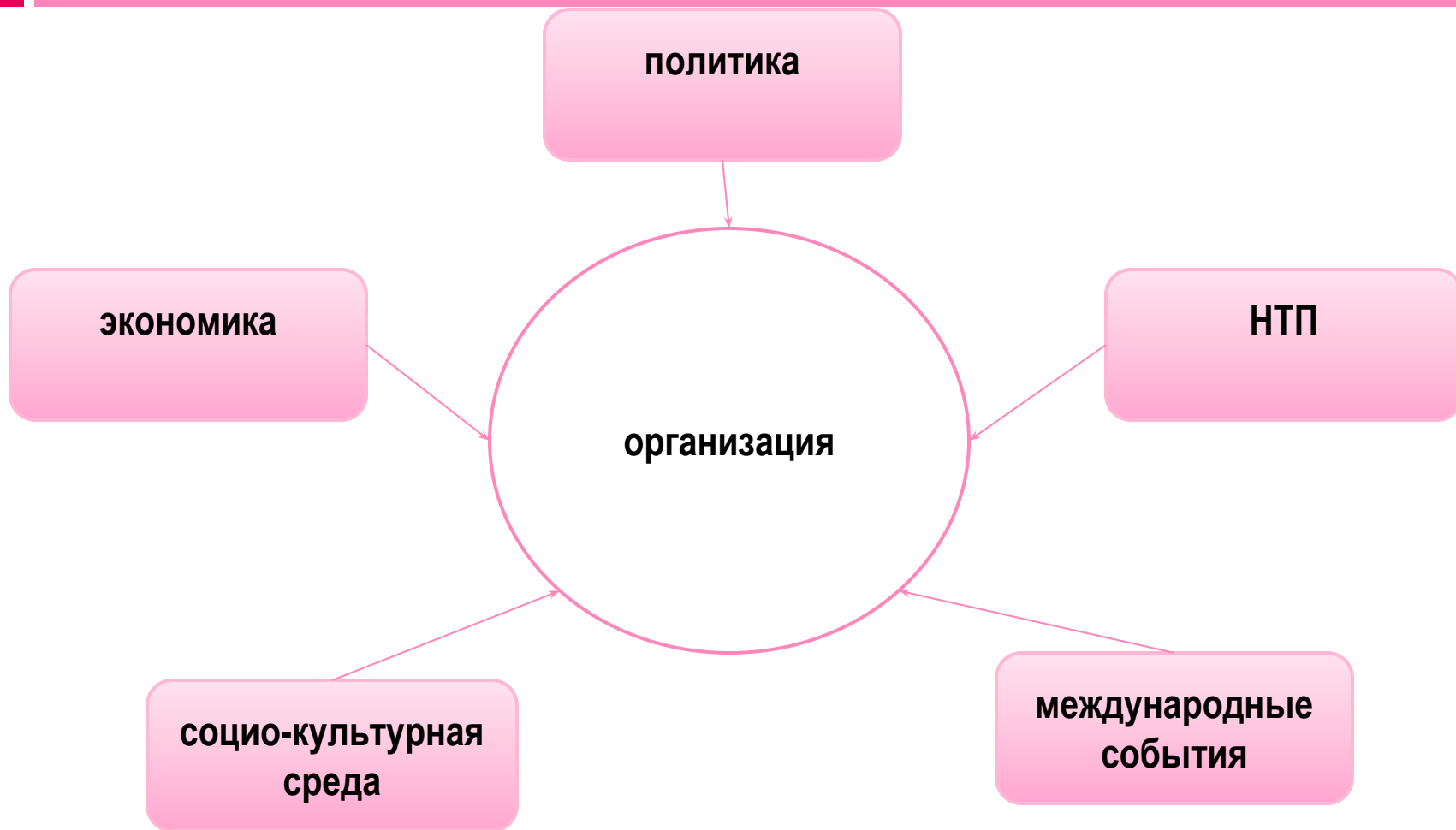
Модель влияния внешней среды на  
организацию

# Среда прямого воздействия





# Среда косвенного воздействия



# Характеристики внешней среды организации:

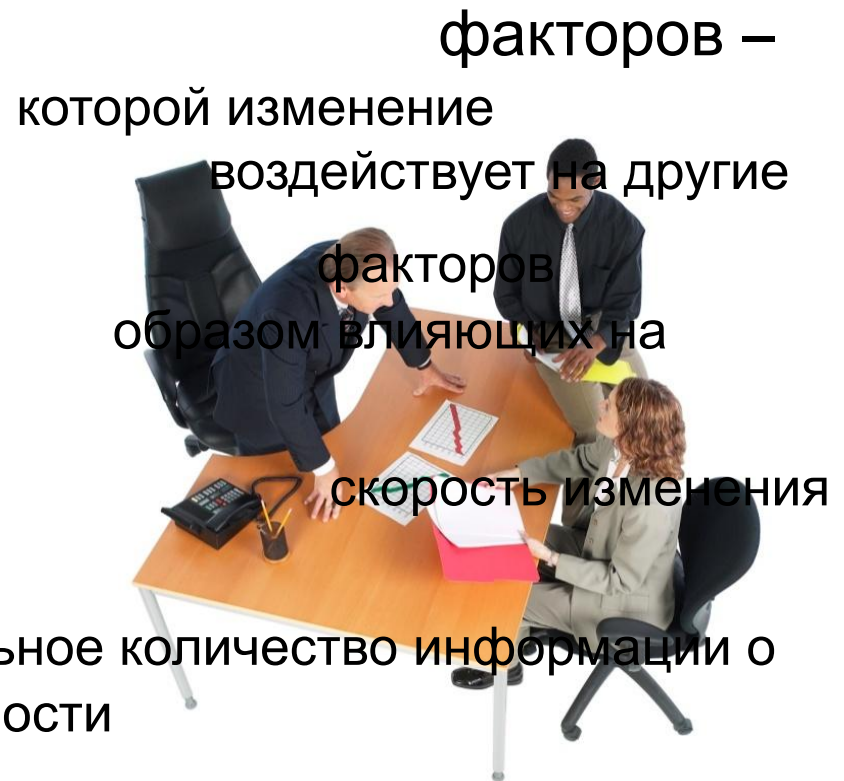
## ❖ ВЗАИМОСВЯЗАННОСТЬ

сила, с которой один фактор влияет на другие

## ❖ СЛОЖНОСТЬ — число значительных факторов, влияющих на организацию

## ❖ ПОДВИЖНОСТЬ — относительная скорость изменения среды

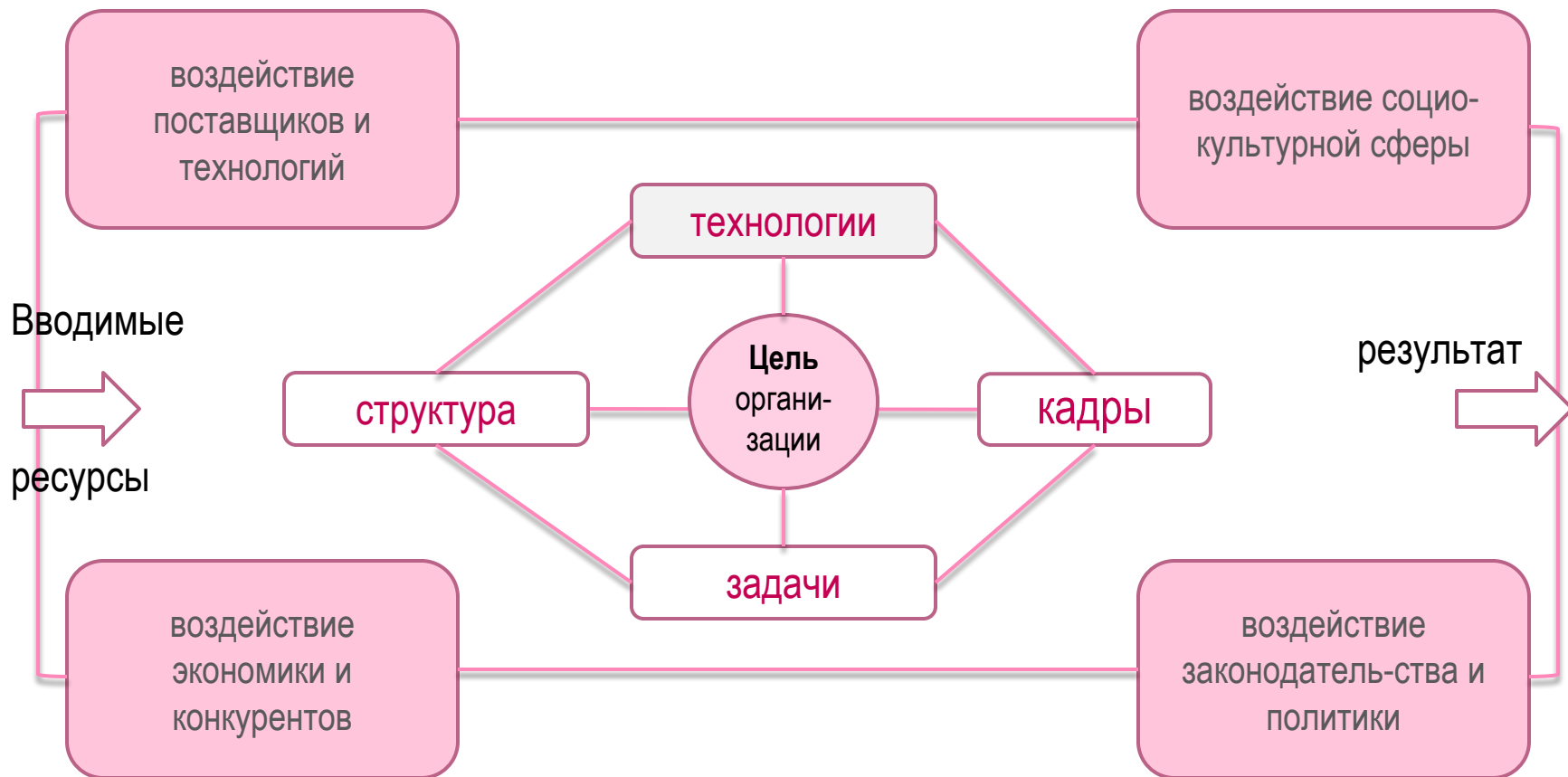
## ❖ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ — относительное количество информации о среде и уверенность в ее релевантности



# Внутренняя среда организации



# Модель влияния внешней среды на организацию



# ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА



# Понятие эффективности

- Эффективность менеджмента – когда весь процесс управления, начиная с постановки цели и заканчивая конечным результатом деятельности, должен производиться с наименьшими издержками или с наибольшей результативностью.

# Понятие эффекта

- Эффект – это результат осуществления мероприятий, направленных на совершенствование организации в целом

Составляющие эффекта управления :

- экономический;
- социально-экономический эффект;
- социальный эффект.

# Составляющие успеха организации

- способность к выживанию
- результативность и эффективность
- практическую реализацию принятых решений.



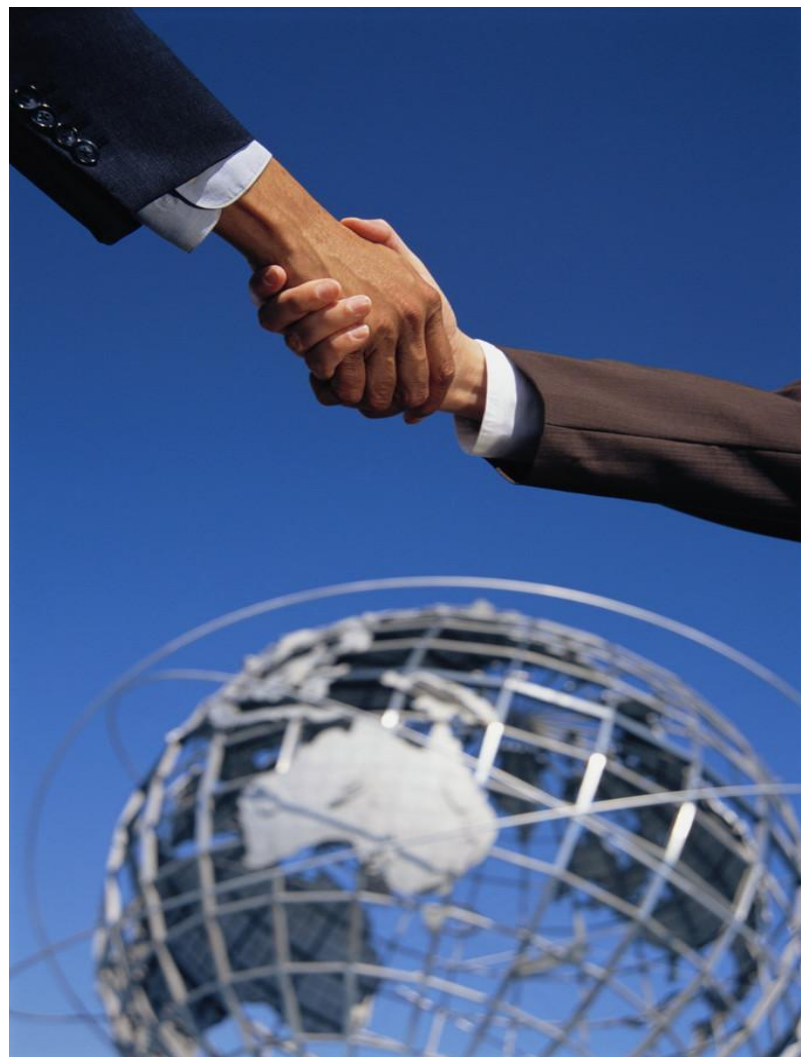


# Основные показатели эффективности

1. Доля затрат на управление.
2. Экономическая эффективность управления.
3. Отношение численности аппарата управления к численности производственного персонала.
4. Соотношение линейного и функционального персонала управления.
5. Финансовое положение предприятия.

# Показатели социальной эффективности

- Своевременность выполнения заказа
- Полнота выполнения заказа
- Оказание дополнительных услуг
- Послепродажный сервис



# Показатели экономической эффективности



- Доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат организации
- Доля численности управленческих работников в общей численности работающих в организации
- Норма управляемости

# Результативность управления.

## Понятие

**Результативность управления** – способность системы управления обеспечить достижения конечных результатов , создающих условия для устойчивого развития организации.



# Управление результативно, если:

- Организация достигла конечных результатов
- Эти результаты соизмеримы с потребностями
- Определена определенная потребность в результатах деятельности организации
- Достигнута результативность по каждому виду функционального управления

# Необходимые качества менеджера для успешного управления

- Умение вести за собой
- Коммуникабельность
- Харизма
- Умение сформировать команду
- Выдержка
- Умение ориентироваться в обстановке
- Интуиция
- Умение выходить из конфликтных ситуаций
- Дипломатичность
- Способность быстро интегрировать коллектив
- Умение вести переговоры
- Умение использовать возможности людей на пользу организации

# ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Сущность и методы  
планирования и прогнозирования



# Понятия прогнозирования и планирования

- **Прогнозирование** - это взгляд в будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений
  - **Планирование** - это разработка последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого
- Планирование** заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях



# Критерии классификации планирования

по степени охвата

общее

частичное

по предмету (объекту) планирования

целевое

потенциала

финансов

по охвату

глобальное

контурное

детальное

по содержанию в аспекте  
предпринимательской деятельности

стратегическое

тактическое

оперативное

по сферам функционирования

производство

финансы

маркетинг

по срокам

краткосрочное

среднесрочное

долгосрочное

# Техники и виды планирования

Различают:

→ **последовательное** планирование (новый план составляется по истечении срока действия предыдущего)

→ **скользящее** планирование (по истечении части срока действия предыдущего плана производится его ревизия на оставшийся период и составляется новый на период после окончания всего срока предыдущего и т.д.)

→ **жесткое** планирование (конкретно указываются все цели и мероприятия)

→ **гибкое** планирование (учитывается возможность возникновения неоднозначных условий и пересмотра плана с их учетом)

# Планирование как управленческое решение. Этапы планирования

1. Целеполагание (формулировка целей)

Чего именно ваша фирма хочет достичь?

2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей

Какой из способов представляется наилучшим?

3. Составление перечня необходимых действий

Что конкретно нужно сделать, чтобы достичь поставленных целей?

4. Составление программы работ (плана мероприятий)

В каком порядке выполнять намеченные на предыдущем этапе действия?

5. Анализ ресурсов

Какие ресурсы понадобятся для реализации плана?

6. Анализ разработанного варианта плана

Решает ли разработанный план поставленные на первом этапе задачи?

7. Подготовка детального плана действий

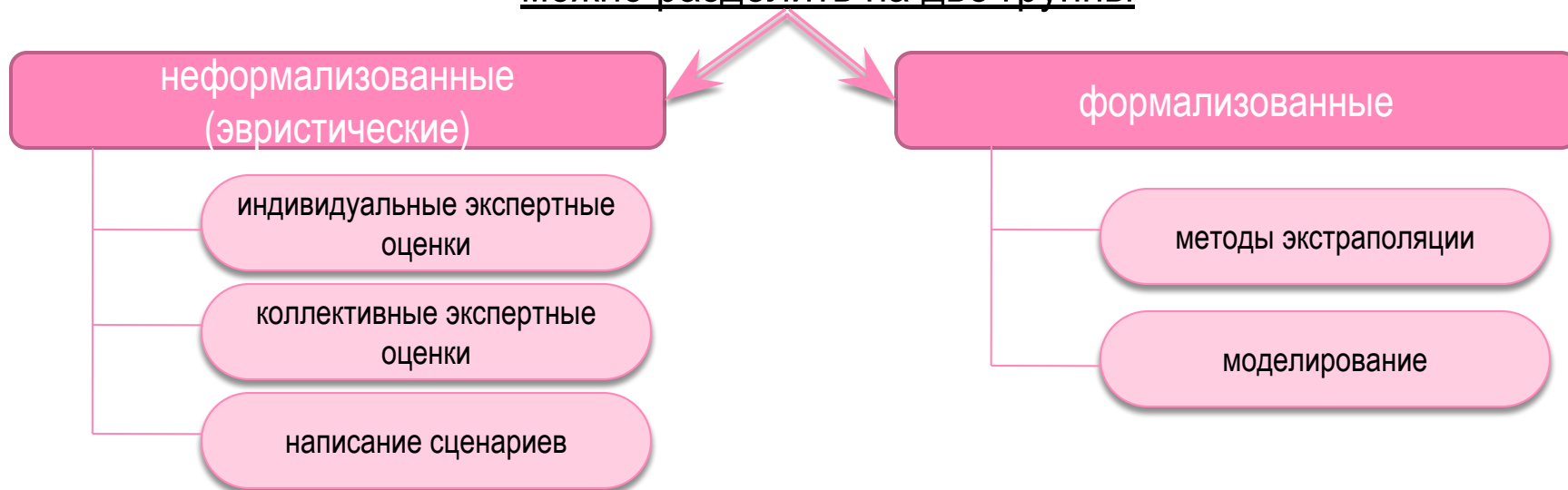
Нужно детализировать разработанный план, выбрать сроки выполнения работ, рассчитать необходимые ресурсы.

8. Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости

Насколько приближены реальные результаты к планируемым?

# Методы прогнозирования

Все методы прогнозирования (их более 100)  
можно разделить на две группы



**Наиболее широко используются методы**

- интервью
- «мозговой атаки»
- коллективных экспертных опросов
- метод сценариев

# Характеристики организаций

## ПОНЯТИЕ И ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

# Типы организаций и их структуры

## уровни

«организация –  
внешняя среда»

механистический тип  
организации

органический тип  
организации

«подразделение –  
подразделение» или  
«группа – группа»

традиционный тип  
организации

дивизиональная  
организация

матричная  
организация

«индивид –  
организация»

индивиду-  
листская  
организация

корпоратив-  
ная  
организация

# Типы организаций по взаимодействию с внешней средой

- **механистический тип организации** характеризуется:

использованием формальных правил и процедур

централизованным принятием решений

узко определенной ответственностью в работе

жесткой иерархией власти

Термин **«механистический»** показывает, что организация спроектирована наподобие машинного механизма, предназначенного для производительных операций

Данный тип эффективен при использовании рутинных технологий (низкая неопределенность того, когда, где и как выполнять работу) и имеется несложное и нединамичное внешнее окружение

# Типы организаций по взаимодействию с внешней средой

- органический тип организации характеризуется:

слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур

децентрализацией и участием работников в принятии решений

широко определяемой ответственностью в работе

гибкостью структуры власти

небольшим количеством уровней иерархии

Термин **«органический»** показывает, что организация устроена как живой организм

Данный тип эффективен при использовании нерутинных технологий (высокая неопределенность того, когда, где и как выполнять работу) и имеется сложное и динамичное внешнее окружение



## Традиционная организация

## Типы организаций по взаимодействию подразделений

Основой этой схемы являются линейные подразделения, осуществляющие основную работу и обслуживающие функциональные подразделения, создаваемые на «ресурсной» основе

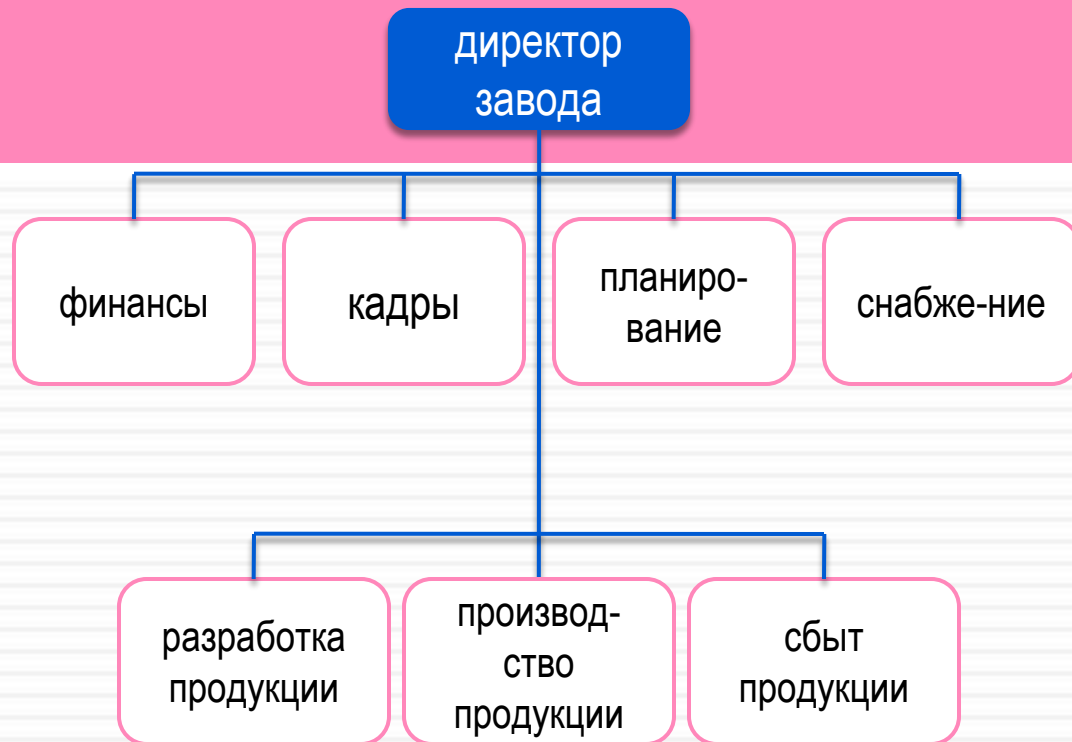


Схема линейно-функциональной организации

# Типы организаций по взаимодействию подразделений

Данная схема широко используется в условиях многопродуктового производства или в многонациональных компаниях, где территориальная разобщенность вынуждает автономизировать страновые отделения



# Матричная организация

## Типы организаций по взаимодействию подразделений

Данный тип организации характеризуется следующими элементами:  
управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы



# Типы организаций по взаимодействию с человеком

Основные характеристики корпоративной и индивидуалистской организаций

## корпоративная

- ✓ Монополия и стандартизация в деятельности организации
- ✓ Принцип большинства или старшинства в принятии решений
- ✓ Человек для работы
- ✓ Доминирование иерархических властных структур
- ✓ Создание и поддержание дефицита возможностей и ресурсов с их централизованным распределением

## индивидуалистская

- ✓ Сочетание конкуренции и кооперации в деятельности членов или групп
- ✓ Принцип меньшинства или вето в принятии решений
- ✓ Работа для человека
- ✓ Принцип увязки интересов всех членов организации
- ✓ Поиск возможностей и дополнительных ресурсов

*МОТИВАЦИЯ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В  
МЕНЕДЖМЕНТЕ*

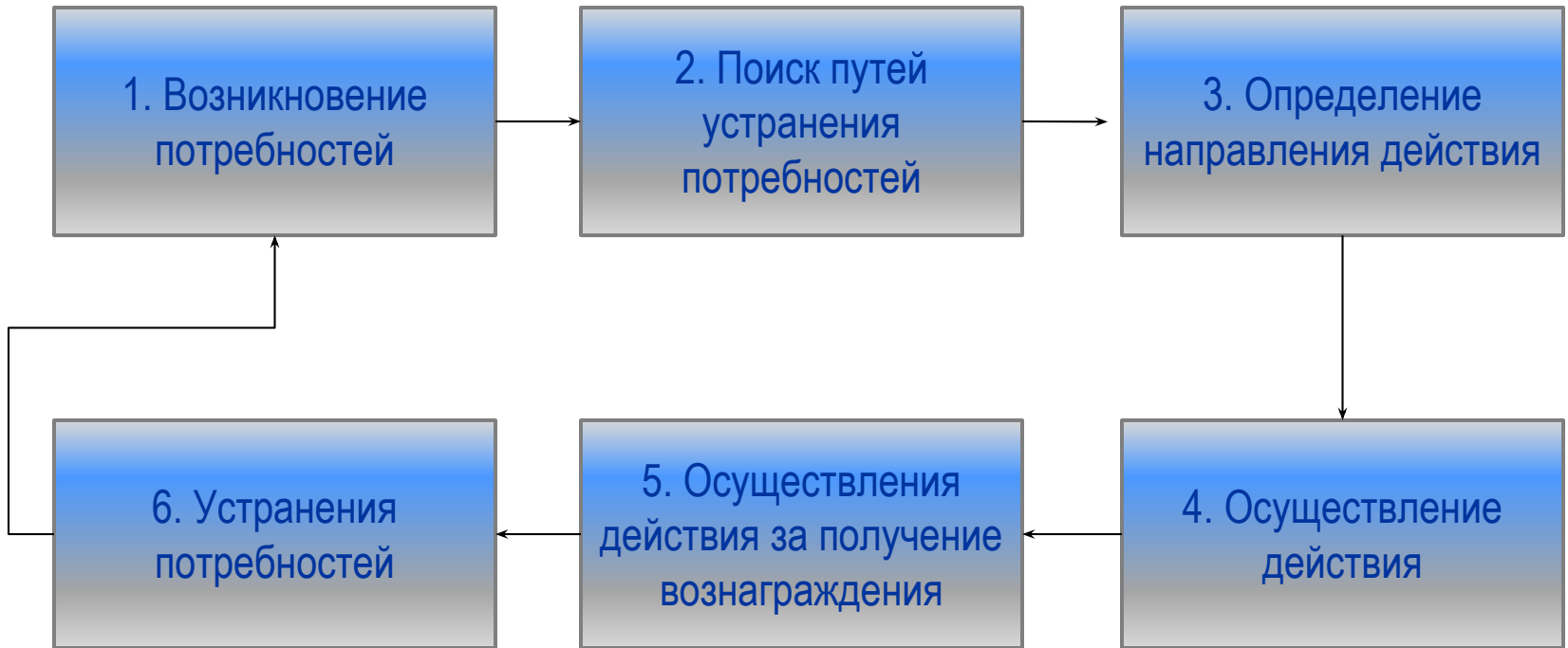
# Основные понятия

- **Мотивация** – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, ориентированную на достижение определенных целей.
- **Потребности** – это внутреннее состояние человека, отражающее физиологический и психологический дефицит чего-либо.

# Основные понятия

- *Мотив* – это то, что вызывает определенные действия человека.
- *Стимулы* – выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов.

# Схема мотивационного процесса





# Теория иерархии потребностей Маслоу

## Основные идеи :

- неудовлетворенные потребности побуждают человека к действиям, удовлетворенные – не мотивируют людей;
- чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся мотиваторами поведения.



# *Пирамида потребностей Маслоу*



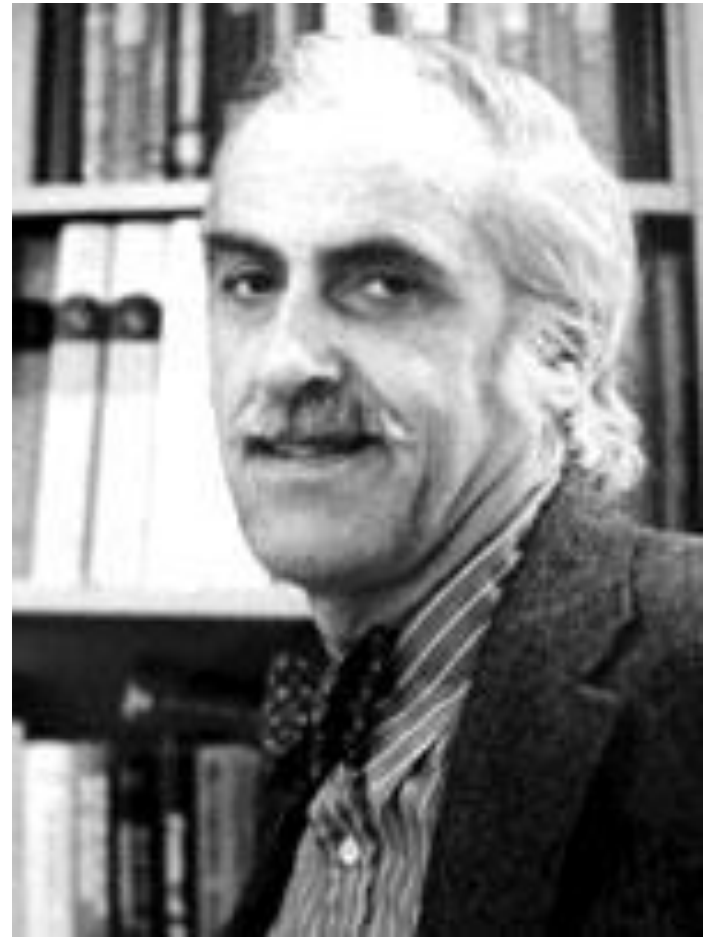
- Самовыражение
- Самоутверждение
- Социальные потребности
- Потребности в безопасности
- Физиологические потребности

# *Недостатки концепции Маслоу*

- Игнорирование индивидуальных особенностей людей и влияния ситуационных факторов;
- предположения о возможности перехода от одного уровня потребностей к другому только в направлении снизу вверх;
- утверждение что удовлетворенность верхней группы ослабляет воздействие на мотивацию.

# *Теория ERG Альдерфера*

Альдерфер, как и Маслоу, рассматривает потребности в иерархии, но считает возможным переход от одного уровня к другому в любом направлении.



# *Теория ERG Альдерфера (группы потребностей)*

1. Потребности существования
2. Потребности связи
3. Потребности роста

# Схема восхождения и обратного входа вниз по иерархии потребностей Альдерфера



- **Процесс удовлетворения потребностей** – это движения вверх по уровням потребностей.
- **Процесс фрустрации** – это поражение в стремлении удовлетворить потребность.

# *Концепция мотивации Д. Мак-Клелланда (теория приобретенных потребностей)*

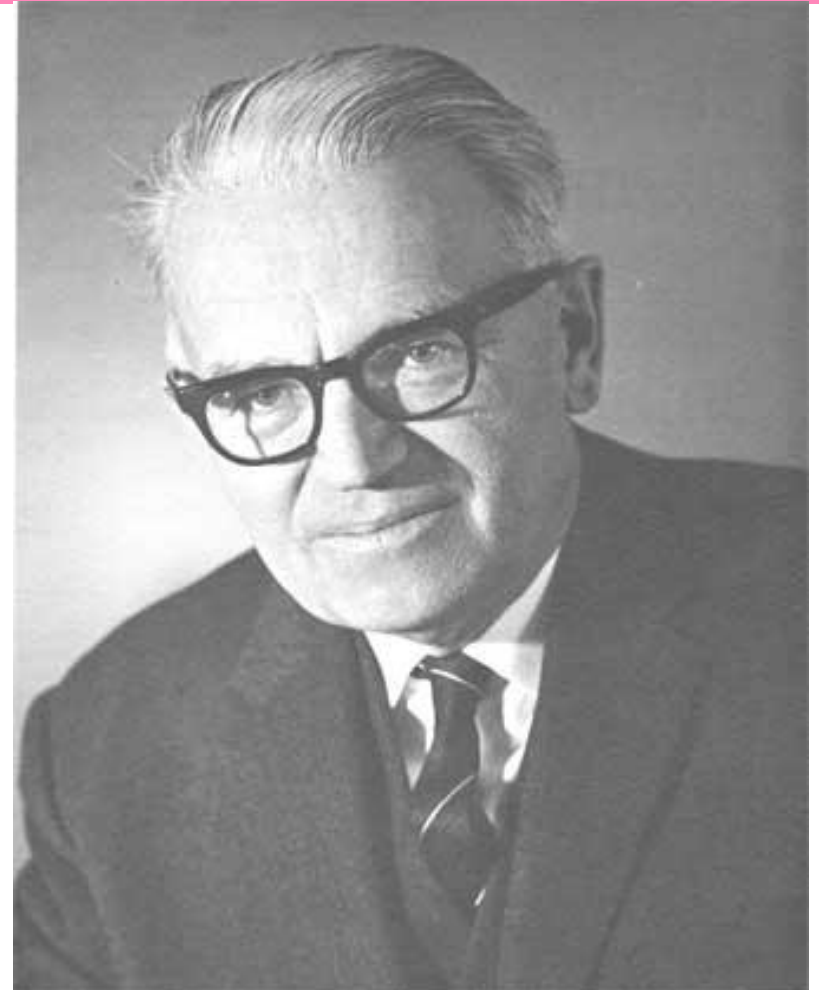
Автор выделяет:

- потребность в успехе (стремление человека достигать поставленные цели более эффективнее, чем прежде);
- потребность в причастности (установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки);
- потребность во власти:
  - стремятся к власти ради властвования
  - стремятся к власти ради решения групповых задач.

# Теория двух факторов Герцберга

Автор показал, что на поведение людей влияет как удовлетворенность, так и неудовлетворенность потребностей.

Руководитель должен сначала снять у работников неудовлетворенность, а потом добиваться удовлетворенности.





# Группы потребностей

1. *Мотивирующие*  
(в признании, успехе, продвижении по службе и т.д.)
2. *«Гигиенические»*  
(связанные с условиями труда)



# Шкалы для оценки степени удовлетворения потребностей

1. «Удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» (удовлетворение мотивирующих потребностей стимулирует трудовую активность, неудовлетворенность – не демотивирует).
2. «Неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» (неудовлетворенность «гигиенических» потребностей снижает стимулы к трудовой деятельности, но удовлетворенность – полностью не активизирует ее).

# Влияние мотивационных факторов на отношение людей к работе

Факторы повышения производительности	Заставляют работать лучше, %	Делают работу привлекательней, %	То и другое вместе, %
Хорошие шансы продвижения по службе	48	22	19
Хороший заработок	45	22	22
Работа, заставляющая развивать способности	40	22	20
Сложная и трудная работа	38	30	15
Работа, требующая самостоятельно думать	32	33	17
Интересная работа	36	35	18
Работа, требующая качества	35	31	20
Признание и одобрение хорошей работы	41	34	17

# Влияние гигиенических факторов на отношение людей к работе

Факторы повышения привлекательности работы	Заставляют лучше работать, %	Делают работу привлекательней, %	То и другое вместе, %
Спокойная работа	13	61	15
Доступность информации	21	49	16
Хорошее руководство	19	52	12
Тихая и чистая обстановка	12	56	2
Гибкий график работы	18	49	15
Удобное расположение места работы	12	56	12
Дополнительные льготы	27	45	18
Справедливое распределение заданий	21	45	8
Хороший коллектив	17	54	13

# *Теория ожидания В. Врума*

Он считал, что помимо осознанных потребностей, человеком движет надежда на справедливое вознаграждение.

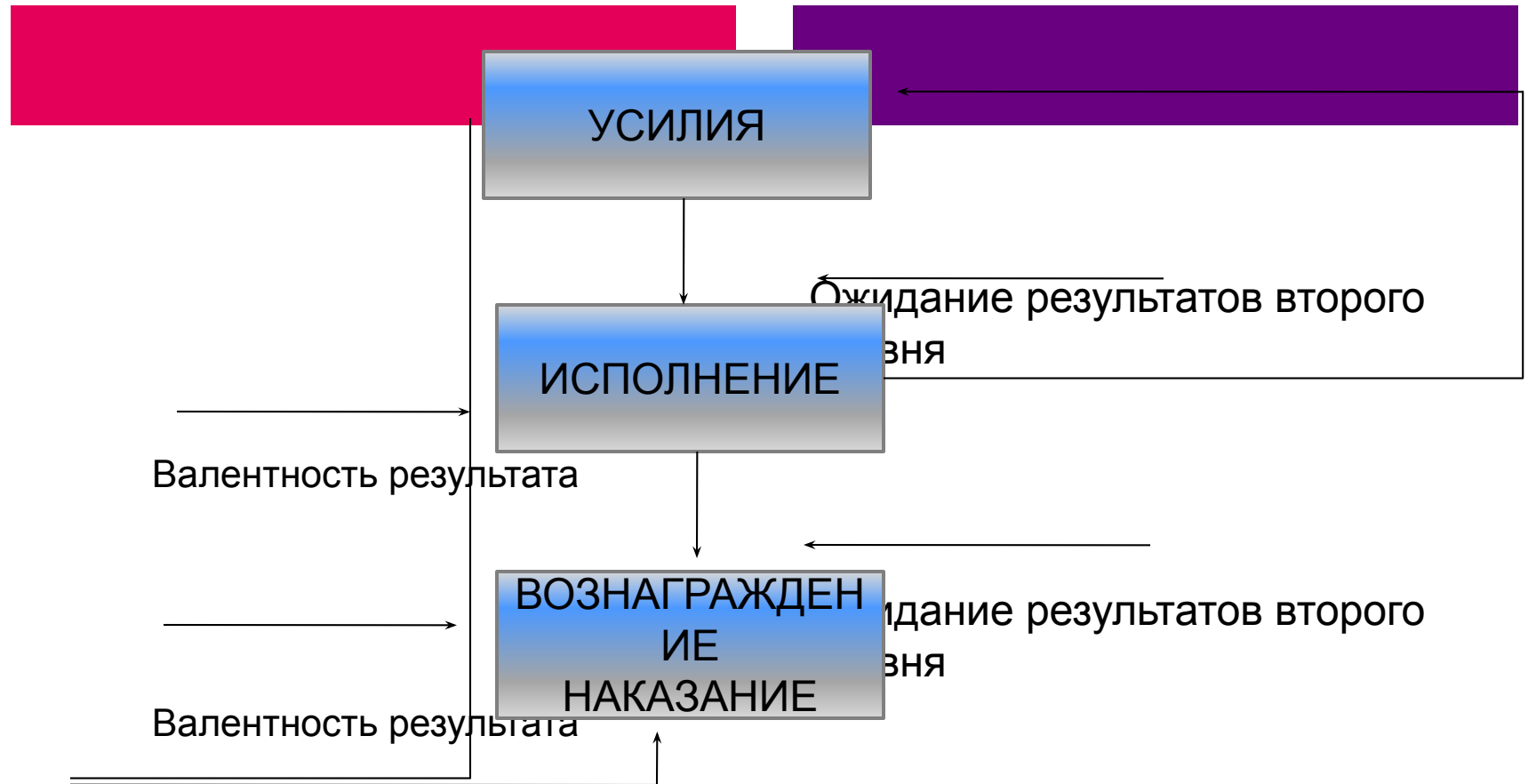
*Валентность* – степень привлекательности и приоритетности для человека достижения целей.

*Ожидание* – представление людей о том, в какой мере их действия приведут к необходимому результату.

# *Составляющие успешной мотивации, основанной на теории ожиданий*

- Ценное вознаграждения
- Четкая постановка задачи
- Наличие необходимых условий труда
- Односвязность между результатом и вознаграждением
- Обеспечение обратной связи между руководителем и подчиненными.

# Схематичное отображение теории ожидания



# Теория справедливости Дж. Адамса

Автор утверждает, что на мотивацию человека влияет справедливость оценки его успехов в сравнении как с предыдущими периодами, так и с достижениями других людей.

Индивидуальные доходы = Доходы других лиц

---

Индивидуальные затраты = Затраты других лиц



# Теория справедливости Дж. Адамса

## Положительную роль составляют:

- открытые обсуждения спорных вопросов;
- исключение тайны в отношении величины вознаграждения;
- создание благоприятного морально-психологического климата.

# ВЛАСТЬ, ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО



# Понятие лидерства

**ЛИДЕРСТВО** – это способность человека оказывать влияние на людей и тем самым направлять их действия для достижения конкретных целей.

# Качества лидера



- Честность
- Высокий интеллект
- Способность понимать людей
- Устойчивость взглядов
- Уверенность в себе
- Скромность в быту
- Эрудированность

# Отличия лидера от менеджера

Лидер	Менеджер
Инноватор	Администратор
Вдохновляет	Поручает
Работает по своим целям	Работает по целям других
Видение – основа действий	План – основа действий
Полагается на людей	Полагается на систему
Использует эмоции	Использует доводы
Доверяет	Контролирует
Дает импульс движению	Поддерживает движение
Энтузиаст	Профессионал
Превращает решения в реальность	Принимает решения
Делает правильное дело	Делает дело правильно
Обожжаем	Уважаем

# Понятие власти

**Власть** – это потенциальная или реальная возможность влияния на других людей.

**Влияние** – это результат изменения менеджером поведения работника в ходе взаимодействия с ним.



# Виды организации власти



- Единоличная (осуществляется одним лицом)
- Коллективная (осуществляется группой)
- Коллегиальная (осуществляется одним лицом с учетом общего мнения)

# Административная власть (основанная на принуждении)

## Положительные стороны:

- Позволяет достигнуть быстрого результата
- Проста для применения

## Отрицательные стороны:

- Высокая текучесть кадров
- Снижение квалификации работников
- Отсутствие лояльности у подчиненных
- Фальсификация отчетности со стороны персонала



# Типы власти

1. **Формальная** - это власть должности (не связана с личными качествами обладателя).
2. **Реальная** – зависит также от степени признания ее обладателя окружающими.



# Власть, основанная на вознаграждении

Положительные стороны:

- Продолжительное влияние на персонал
- Развитие его деловой активности
- Формирование позитивных установок по отношению к менеджеру

Отрицательная сторона:

- Есть вероятность ошибок в действиях менеджера(финансовых экономических и т.д.)

# Экспертная власть (основана на высоком профессионализме менеджера)

Положительные стороны:

- Гарантия высокой эффективности работы
- Использование низкооплачиваемый труд
- Четкая профессиональная ответственность менеджера

Отрицательные стороны:

- Эффективна до первой ошибки менеджера
- Плохая отдача от персонала
- Низкий уровень обладания властью

# Эталонная власть (основанная на личном примере)

## Положительные стороны:

- Высокая интенсивность труда персонала
- Быстрая реализация управленческих решений
- Низкая степень конфликтности в рабочих группах
- Низкие затраты на вознаграждение

## Отрицательные стороны:

- Отсутствия демократических процедур контроля
- Дезорганизация управления в отсутствие менеджера
- Нет приемлемости управления

# Законная власть

Положительные стороны:

- Стабильность управления
- Бесконфликтность управления
- Быстрое принятие решений
- Предсказуемость поведение персонала

Отрицательные стороны:

- Снижение трудовой активности
- Плохая адаптированность к изменениям внешней и внутренней среды
- Не стимулируется творческий подход к работе

# Стили руководства

**Стиль руководства** – это качественная характеристика деятельности руководителя, способов его воздействия на исполнителей.

**Стиль подчинения** – это совокупность действий работников, связанных с выполнением задач, поставленных руководителем.

# Авторитарный стиль руководства

Показатель	Авторитарный стиль руководства
Способ принятия решений	Единоличный
Способ воздействия на персонал	Приказ
Ответственность	На руководителе
Инициатива исполнителей	Допускается
Предпочтительные сотрудники	Исполнительные, покорные
Отношение руководителя к контактам	Соблюдает дистанцию
Отношение к персоналу	Жесткое, требовательное
Требование к дисциплине	Формальные, жесткие
Способы стимулирования	Административные
Атмосфера	Напряженная
Дисциплина	Слепая
Интерес к работе	Низкий
Особенности процесса труда	Высокая интенсивность

# Демократический стиль руководства

Показатель	Демократический стиль руководства
Способ принятия решений	Группой
Способ воздействия на персонал	Предложение
Ответственность	В соответствии с полномочиями
Инициатива исполнителей	Поощряется и используется
Предпочтительные сотрудники	Квалифицированные
Отношение руководителя к контактам	Активно поддерживает
Отношение к персоналу	Доброжелательное требовательное
Требование к дисциплине	Разумные
Способы стимулирования	Экономические
Атмосфера	Свободная
Дисциплина	Высокая
Интерес к работе	Высокий
Особенности процесса труда	Высокое качество



# Либеральный стиль руководства

Показатели	Либеральный/бюрократический
Способ принятия решений	Индивидами или группой
Способ воздействия на персонал	Просьба, уговоры / угрозы
Ответственность	На исполнителях
Инициатива исполнителей	Преобладает
Предпочтительные сотрудники	Инициативные, творческие
Отношение руководителя к контактам	Инициативы не проявляет
Отношение к подчиненным	Мягкое, нетребовательное
Требования к дисциплине	Неопределенные
Способы стимулирования	Моральные / силовые
Атмосфера	Свободная / произвол
Дисциплина	Сознательная / низкая
Интерес к работе	Высокий / никакого
Особенности процесса труда	Творчество / безразличие

# УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ

# Определение

Конфликт — это столкновение противоположных интересов на почве соперничества, соперреживания, противоборства.

# Виды конфликта

1. **Функциональный** (ведет к повышению эффективности организации, дает дополнительную информацию о проблеме и вариантах её решения).
2. **Дисфункциональный** (приводит к снижению личной удовлетворенности и снижению эффективности организации).

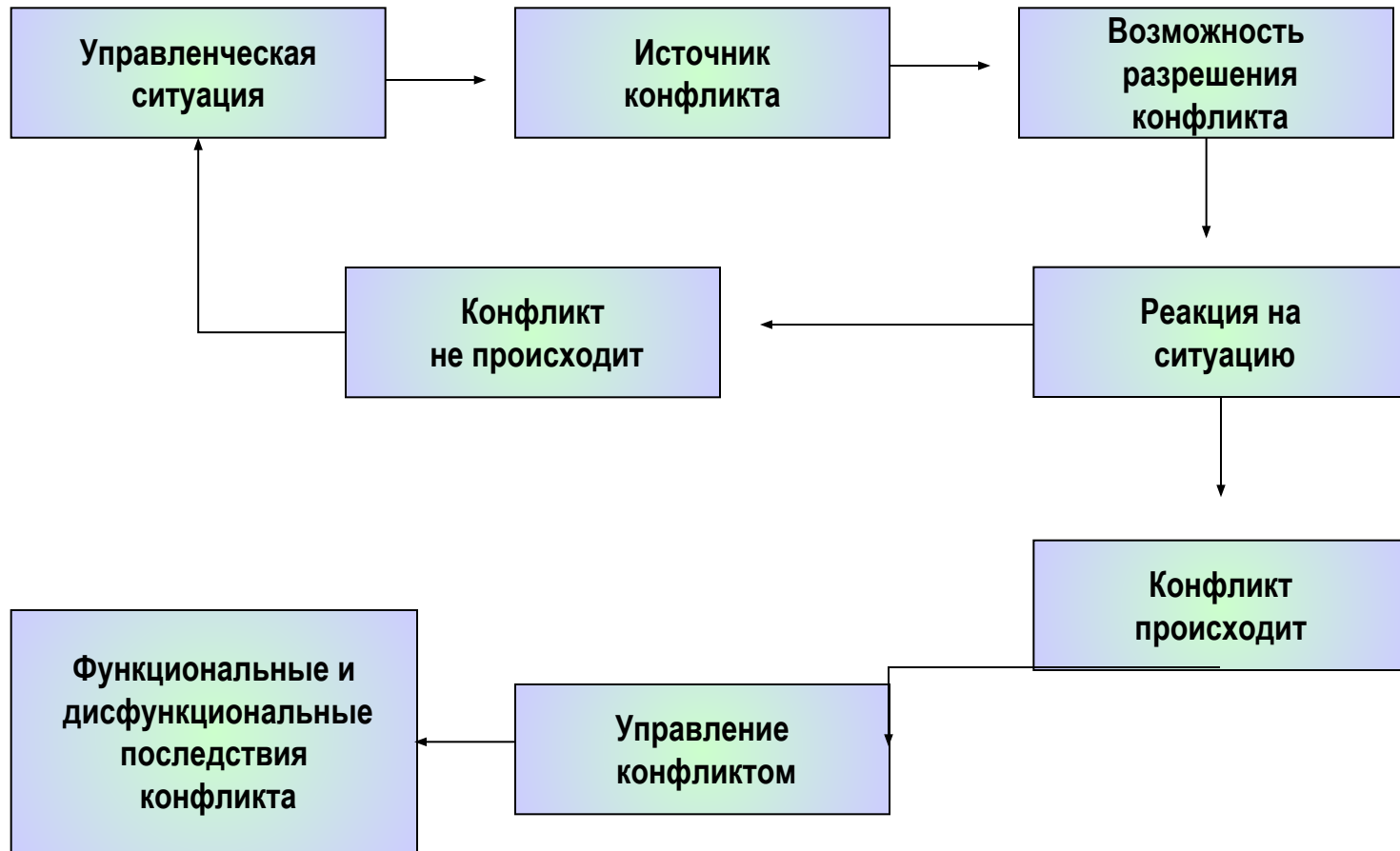
# Основные типы конфликта

- **Внутриличностный;**
- **Межличностный;**
- **Между личностью и группой;**
- **Межгрупповой конфликт.**

# Основные причины конфликта

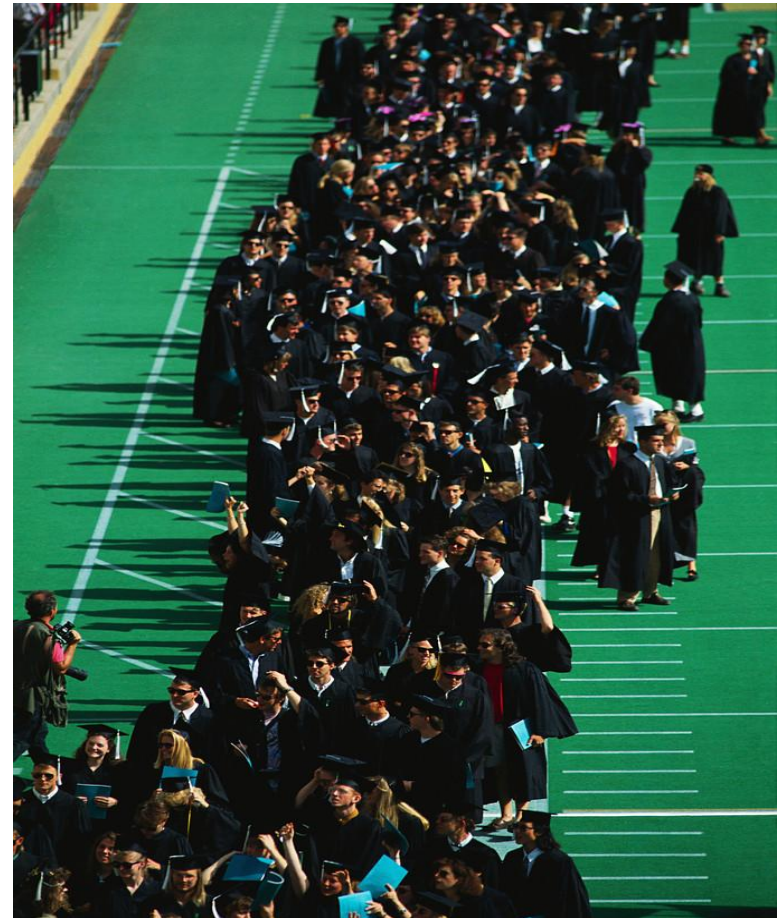
1. Распределения ресурсов;
2. Взаимосвязь взаимозависимых задач;
3. Различия в целях;
4. Различия представлений и ценностей;
5. Различия в манере поведения и в жизненном опыте;
6. Неудовлетворенные коммуникациями.

# Модель конфликта как процесса



# Структурные методы разрешения конфликта

1. Разъяснения требований к работе;
2. Координационные и интеграционные механизмы;
3. Общеорганизационные комплексные цели;
4. Структура и система вознаграждений.





# Стили разрешения конфликтов

- Уклонение
- Метод  
сглаживания
- Принуждение
- Компромисс
- Решение проблем