

# Курс менеджмент и маркетинг

## Раздел 1

### ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

#### Тема 2

### Система менеджмента организации

#### Лит-ра:

1. Басовский Л.Е. . Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2007 . — 216 с. — (Высшее образование).
2. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник. — 2-е изд., доп. и перераб. / Под общ. ред. проф. М.П. Переверзева. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 330 с. — (Высшее образование).
3. Васецкий А.А. Тарасов Н.А. Яновский В.В. Основы менеджмента: Электронное учебное пособие/ Под ред. Яновского ВВ. – СПб, СЗАГС, 2007.

# Виды организаций

- **Формальные организации** - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей; организации, которые официально зарегистрированы и действуют на основании существующего законодательства и установленных регламентов.
- **Неформальные организации** - группы, которые возникают случайно; люди в этих группах вступают во взаимодействие друг с другом регулярно.

Неформальные организации существуют во всех формальных организациях.

- **Сложные организации** имеют не одну, а целый набор взаимосвязанных целей. Эти цели не только взаимосвязаны, но и взаимозависимы.

# Общие черты организаций

**Преобразование ресурсов.** - Организации используют два основных вида ресурсов: 1) человеческие ресурсы, т. е. труд квалифицированного персонала;

2) капитал: финансовые ресурсы, а также капитал, вложенный в технологии: оборудование, материалы, энергию, информацию.

**Зависимость от внешней среды.** - Понятие "внешняя среда" включает экономические условия, потребителей, профсоюзы, законодательство, конкурирующие организации, общественные взгляды, технику и технологию, другие составляющие. («Внутренняя среда» - цели, структуры, задачи, технологии и люди, работающие в организации)

**Горизонтальное разделение труда.** - Выполнение разных этапов процесса, т. е. специализация. Горизонтальный принцип разделения труда - это расстановка руководителей во главе отдельных подразделений, отделов.

**Подразделения.** - В организациях горизонтальное разделение обычно достигается за счет образования подразделений, выполняющих специфические работы и добивающихся специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами, службами, цехами.

**Вертикальное разделение труда.** - Обособление функций управления (целенаправленное координирование и интегрирование деятельности всех элементов организации) от исполнительских. Вертикальный принцип разделения труда – это создание иерархии уровней управления, чтобы скоординировать горизонтально разделенную управленческую работу для достижения целей организации.

*Деятельность по координированию работы других людей представляет собой сущность управления.*

**Управление.** - Организация может добиться своих целей, если задачи, решаемые ее персоналом, будут координироваться путем вертикального разделения труда. Поэтому управление является значимой для организации деятельностью. В организации должны назначаться руководители и определяться круг их обязанностей и ответственности.

# Роли руководителя

**Руководитель** - человек, наделенный полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять их выполнение.

Под **ролью руководителя** понимается "набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности" (Минцберг).

Г. Минцберг выделил десять ролей в рамках трех крупных категорий: *межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений.*

Эти роли руководитель выполняет в различные периоды своей работы.

# Уровни управления.

**Руководители низшего звена** (операционные/линейные руководители). Самая многочисленная категория: осуществляют контроль за выполнением производственных заданий, за использованием ресурсов (сырья, оборудования, кадров); является самой разнообразной; характеризуется частыми переходами от одного вида деятельности к другому; степень ответственности не очень высока, иногда в работе присутствует значительная доля физического труда.

**Руководители среднего звена.** Контролируют работу руководителей низшего звена и передают обработанную информацию для руководителей высшего звена. На руководителей среднего звена ложится существенно большая доля ответственности.

**Руководители высшего звена.** Самая малочисленная категория; отвечают за разработку и реализацию стратегии организации, за принятие особо важных для нее решений. К руководителям высшего звена относятся: президент компании, министр, ректор и т.д. Работа руководителя высшего звена является самой ответственной.

# Управленческие функции.

- Планирование
- Организация
- Мотивация
- Контроль

**Управление** — это процесс, планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации.

**Процесс управления** — это непрерывная последовательность взаимосвязанных действий по реализации функций, планирования, организации, мотивации и контроля.

**Цели организации** - результаты, которых стремится достичь организация, и на достижение которых направлена ее деятельность.

# Виды целей

1. По масштабу деятельности: глобальные или общие; локальные или частные.
2. По актуальности: актуальные (первоочередные) и неактуальные.
3. По рангу: главные и второстепенные.
4. По временному фактору: стратегические и тактические.
5. По функциям управления: цели организации, планирования, контроля и координирования.
6. По подсистемам организации: экономические, технические, технологические, социальные, производственные, коммерческие и т.д.
7. По субъектам: личные и групповые.
8. По осознанности: действительные и мнимые.
9. По достижимости: реальные и фантастические.
10. По иерархии: высшие, промежуточные, низшие.
11. По взаимоотношениям: взаимодействующие, индифферентные (нейтральные) и конкурирующие.
12. По объекту взаимодействия: внешние и внутренние.

# Эффективность управления

Организации создаются и существуют для реализации определенных целей.

Управление может считаться эффективным, а организация добившейся успеха, если поставленные цели достигнуты.

# Метод управления по целям

- Формулировка четких и кратких целей.
- Разработка наилучших планов достижения этих целей.
- Контроль, анализ и оценка результатов работы.
- Корректировка результатов в соответствии с запланированными.

Выработка целей осуществляется в нисходящем порядке по иерархии от высшего руководства к последующим уровням управления.

# Составляющие эффективного управления

- Выживание
- Результативность и эффективность
- Производительность
- Практическая реализация
- Обобщение
- Ситуационный подход
- Комплексный подход
- Нестандартные решения и учет риска

# Принятие управленческих решений

*Решение — это выбор альтернативы, одного варианта из двух или нескольких.*

## Виды решений:

- **организационные решения** - это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью;
- **алгоритмические решения** - это результат реализации определенной последовательности шагов или действий (подобных тем, что предпринимаются при решении математических задач);
- **неалгоритмические решения** требуются в ситуациях, которые в той или иной степени новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами;
- **компромиссы**- принятие решения в условиях, когда каждое решение или выбор, затрагивающие предприятие, будут иметь негативные последствия для каких-то его частей.

# Подходы к принятию решения

- ***Интуитивное решение*** - это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен.
- ***Решение, основанное на суждениях*** - это выбор, обусловленный знаниями, накопленным опытом.
- ***Рациональные решения*** обосновываются при помощи объективного аналитического процесса. Этапы процесса:
  - диагностика проблемы;
  - формулировка ограничений и критериев принятия решения;
  - определение альтернатив;
  - оценка альтернатив;
  - выбор альтернативы;
  - реализация;
  - обратная связь

# Вопросы для обсуждения на семинаре

1. Определение организации и требования, определяемые организацией.
2. Виды организаций.
3. Общие черты организаций.
4. Внешняя и внутренняя среда организации.
5. Особенности управленческой деятельности.
6. Роли руководителей по Г. Минцбергу.
7. Категории руководителей и их особенности.
8. Основные функции организации.
9. Цели организации (виды целей.)
10. Особенности метода управления по целям.
11. Составляющие эффективного управления.
12. Сущность принятия управленческих решений.