

Введение в специальность

Райхлина Анна Владимировна,

к.э.н., доцент каф. МиОН

ЯФ Финансового университета

при Правительстве Российской Федерации

Литература

- Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Экономистъ, 2015
- Гусева Е.П. Основы менеджмента. – М.:ЕАОИ, 2014.
- Ильенкова С.Д., Кузнецов В.И. Менеджмент. – М.: МФПА, 2013
- Мескон М. Х. и др. Основы менеджмента. - М.: Вильямс, 2016.

- **ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ**
- <http://www.expert.ru/> (Журнал «Эксперт»)
- <http://www.bkg.ru/> (BKG. Management Consulting Experts - русскоязычный ресурс)
- <http://osnbisn.narod.ru/> (Основы бизнеса – компьютерная реализация)
- <http://www.cfin.ru/> (Корпоративный менеджмент)
- <http://www.aup.ru/> (Административно-управленческий портал AUP.Ru)

Структура курса

1. Сущность и значение менеджмента
2. Исторические тенденции развития менеджмента
3. Организация как объект управления
4. Функции менеджмента
5. Эффективность управления
6. Стили управления

Тема 1. Сущность и значение теории менеджмента

Менеджмент – 1) *вид трудовой деятельности*

2) *процесс управления*

3) *орган управления*

4) *категория людей*

5) *научная дисциплина*

6) *практика реального управления*

7) *искусство*

Теория менеджмента

Управление

Управление - функция систем различной природы, направленная на сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, достижение цели деятельности.

Менеджмент

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

Иерархия управления

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



разработка и реализация стратегии организации, принятие важных решений, (президент компании, министр, ректор)

контроль работы руководителей низшего звена и передача информации руководителям высшего звена (начальники/руководители отделов)

контроль за выполнением производственных заданий, за использованием ресурсов: сырья, оборудования, кадров (начальники участков, мастера, и т.д.)

Личностные и профессиональные качества менеджера

профессионализм и компетентность	деловые качества	личные характеристики
<ul style="list-style-type: none">• наличие эффективных стратегий принятия решений• умение эффективно решать проблемы• знание современных управленческих подходов• способность руководить• умение обучать и развивать подчиненных• способность формировать и развивать эффективные рабочие группы	<ul style="list-style-type: none">• способность в полной мере использовать свое время, энергию, умения• упор на постоянный личностный рост• восприимчивость к новым ситуациям и возможностям• творческий подход и способность к инновациям• умение использовать новые идеи	<ul style="list-style-type: none">• способность управлять собой• способность справляться со стрессами• разумные личные ценности• высокая способность влиять на окружающих: обеспечить их поддержку и участие, влиять на их решения• изобретательность• здоровый образ жизни

Тема 2. Исторические тенденции развития менеджмента

Этапы развития менеджмента

1. Возникновение и развитие классической теории менеджмента (кон. XIX- нач. XX в.)
2. Возникновение и развитие доктрины «человеческих отношений» (1930-1950-е гг.)
3. Школа поведенческих наук (1950-1970-е гг.)
4. Стратегический менеджмент (1970-1980-е гг.)
5. Управление конкурентоспособностью (1980-1990-е гг.)
6. Инновационный менеджмент (1990-2000-е гг.)
7. Современные теории управления (2000-2010-е гг.)

Научное управление

Основатель школы научного управления
(1856 – 1915) **Ф. Тейлор**

1911 г. «Принципы научного
управления»

Основные положения:

- Нормирование
- Премирование
- Профессиональное образование



Фредерик Уинслоу
Тейлор
(1856-1915)

Классическая или административная школа

Основатель Анри Файоль
«Общая промышленная администрация» (1916)



Анри Файоль
(1841-1925)

Основные положения:

- Выделение управления как особого вида деятельности
- Определение функций управления: планирование, организации, мотивации и контроля
- Успех любой организации зависит от 14 принципов управления

Универсальные принципы управления

1. разделение труда
2. полномочия и ответственность
3. дисциплина
4. единство распорядительства (единоначалие)
5. единство направления действий
6. подчинение личных интересов общим
7. централизация
8. иерархия или скалярная цепь
9. вознаграждение персонала
10. порядок (рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем месте)
11. стабильность персонала
12. равенство
13. корпоративный дух
14. инициатива

Школа человеческих отношений

Создатель – **Элтон Мейо**

“Человеческие проблемы промышленной цивилизации” (1933)

Основные положения:

- Личность работника
- Социально-психологический климат
- Групповые нормы



Элтон Мейо
(1880-1949)

Методология управления

1. Системный подход.
2. Ситуационный подход.
3. Процессный подход.
4. Маркетинговый подход.
5. Инновационный подход.
6. Компетентностный подход.

Тенденции развития управленческой мысли

- ✓ Профессионализация управления.
- ✓ Практическая направленность науки управления.
- ✓ Ориентация на специализацию управленческого труда.
- ✓ Усиление технологической оснащенности управления.
- ✓ Ориентация на Человека как наивысшую ценность в процессе управления.

Национальные особенности менеджмента

Американская модель

- Индивидуализм
- Стремление к успеху

Европейская модель

- Развитие персонала
- Социальные гарантии

Японская модель

- Опыт
- Человеческие отношения

Развитие теории и практики управления в России

- Большой опыт (70 лет) исследований управления производством, сегодня на этапе становления
- Много заимствований из американской модели на начальном этапе становления рыночных отношений, но изменения под воздействием культурной среды, особенностей общественного сознания (нет чувства хозяина)
- Позиция догоняющего определяет чрезвычайно высокую скорость преобразования различных факторов, определяющих среду существования российского менеджмента
- Российские менеджеры должны учитывать не только изучать науку и практику менеджмента, но и знать суть западной и восточных культур (Россия является евроазиатской страной)

Тема 3. Организация как объект управления.

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

- Ресурсы организации
- Зависимость от внешней среды
- Разделение труда
- Необходимость управления

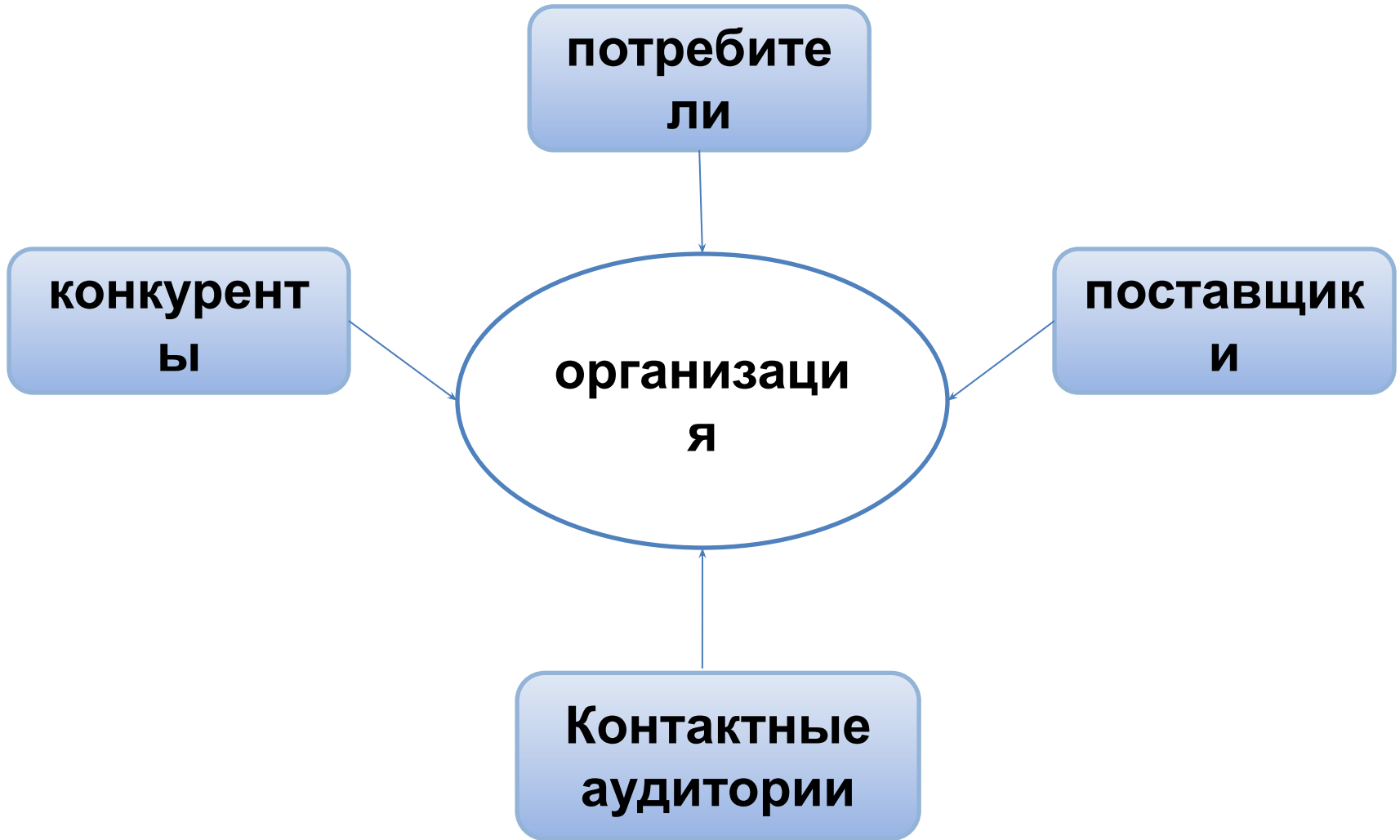
Организации классифицируются по масштабам деятельности, по отраслевой принадлежности, по форме собственности, по организационно-правовому статусу и т.д.

Внешняя среда организации

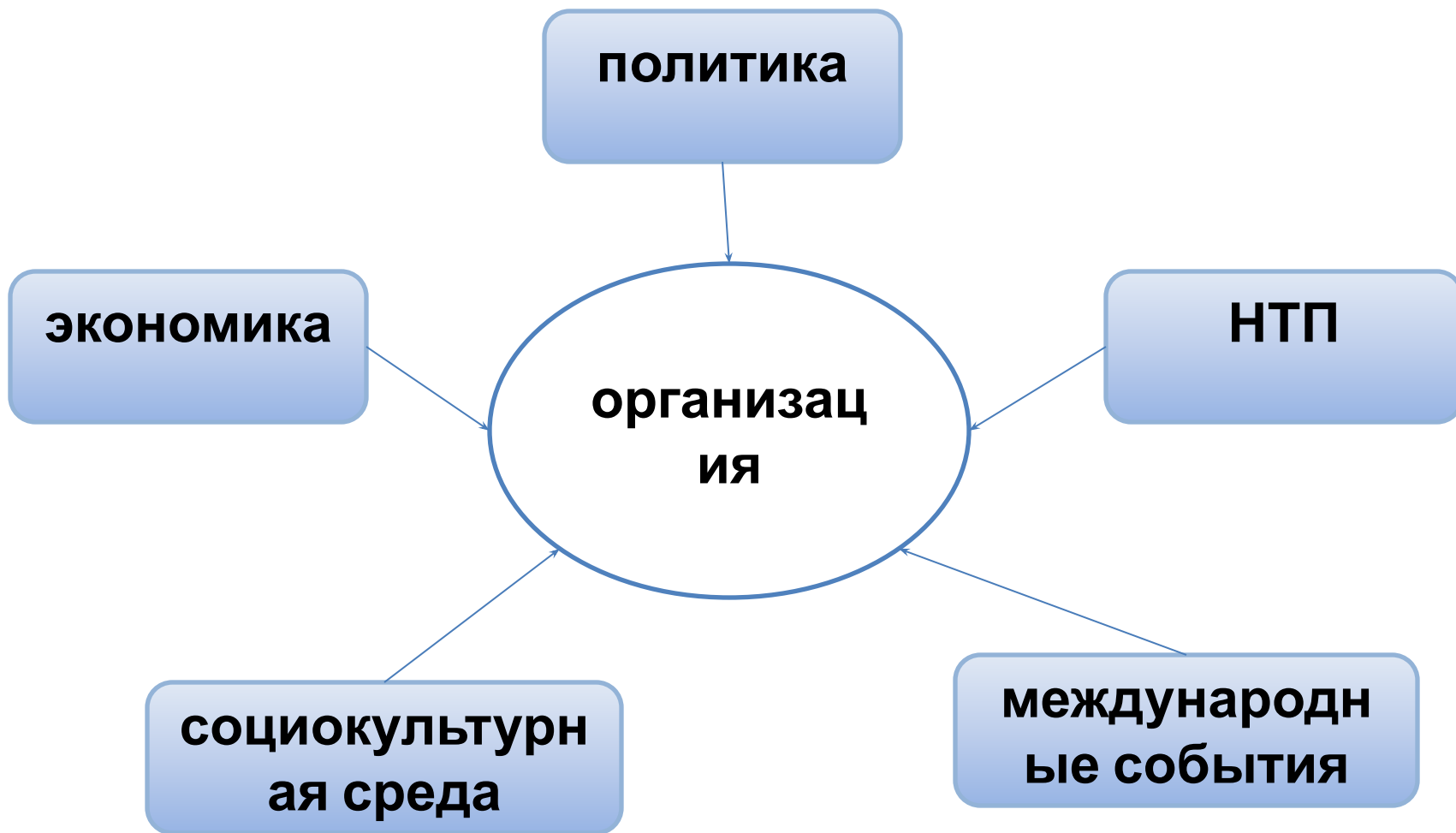
Внешняя среда - совокупность факторов, оказывающих воздействие на деятельность организации:

- ✓ Среда прямого воздействия**
- ✓ Среда косвенного воздействия**

Среда прямого воздействия



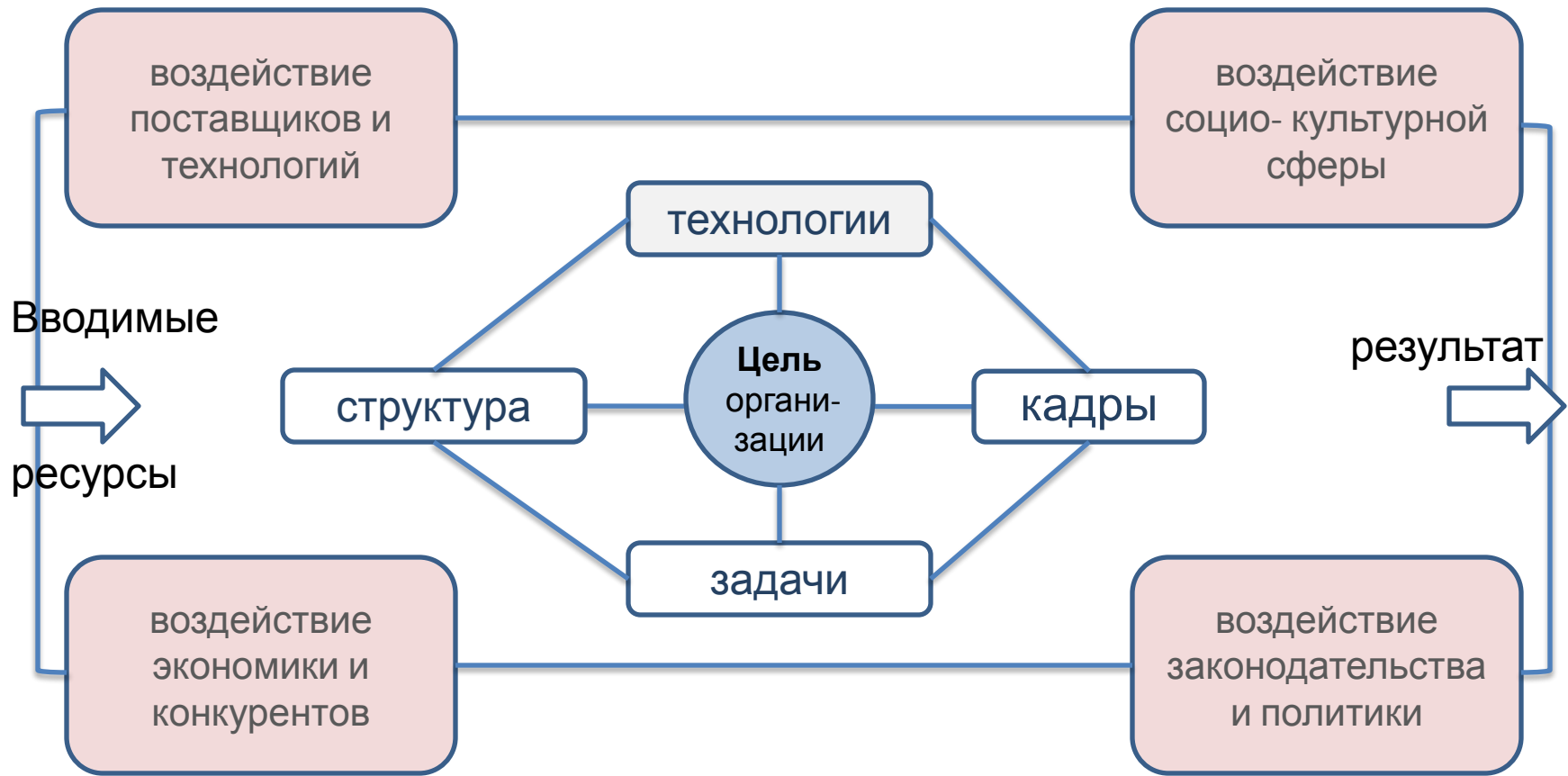
Среда косвенного воздействия



Внутренняя среда организации



Модель влияния внешней среды на организацию



Организационные структуры управления

Бюрократические: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная

- Методы и средства, функциональные задачи четко определены, регламентированы, взаимодействие происходит в основном по вертикали, управление строится по конечным результатам

Адаптивные (предпринимательские): командная, сетевая, виртуальная, кластерная

- Гибко изменяющиеся, быстро приспособливающиеся к обновляющимся целям, задачам, функциям предприятия и переменам во внешней среде

Понятие, виды и формы организации

Типы организаций

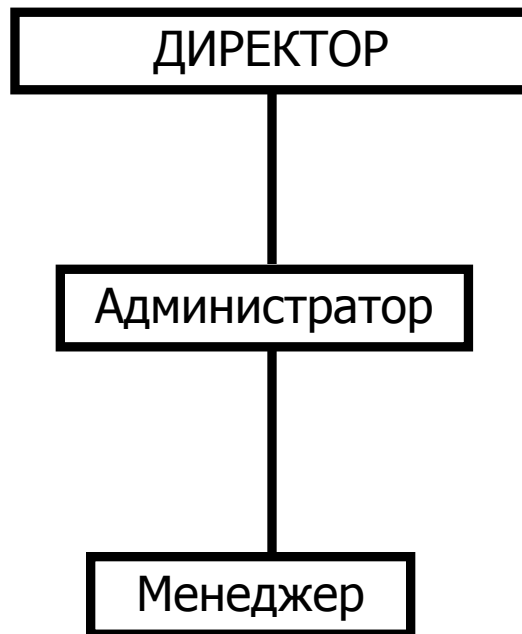
Механистическая
(«машина»)

Органическая («мозг»)

Гуманистическая
(«культура»)

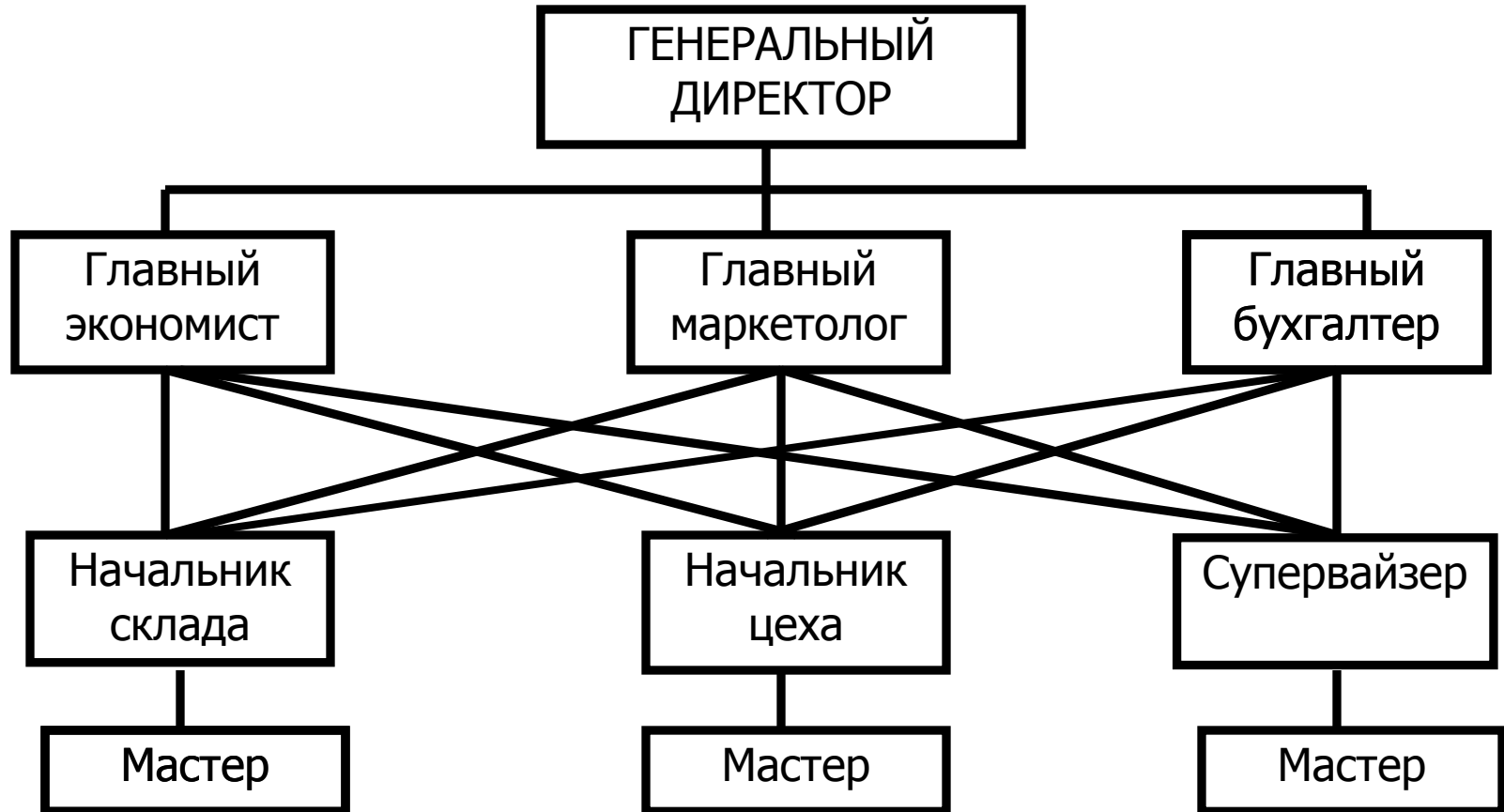
Организационные структуры управления

Линейная структура



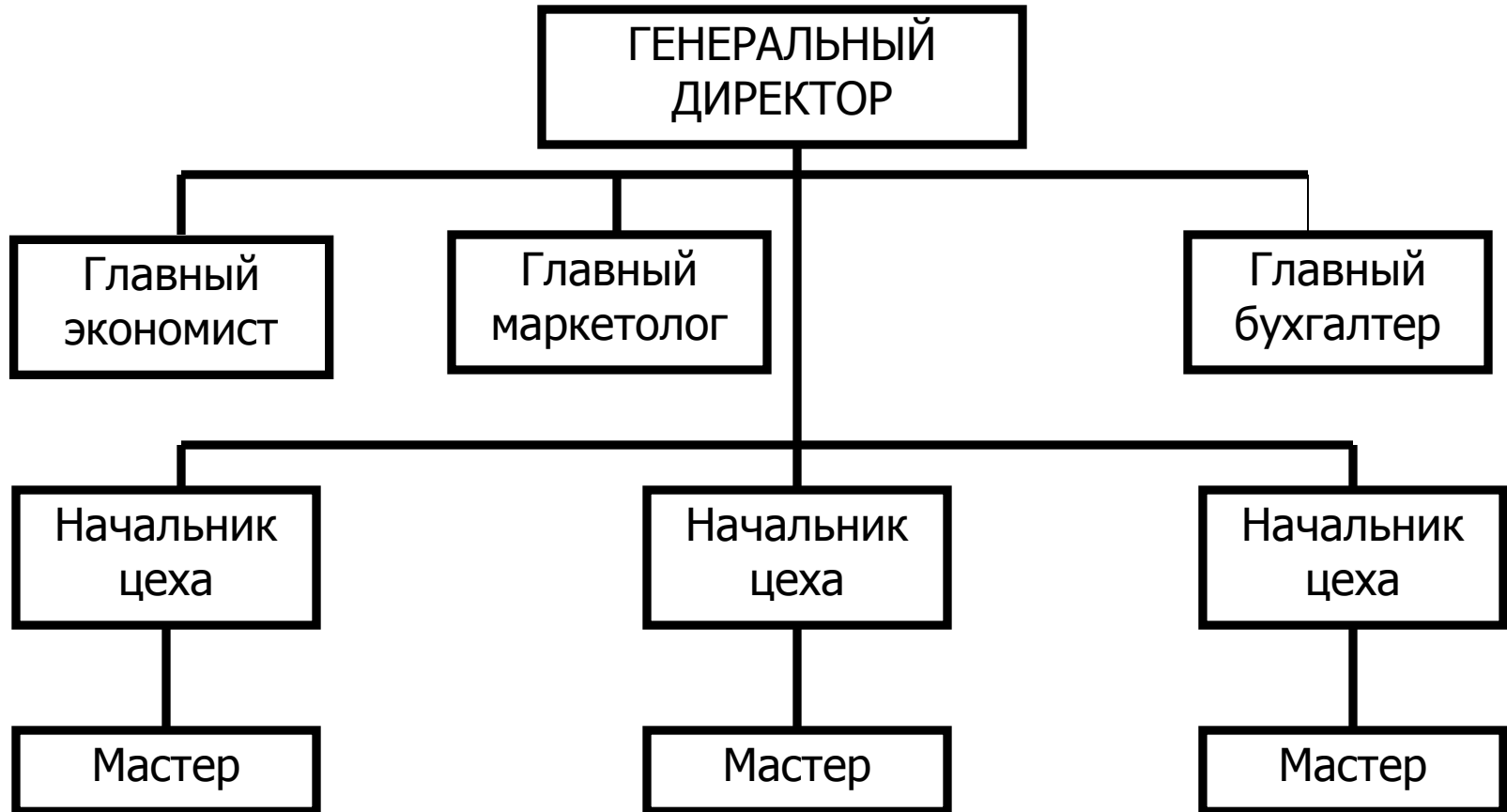
Организационные структуры управления

Функциональная структура



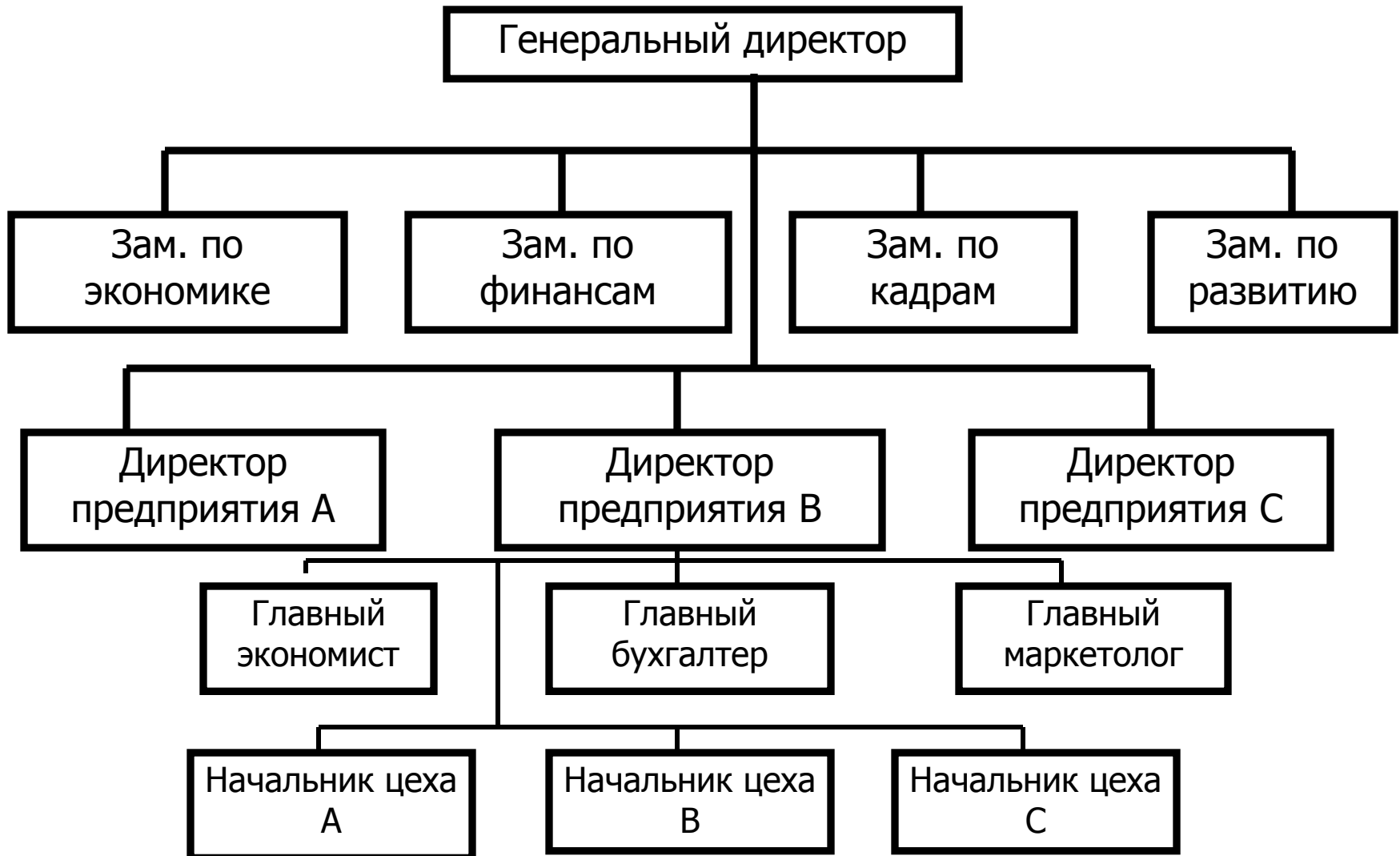
Организационные структуры управления

Линейно-функциональная структура



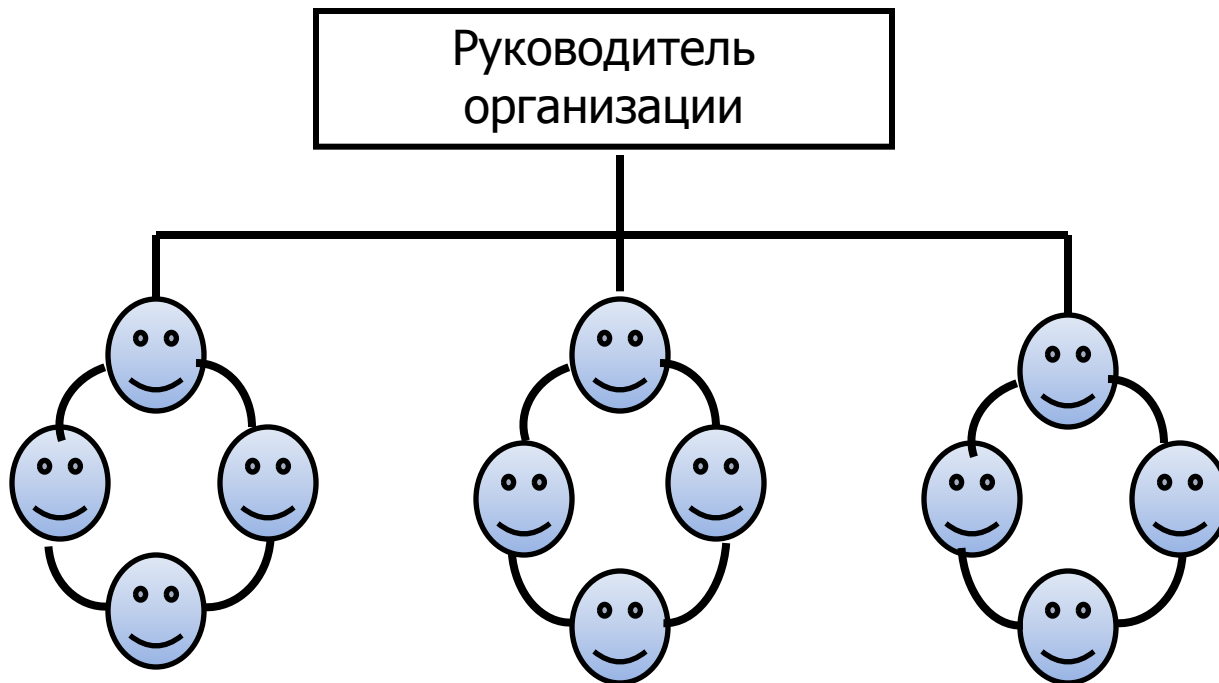
Организационные структуры управления

Дивизиональная структура



Организационные структуры управления

Командная структура



Организационные структуры управления

Сетевая структура



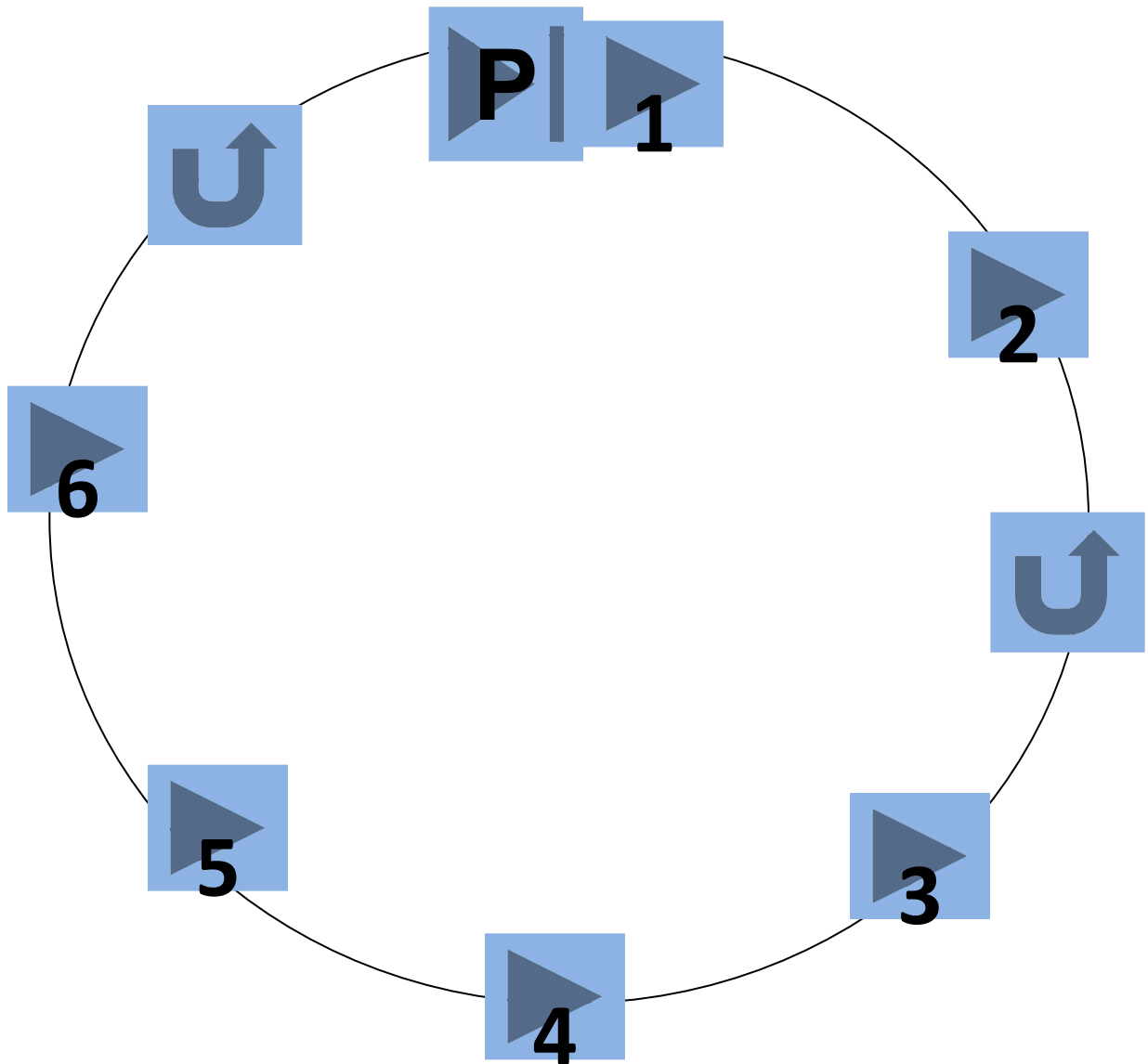
Организационные структуры управления

Виртуальная структура

Виртуальные организации - сети делового сотрудничества, включающую основную бизнес организации, ее внешнее окружение (поставщиков, потребителей и т.д.), функционирование которых координируется и объединяется с помощью современных информационных технологий и средств телекоммуникаций.



Тема 4. Цикл менеджмента.



▶ 1	цель
▶ 2	прогноз
U	Корр. цели
▶ 3	план
▶ 4	организация
▶ 5	мотивация
▶ 6	контроль
U	Корр. Ц/Д
P	результат

Функции менеджмента

Функции менеджмента являются составными частями любого процесса управления вне зависимости от особенностей (размера, назначения, формы собственности и т.д.) той или иной организации:

- ✓ Целеполагание
- ✓ Прогнозирование
- ✓ Планирование
- ✓ Организация
- ✓ Мотивация
- ✓ Координация
- ✓ Контроль

Целеполагание

Цели организации - это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Требования к целям:

- Достижимость,
- Гибкость,
- Измеримость,
- Конкретность,
- Совместимость,
- Приемлемость

Планирование и прогнозирование в менеджменте

Прогнозирование - это взгляд в будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений

Планирование - это разработка последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого

Планирование в менеджменте - систематический поиск возможностей действовать и прогнозирование последствий этих действий в заданных условиях

Планирование и прогнозирование в менеджменте

по степени охвата

общее

частичное

по предмету (объекту)
планирования

ресурсов

персонала

нематериальных активов

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

Организация как функция управления

Организация как функция менеджмента - установление постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определение порядка и условий их функционирования.

Функция организации реализуется:

- через административно-организационное управление,
- через оперативное управление.

Организация как функция управления

Два аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям или построение структуры.
2. Делегирование полномочий.

Мотивация и стимулирование в управлении

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности.

Мотивация - это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей. Для этого осуществляется их экономическое и моральное стимулирование и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития.

Система стимулирования

Прямое
материальное
стимулирование
(система
зарботной
платы, оклад и
премиальные)

Косвенное
материальное
стимулирование
(социальный
пакет или
система
бенефитов)

Нематериальное
стимулирование -
совокупность
внешних
стимулов
немонетарного
характера

Формы и функции управленческого контроля

Контроль — это управленческая деятельность, в задачи которой входит количественная и качественная оценка, учет результатов работы организации.

Контроль на предприятии направлен на выявление и оперативное устранение отклонений и недостатков, а также на их предупреждение.

Инструменты контроля:

- ✓ наблюдение
- ✓ проверка всех сторон деятельности предприятия
 - ✓ учет и анализ
 - ✓ обеспечение обратной связи

Формы и функции управленческого контроля

Формы контроля:

финансовый и административный

Виды контроля:

1. Предварительный
2. Текущий
3. Заключительный

Методы управления

- Административные (приказы, распоряжения, инструкции, регламенты)
- Экономические (заработная плата, премии, бонусы, проценты)
- Психологические (убеждение, наставление, порицание, поддержка)

Эффективность управления

Эффективность менеджмента – показатель, при котором весь процесс управления, начиная с постановки цели и заканчивая конечным результатом деятельности, производится с наименьшими издержками и/или с наибольшей результативностью.

Эффекты в управлении :

- экономический;
- социально-экономический;
 - социальный.

Экономическая эффективность управления

Основные показатели экономической эффективности управления:

1. Доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат организации
2. Отношение численности аппарата управления к численности производственного персонала.
3. Финансовое положение предприятия (эффективность использования материальных ресурсов, основных производственных фондов, капитальных вложений, производительность труда и др.)

Социально-экономическая эффективность управления

Показатели социально-экономической эффективности управления:

- Выполнение обязательств перед сотрудниками
- Своевременность выполнения заказа
- Полнота выполнения заказа
- Предоставление всей необходимой информации
- Оказание дополнительных услуг
- Послепродажный сервис

Социальная эффективность управления

Показатели социальной эффективности управления:

- повышение научно-технического уровня управления;
- повышение квалификации менеджеров;
- формирование организационной культуры;
- удовлетворенность трудом персонала;
- завоевание общественного доверия;
- усиление социальной ответственности организации;
- предотвращение негативных экологических последствий.

Управленческие решения в организации

Управленческое решение – результат анализа проблемы, а также прогнозирования, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения цели.

Импульс управленческого решения - необходимость приближения действительных параметров объекта к желаемым, прогнозным.

Управленческое решение – продукт труда руководителя.

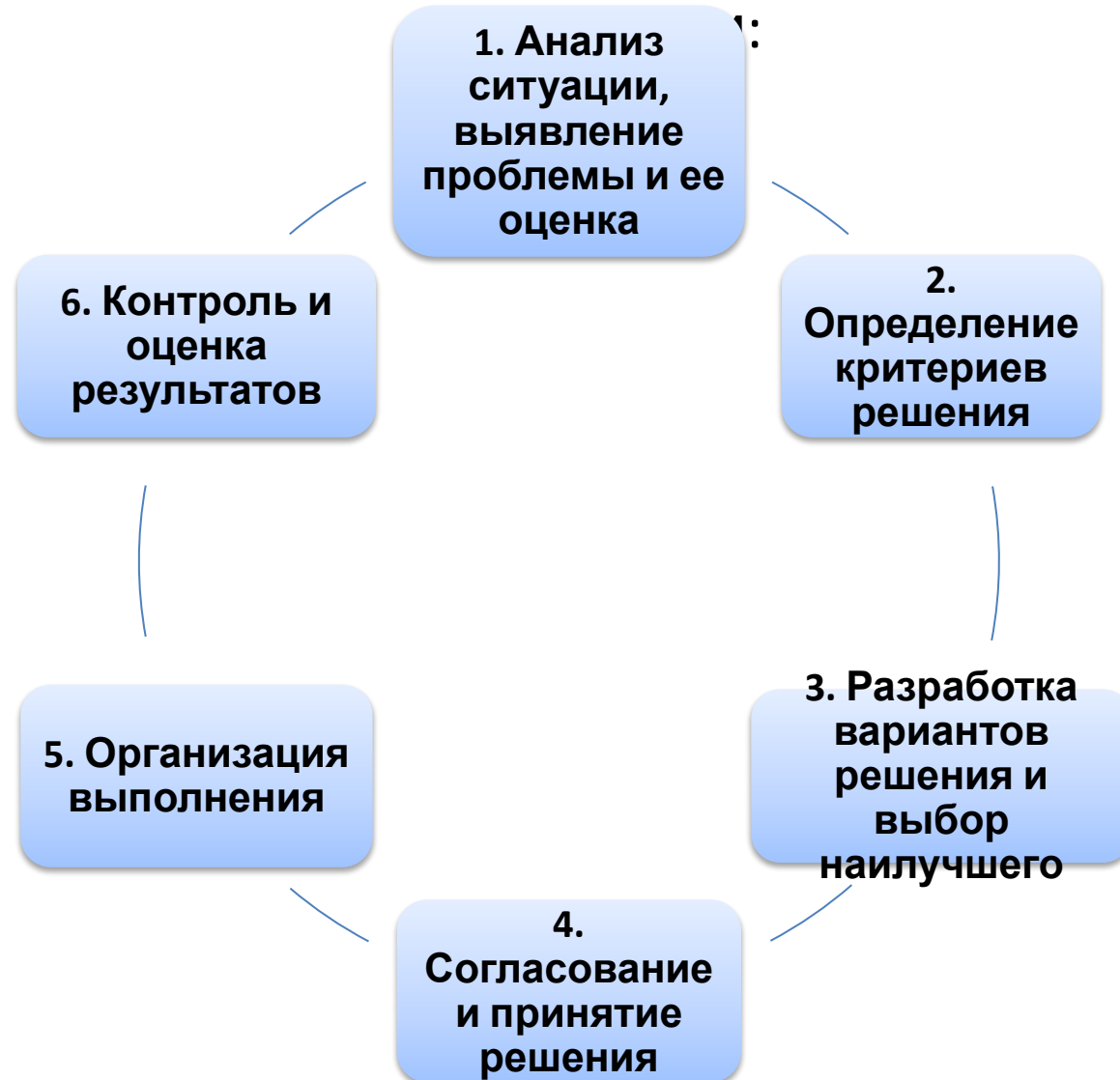
Система принятия решений в организации

Требования, предъявляемые к управленческим решениям:

- Наличие ясной цели
- Должно быть обоснованным
- Иметь адресата и сроки исполнения
- Должно быть непротиворечивым и правомочным
- Должно быть эффективным и конкретным
- Должно быть своевременным
- Должно обладать полнотой, краткостью и четкостью

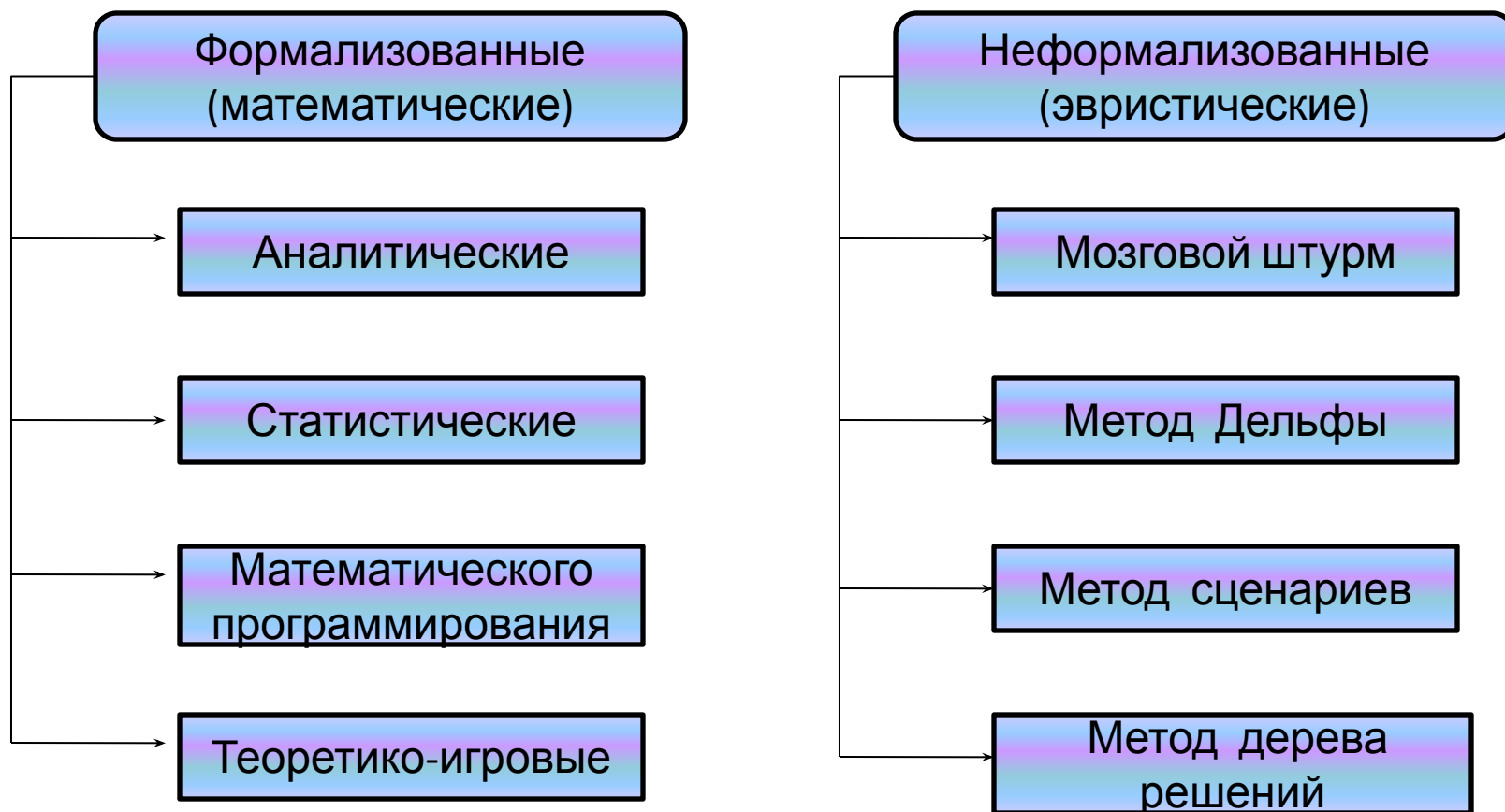
Система принятия решений в организации

Процесс принятия решения включает следующие



Система принятия решений в организации

Методы принятия решений



Тайм-менеджмент

Управление временем (англ. *time management*) — технология организации времени и повышения эффективности его использования.

Управление временем — это сознательный контроль над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, в процессе которого повышается личная эффективность.

Установление приоритетов

ABC-анализ

- 1) составить список всех будущих задач;
- 2) систематизировать их по важности и установить очередность;
- 3) оценить задачи соответственно по категориям А, В и С:

А: 15% времени = 65% ценности +

В: 20% времени = 20% ценности +\-

С: 65% времени =15% ценности -

Установление приоритетов

Принцип Эйзенхауэра

- 1) срочные (важные) задачи - менеджер;
- 2) срочные (менее важные) - другие лица;
- 3) менее срочные (важные) задачи - менеджер;
- 4) менее срочные (менее важные) задачи - другие лица.

Управлять собой

- **Запретить себе смешивать рабочие проблемы с личными**
- **Всегда оставаться уверенным, что вы со всем справитесь**
- **Не реагировать на раздраженные реплики обратной агрессией ≥ 10 минут**
- **После работы настроить себя на восприятие только приятных вещей**

BRUNNEN