

Методологические основы менеджмента

Менеджмент –
система программно-
целевого управления,
перспективного и
текущего планирования,
организации
производства и
реализации продукции.
Дает наиболее
рациональную
организацию и
управление
производством,
коллективом.





Менеджмент – это комплекс взаимосвязанных действий:



Организация и управление (производством и коллективом)



Постановка и корректировка задач;



Разработка этапов работы;



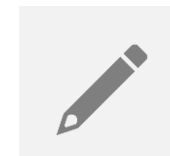
Принятие решений;



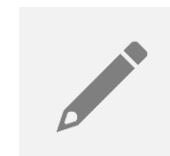
Налаживание коммуникаций (методов и форм передачи информации)



Регулирование процессов;



Сбор и обработка информации;



Анализ информации;



Подведение итогов работы.

Функции менеджмента— виды деятельности, необходимые для осуществления управления. Они раскрывают содержание управленческой деятельности.



В литературе представлены разные подходы к классификации функций менеджмента (с точки зрения различных критериев).

По содержанию управленческой деятельности:	По масштабу времени:	По этапам процесса управления:	По факторам производственного процесса:	По этапам производственного процесса:	По объекту управления:
планирование;	стратегическое управление;	целеполагание;	управление продуктом;	управление подготовкой производства;	управление экономическими процессами;
организация;	тактическое управление;	определение ситуации;	управление персоналом;	управление процессом производства;	управление социально-психологическими процессами;
мотивация;	оперативное управление.	определение проблемы;	управление информацией;	управление обеспечением производства;	управление организационными процессами;
контроль;		принятие управленческих решений.	управление инновацией и др.	управление сбытом продукции.	управление технологическими процессами.
координация.					



Высшее звено

Среднее звено

Низовое
(первое звено)

Распределение
функций по уровням
иерархии

При всем многообразии задач, решаемых менеджерами, **управление можно рассматривать как непрерывный процесс реализации нескольких взаимосвязанных функций.**

Функция — это роль, которую выполняет субъект или объект в определенной сфере деятельности. Другими словами, функция — это то, за что отвечает субъект или объект в данном случае.

Такие функции называют основными (базовыми) функциями менеджмента, поскольку их выполняют менеджеры всех уровней, независимо от специфики управленческой деятельности:

планирование

организация

мотивация

контроль

Но содержание, масштаб, объем этих функций, важность решений в рамках функций определяется **должностным статусом руководителя.**

Планирование — это процесс составления планов организации, т.е. такой этап управления, на котором определяются:

- 1) цели деятельности организации;
- 2) ресурсы, необходимые для достижения этих целей;
- 3) способы достижения поставленных целей.

Планирование представляет собой **начальный этап управления**, т.к. без четкого представления о целях деятельности не имеет смысла приступать к работе.

Кроме того важно понимать, какие ресурсы (оборудование, деньги, специалисты, технологии и т.п.) выделяются для достижения этой цели и как они будут использоваться.

Одним из главных элементов любого плана является указание на сроки выполнения каждого его пункта (сроки достижения целей).

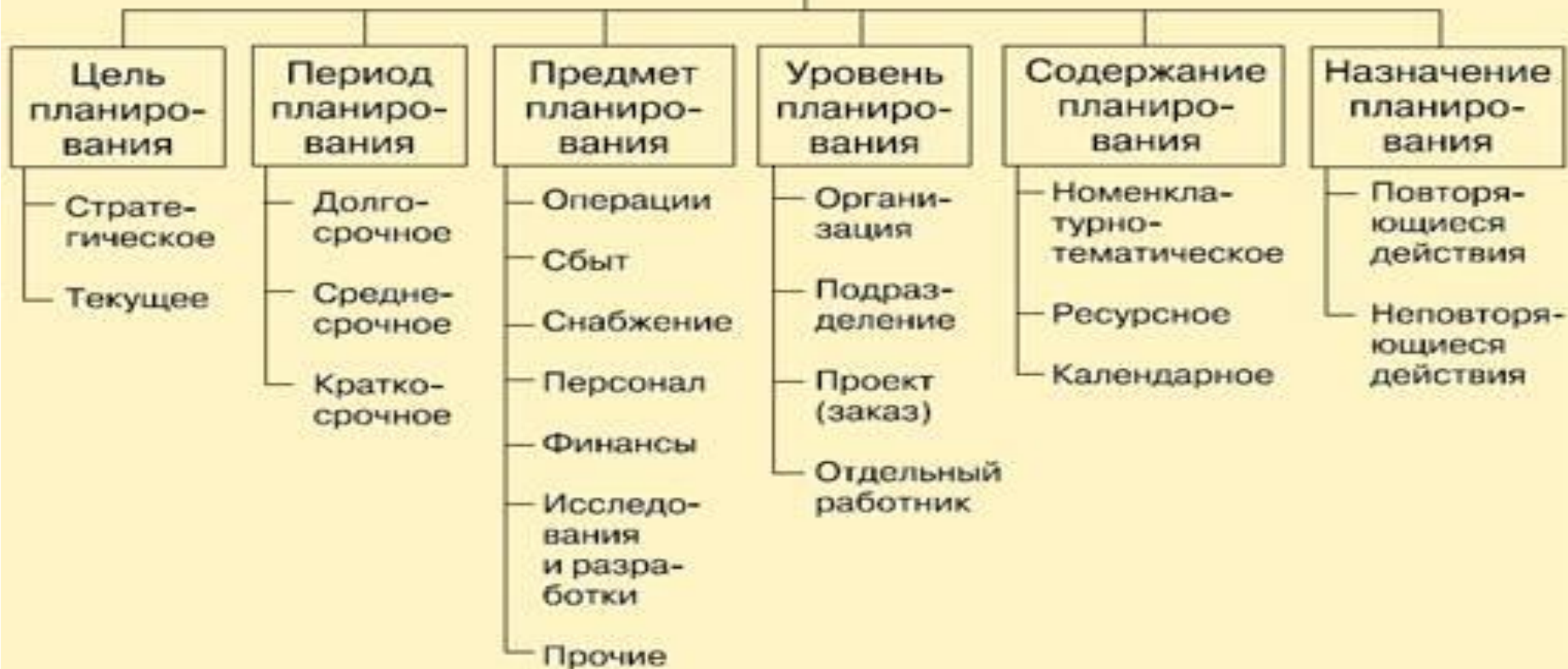
Планирование

включает в себя три подфункции:

1. Прогнозирование
2. Целеполагание
3. Проектирование

Установка «НАДО»

Признаки классификации



Содержание и сущность планирования



Организация — это функция, заключающаяся в правильном распределении задач, полномочий, ответственности и ресурсов между исполнителями и обеспечение их совместной работы.

Когда организационные задачи касаются всего предприятия в целом (или его крупных частей), то говорят, что менеджмент формирует организационную структуру управления (ОСУ) компанией.

Поэтому функция организации — это еще и процесс разработки организационной структуры предприятия.

Координация — это обеспечение согласованности действий всех звеньев управления, и поддержание устойчивого режима работы компании. Целью координации является установление взаимодействия в работе различных подразделений компании, руководителей, специалистов, а также устранение помех и отклонений от заданного режима работы. При нарушении координации руководители лишаются информации о работе друг друга и действуют обособленно. Это приводит к уменьшению или даже отсутствию необходимого сотрудничества

Организация

включает в себя:

1. Распределение работников по местам и координация (определение Ф и ОСУ)
2. Обеспечение ресурсами
3. Инструктирование (информирование)

Установки «МОГУ», «УМЕЮ»

Мотивация — это активизация деятельности персонала и побуждение его к эффективному труду для достижения целей организации.

С помощью этой функции менеджмент создает условия работы на предприятии, в которых становится выгодно и удобно работать всему коллективу. Слово «мотивация» означает и особое внутреннее (психологическое) состояние человека, побуждающее его действовать определенным образом.

МОТИВАЦИЯ

имеет две стороны:

1. Внешнее стимулирование
2. Внутренняя самомотивация

Установка «ХОЧУ»



Мотивация

По основным группам потребностей:

- 1) материальная (зависит от уровня доходов)
- 2) трудовая (зависит от содержания работы, условий труда)
- 3) статусная (связано со стремлением работника занять более высокую позицию)

По используемым способам:

- 1) нормативная (связано с психологическим воздействием: убеждения, внушения и т.д.)
- 2) принудительная (основано на угрозе и власти)
- 3) стимулирующая (внешнее побуждение к действию)

По источникам возникновения:

- 1) внутренняя (проявляется у работника, формирует мотивы)
- 2) внешняя (включает способы воздействия на сотрудника)

По направленности на достижение целей:

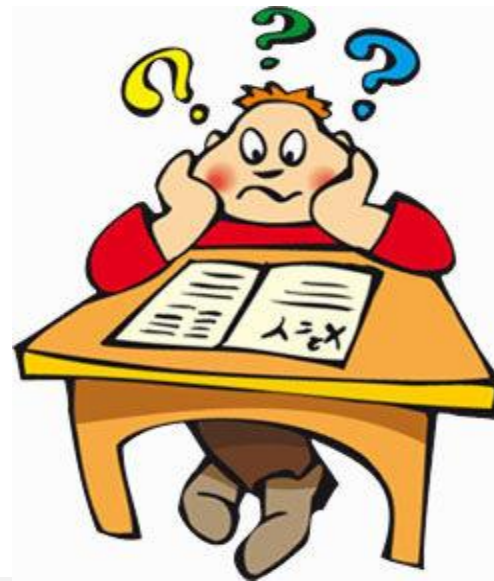
- 1) положительная (вознаграждения, поощрения, повышение в должности, др.)
- 2) отрицательная (штрафы, выговоры, понижение в должности, др.)





Контроль — это процесс, в ходе которого менеджмент определяет, во-первых, достигнуты или нет цели организации, а, во-вторых, верными ли были решения и не нуждаются ли они в корректировке.

Контроль — это оценивание результатов труда в организации и формирование на их основе соответствующих выводов и решений.



Контроль

три подфункции

1. Анализ
результатов

2. Диагностика
причин полученных
результатов

3. Планирование
будущих периодов

1 Значение и основные виды контроля

Виды контроля:



Конкретные (специфические) функции управления

Под **конкретными** функциями управления понимают **результат разделения управленческого труда**. Такие функции включают в себя различные виды деятельности, отличающиеся назначением и способом реализации.



Конкретные функции воздействуют не на все производство, а на его **определенные стороны или части**.



Каждая конкретная функция управления в организации **является комплексной** по содержанию и включает в себя общие функции:

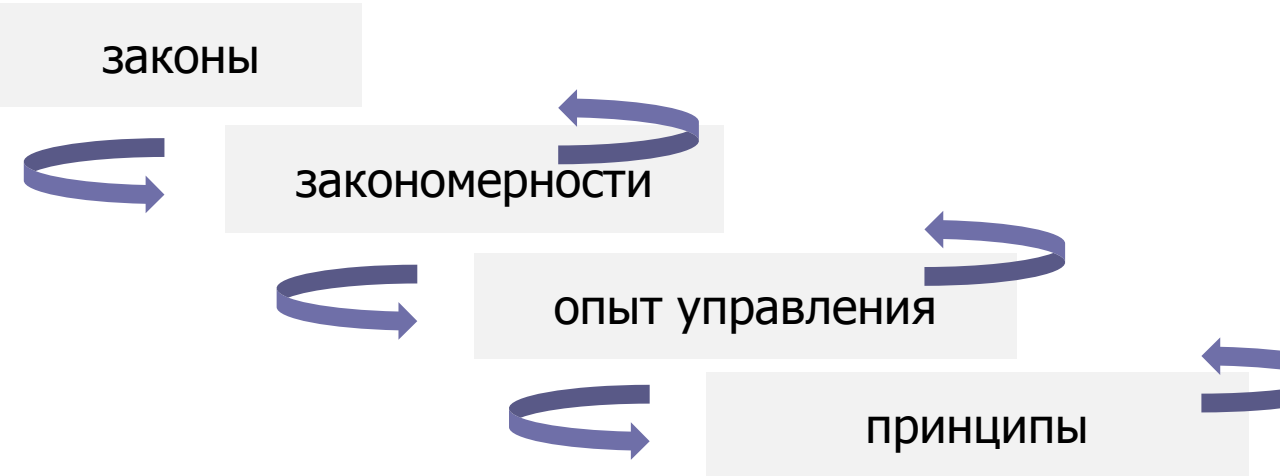
- планирование,
- организацию,
- регулирование,
 - мотивацию,
 - контроль,
- анализ и т. д.



Принципы—
руководящие правила,
регламентирующие
реальную управленческую
практику в любой
организации. Они
формируют требования к
системе управления
организацией —
функциям, методам и
организационной
структуре управления.



Принципы **объективны**, носят **закономерный характер**, отражают **закономерности развития** отношений управления, связаны по цепочке:



При этом следует учитывать, что одна закономерность (закон) может породить множество принципов управления, и, наоборот, ряд закономерностей (законов) может концентрироваться в одном принципе управления.

Общие принципы управления — это правила, которыми руководствуются при управлении объектами различной отраслевой принадлежности или специфики. Эта группа принципов отражает требования, предъявляемые к системам управления и в целом к управленческой деятельности. К основным из них относятся следующие:

относятся следующие:

- принцип единства политики и экономики;
 - научность;
- системность и комплексность;
 - принцип единоначалия в управлении и коллегиальность в выработке решений;
- принцип централизации и децентрализации;
- принцип пропорциональности в управлении;
 - принцип единства распорядительства в управлении;



К основным из них относятся следующие:

- принцип экономии времени;
 - принцип приоритета функций управления над структурой при создании организации и наоборот, приоритет структуры над функциями управления в действующих организациях;
- принцип делегирования полномочий;
- принцип обратной связи;
- принцип экономичности;
- принцип эффективности;
- принцип мотивации.



Принципы менеджмента – основополагающие идеи и правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций.

Эти принципы – 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 за высшим уровнем управления закрепляются вопросы стратегического характера, а за низовыми звеньями – оперативное управление. Реализация этого принципа решает проблему оптимального распределения полномочий при принятии управленческих решений.

Принципы менеджмента

Принципы менеджмента – основные требования, предъявляемые к системе организации управления

Принцип целенаправленности управления

предполагает, что управление людьми всегда направлено на достижение определенных целей

Принцип иерархичности

отражает вертикальное разделение управленческого труда и подчинение низших уровней управления высшим

Принцип дисциплины

требует безусловного выполнения полученных заданий и распоряжений

Принцип ответственности

предусматривает наказание за невыполнение возложенных функций или задач

Принцип компетентности

требует знания менеджером объекта управления, а каждым работником своей работы

Принцип стимулирования

предусматривает вознаграждение за результаты работы



Не следует полагать, что принципы есть некая догма. Экономическая жизнь общества не стоит на месте, она меняется, а **вместе с изменением реалий хозяйствования претерпевают изменения и правила управления.**



Основные принципы

1. Научное изучение каждого отдельного вида трудовой деятельности.
2. Отбор, тренировка и обучение рабочих менеджеров на основе научных критериев.
3. Сотрудничество администрации с рабочими.
4. Равномерное и справедливое распределение обязанностей.

Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915) родился в Пенсильвании в семье адвоката. Образование получил во Франции и Германии, затем – в академии Ф. Экстера в Нью Хэмпшире, а также окончил Гарвардский юридический Колледж.



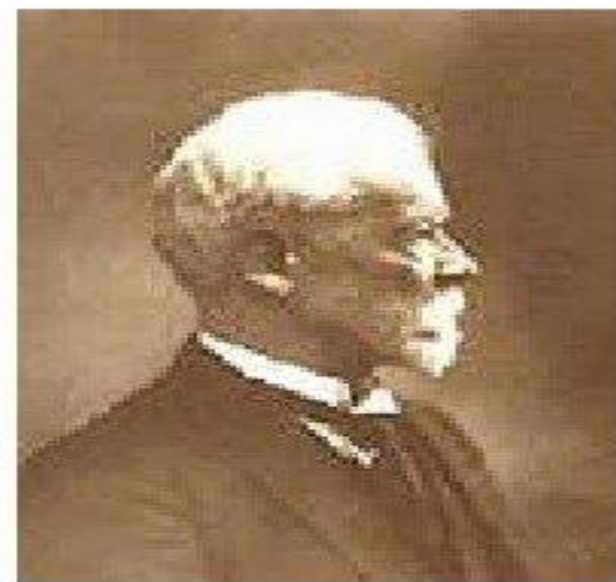
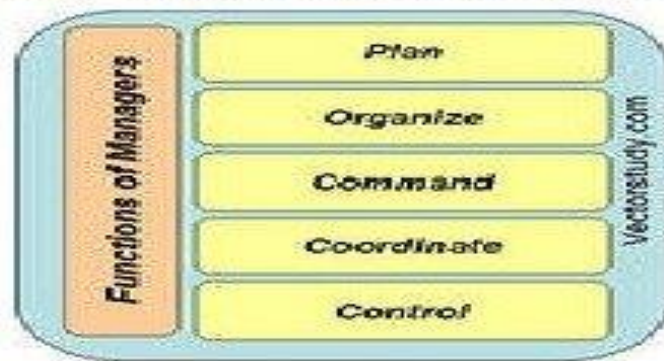
На рубеже XIX–XX вв. основатель школы научного менеджмента **Ф. Тейлор** сформулировал четыре принципа управления индивидуальным трудом рабочих

1.2. АДМИНИСТРАТИВНАЯ ШКОЛА

Основоположником Административной (классической) школы управления является Анри Файоль. Ее основные идеи и методы сформировались в 1920-е – 1950-е гг.

Административная школа занималась выработкой подходов к совершенствованию управления организацией в целом и созданием универсальных принципов управления.

А.Файоль выделил пять основных элементов (функций), из которых складывается деятельность администрации: **планирование, организация, руководство, координация и контроль**. Он ввел понятие **«функции управления»**. Также он сформулировал принципы управления (следующий слайд).



Анри Файоль (1841-1925)

Развитие идей Ф. Тейлора было продолжено **Анри Файолем** .

Принципы управления по Файоллю:



Принципы управления персоналом школ человеческих отношений и человеческих ресурсов

- **Принципы управления:**
- **1.** Использование способностей работника.
- **2.** Стремление к удовлетворению потребностей работника.
- **3.** Использование механизмов самоорганизации.
- **4.** Стимулирование процесса групповой динамики.
- **5.** Демократизация управления.
- **6.** Гуманизация труда.

Основные представители школы человеческих отношений:



Г. Мюнстенберг



М. Фоллет



Э. Мэйо

Метод управления— совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей.

Различают три группы методов менеджмента:



Организационно-
административные методы.




Социально-психологические
методы.



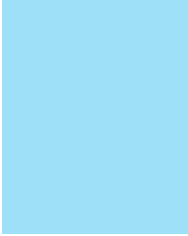
Экономические методы.




Экономические методы управления — предполагают учет и использование экономической заинтересованности трудового коллектива и каждого работника в результатах своего труда. Они включают:



Экономическое планирование
(использование экономических показателей
в оценке результатов труда).




Источники финансирования
(бюджетные и внебюджетные).



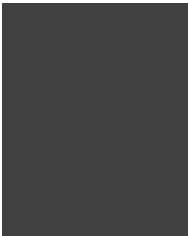
Экономическое стимулирование
(использование стимулирующей системы
оплаты труда).



Ценообразование.



Хозрасчет (хозяйственная
самостоятельность подразделений и
организации в целом).



Экономико-математические
методы

Экономические методы управления заключаются в том, что менеджмент применяет для мотивации сотрудников либо материальное вознаграждение за количество и качество труда, либо материальные санкции (штрафы) за несоответствующее качество и недостаточное количество.

В качестве **основных методов управления** здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя.

Кроме того, к экономическим методам управления относится **создание таких условий работы предприятия или подразделения, в которых работники максимально заинтересованы в улучшении качества своей работы и увеличении прибыли**, например:

- закрепление за структурным подразделением ресурсов, необходимых для его хозяйственной деятельности;
- предоставление подразделению оперативно-хозяйственной самостоятельности путем наделения его руководства соответствующими полномочиями;
- предоставление подразделению права использовать заранее оговоренную часть прибыли по своему усмотрению;
- применение штрафных санкций при невыполнении подразделением своих обязательств и т.п.

Социально-психологические методы — совокупность специфических способов и средств воздействия на личностные отношения и социальные процессы, возникающие в трудовых коллективах.

- ✓ Планирование социального развития коллектива.
- ✓ Повышение производственной и творческой активности сотрудников.
 - ✓ Создание благоприятного психологического климата.
- ✓ Сплочение трудового коллектива.
 - ✓ Управление конфликтами.
 - ✓ Формирование групп (команд).
- ✓ Сохранение и развитие традиций.
- ✓ Изучение и учет индивидуальных социально-психологических особенностей сотрудников.
- ✓ Управление мотивацией сотрудников.



Организационно-административные— это методы, с помощью которых менеджер как субъект власти воздействует на персонал. Это методы принуждения. В свою очередь, они подразделяются на группы:

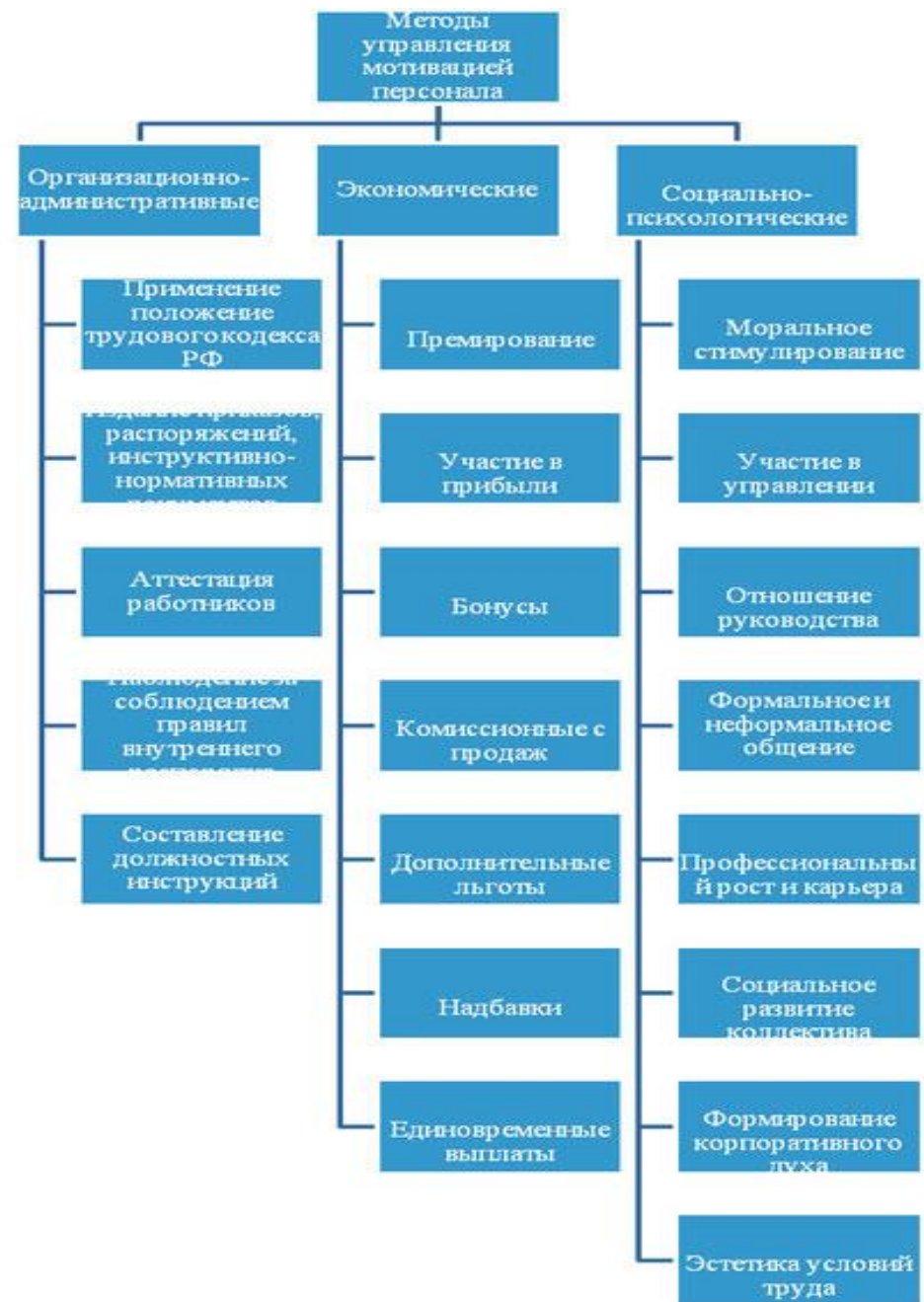
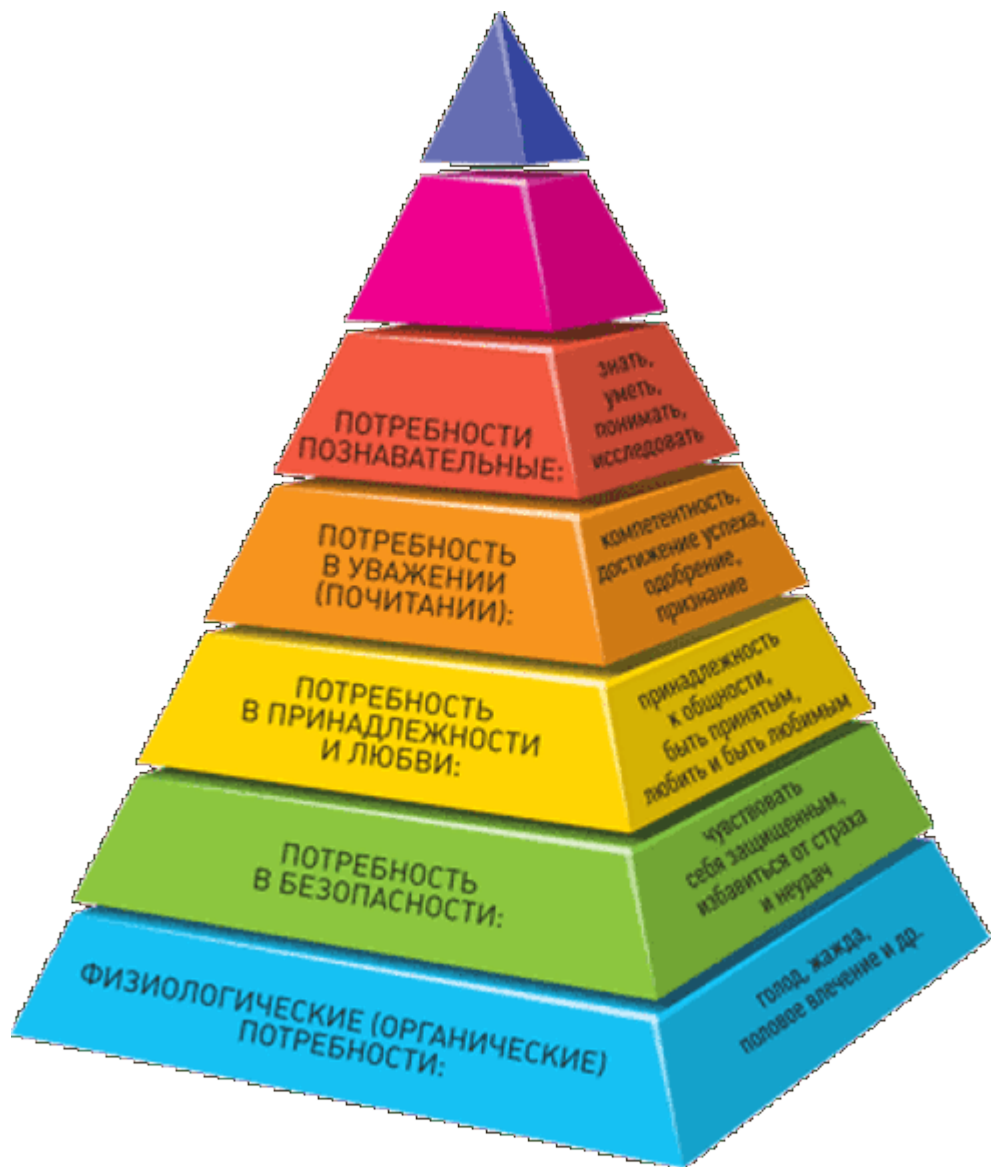
Методы организационно-стабилизирующего воздействия
(штатное расписание, положение о внутреннем трудовом распорядке, должностные инструкции, производственные инструкции, планы работ и т.п.).



Методы дисциплинарного воздействия
(поощрения, взыскания).

Методы распорядительного воздействия (приказ, распоряжение, указание, контроль и т.п.).





Количественные методы управления являются «продуктом» количественного подхода в управлении и направлены на повышение обоснованности принимаемых управленческих решений, а также широко используются в деятельности организаций по разработке программ и планов, при проведении маркетинговых исследований, финансово-экономической, учетной сфере.



1. Закон синергии - организация как система состоит из множества элементов.

Задача руководителя- найти такое их сочетание, такую комбинацию, при которой был бы обеспечен максимальный суммарный эффект.

$$2+2=5$$

2. Закон наименьших (закон слабого звена) - каждый компонент в системе имеет свой потенциал, свои сильные стороны и ограничения. На систему влияние двоякое- усиливает ее и ослабляет. Соответственно, для потенциал системы критично наличие слабых компонентов.

Эффективность системы может существенно снижаться под воздействием «слабых» ее элементов.

Законы управления организацией

3. Закон развития- любая система находится в движении, стремится достичь максимального уровня в развитии, используя для этого свой потенциал. Это происходит как под влиянием внешних факторов , так и внутренних сил.

4. Закон самосохранения-любая система, достигнув определенного уровня, стремится его сохранить, применяя для этого весь свой потенциал.

Закон развития и закон самосохранения находятся в диалектической взаимосвязи.

Законы управления организацией

5. Закон пропорциональности и композиции

Закон пропорциональности и композиции требует сохранения пропорциональности между организацией как целостным системным образованием и ее элементами при любых возможных изменениях, что позволяет в максимальной степени реализовать потенциал, которым они обладают. Этот закон формулируется так: каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композиции), находящиеся в данной соотносительности или заданном подчинении (пропорции).

Сознательная реализация закона пропорциональности и композиции в организации требует обязательного использования набора принципов [планирования](#), координации и полноты:

- принцип планирования: каждая организация должна иметь обоснованный план деятельности и развития;
- принцип координации: каждая организация должна следить за стратегическими, тактическими, оперативными изменениями и вносить соответствующие коррективы в механизм выполнения;
- принцип полноты: каждая организация должна выполнять весь набор функций производства и управления на своем участке деятельности либо своими силами, либо с помощью привлеченных организаций.

Композиция отражает необходимость согласования целей организации: они должны быть направлены на поддержание основной цели более общего характера.

Законы управления организацией

6. Закон ритмичности- любая система со временем вырабатывает естественный темпоритм, оптимальный для ее функционирования .

Это происходит под влиянием внешних и/ или внутренних факторов.

7. Закон оптимальной загрузки – любая система может показывать лучшие результаты при нахождении баланса между ее мощностью и требованиями (загрузки).

Вредны как недозагруженность системы (деградация), так и перегруженность системы (технические сбои, перегрузки, авралы, аварии, физическое истощение, эмоциональное выгорание)

Законы управления организацией

