

2 тема Системный подход в менеджменте

Системный подход- Готовность к сложным проблемам. Умение их исследовать и анализировать

Система- совокупность взаимосвязанных элементов, представляющая собой целостное образование или обладающая свойством целостности.

-Целостным считается такое образование, которое обладает новыми системными свойствами, отсутствующими у составляющих ее элементов

-Главным признаком системы является наличие элементов и связей между ними

-Системой является совокупность элементов, объединенных упорядоченным образом

Элементы находятся под влиянием объединяющей их системы, а поведение самой системы изменяется при исключении любого из её элементов

Упорядоченная совокупность элементов осуществляет некоторую деятельность

Целостность - свойства системы не сводятся к сумме свойств ее элементов, с другой стороны, из суммы свойств элементов нельзя сделать вывод о свойствах самой системы.

Целостность системы – это новые, иные свойства или качества системы в целом, появляющиеся только в результате системного объединения элементов.

Зависимость - каждый элемент системы, свойства и отношения зависят от их места и функций (значения, назначения) внутри этой системы.

Структурность - можно зафиксировать и описать систему через определение ее структуры, размещение элементов системы в пространстве и во времени и фиксацию сети связей и отношений этих элементов.

Границы системы - систему можно выделить (отграничить) из окружающей среды путем определения ее границ.

Иерархичность - части, подсистемы и элементы системы ранжированы, в определенном порядке разделены по уровням.

Открытая система- имеет входы и выходы

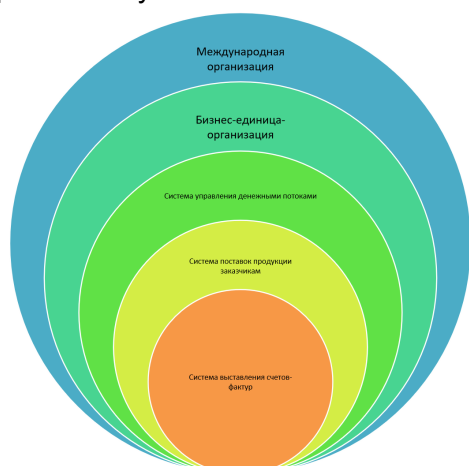
Вход - потребности или ресурсы, в том числе люди, профессиональные навыки, материалы, энергия и денежные средства, необходимые для получения на выходе определенного процесса преобразования требуемых результатов в виде продуктов и/или услуг и побочных продуктов.

Выход - продукты и/или услуги и побочные продукты, получаемые в результате определенного процесса преобразования.

Процесс преобразования - действие или ряд действий, предназначенных для преобразования поступающих на входе ресурсов в определенные продукты (результаты) на выходе при наличии потребности в таких продуктах.

Закрытая система-полностью автономна не взаимодействует с окружающей средой, не зависит от неё.

Подсистема- образование, которое само по себе удовлетворяет определению системы, но в то же время выступает компонентом более широкой системы, которую Вы изучаете.



ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПОДСИСТЕМЫ

1 Формальные - система отношений, регулируемая официально утвержденными и общими для всех правилами и процедурами.

-Оформлены в виде ряда документов – устава, приказов и распоряжений, правил внутреннего распорядка, контрактов и т.д. Результат действия принципа формализации

Неформальные- нерегламентированные отношения членов организации

2 Функционально-целевые

Административная и коммуникационная подсистемы - люди и подразделения, опирающиеся в своей деятельности на механизмы координации, осуществляющие управление и обеспечивающие связи между другими подсистемами, а также связь организации с внешней средой

Производственная подсистема - люди и подразделения, непосредственно занятые выпуском продукции (производством услуг)

Маркетинговая подсистема - люди и подразделения, непосредственно занятые исследованиями рынка, рекламой и продвижением товаров и услуг

Инновационная подсистема - люди и подразделения, непосредственно занятые в исследованиях в сфере деятельности организации, внедрение новых технологий, методов и приемов работы, разработку новых товаров и услуг

Социальная подсистема – социальная инфраструктура организации – люди и подразделения, которые обеспечивают выполнение социальных обязательств организации, например, столовую, службу организации отдыха, детский сад и подобное

Финансовая подсистема - управление финансовыми потоками организации: финансовое планирование, контроль, и учет, внутренний аудит. Главная функция – обеспечение финансовой стабильности и прибыльности организации

3 тема Организация как объект исследования

Организация-объединение людей, чья совместная деятельность сознательно координируется ради достижения общей цели или совокупности целей (Честер Барнар)

-внутренняя согласованность, упорядоченность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленные его строением

-совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого

-объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур

Признаки организации

- **Наличие совокупности целей** - организация функционирует до тех пор, пока у нее есть хотя бы одна объединяющая всех ее членов цель. Все организационные цели выстроены в определенной системе, которую называют «деревом целей» или «целевой иерархией».
- **Совместная деятельность** - эта деятельность имеет целерациональную ориентацию, т.е. люди – члены организации в основном действуют рационально по отношению к целям своей организации
- **Особая система организационных отношений** - организационная деятельность в целом и деятельность входящих в нее людей структурирована и иерархизированна, существуют определенные регуляторы внутриорганизационных взаимодействий.
- **Сознательная координация** усилий и организационной деятельности для достижения целей – управление
- **Технологичность** - деятельность людей в организации связана с преобразованием определенных ресурсов. При этом используются достаточно стабильные по содержанию и структуре алгоритмы и процедуры, которые вместе с инструментарием и знаниями составляют технологию деятельности.

- **Закрепление и объективизация** определенных действий и символики, формирование на этой основе **организационной культуры** - специфичного для организации набора норм и моделей поведения людей, ценностей, идеологии, который позволяет достаточно четко отделить организацию от других типов социальных групп и образований.

ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

- **Интеграция ресурсов и возможностей ради достижения желаемых целей.** Люди могут это сделать только с помощью организаций. Всякое другое объединение не решает таких задач.
- **Эффективное и удовлетворяющее потребителей производство продуктов и услуг.** Ни индивиды, ни человеческие сообщества, созданные на других основах, не могут эффективно удовлетворять разнообразные потребности людей в комплексе.
- **Улучшение и упрощение инновационных процедур и процессов.** Научно-технический прогресс и, в частности, новые информационные и производственные технологии проникают в жизнь каждого человека благодаря разнообразным организациям.
- **Приспособление к изменениям во внешней среде и оказание влияния на нее.** Организации изменили наш мир, но и мир меняет организации.
- **Создание новых ценностей для владельцев, работников и потребителей.** Речь идет не только о материальных ценностях. Такие духовные ценности, как лояльность, корпоративный дух, удовольствие от работы, имидж, репутация, связаны с появлением и деятельностью организаций

Сектора экономики

Коммерческие организации основывают свою деятельность на логике получения прибыли, здесь оперируют такими понятиями, как «конкурентная позиция», «измеримые цели», «разделение труда», «оптимизация», «связь оплаты труда с результатами труда» и т.д.

Организации общественного/государственного сектора основывают свою деятельность на логике ответственности и подотчетности, которая базируется на концепциях служения, беспристрастности, строгого иерархического контроля, универсальности и т.п.

Благотворительный сектор экономики базируется на логике приверженности общим интересам, здесь люди выполняют то, что просто необходимо сделать, невзирая на обстоятельства, и находятся под сильным влиянием разделяемых ценностей

Социально-психологический подход

Простые (харизматические) организации - небольшие организации, создаваемые членами одной семьи, друзьями или соратниками; во главе лидер, обладающий харизмой; нестабильны, нет выраженной иерархии и норм.

Ассоциации - союз людей, объединившихся на добровольной основе; создаются для защиты и продвижения интересов своих членов, членство добровольное; более четко структурированы и формализованы отношения, есть даже аппарат управления, выполняющий представительские и координирующие функции; отношения между членами регулируются гибкими правилами и нормами.

Тотальные организации – создаются государством, политическими и религиозными структурами, армией и т.д. для реализации четко сформулированные задачи: оборона и охрана; отношения жестко структурированы, формализованы и иерархизированы; лидер назначается и обладает неограниченной властью

Бюрократии

Бюрократическая организация рассматривается как система, функционирующая на основе точного следования ее членов определенным правилам и процедурам

Четкое разделение труда - работники должны исполнять официально предписанные обязанности согласно своей специализации и опыту.

Система правил и предписаний - члены организации следуют формальным установкам, определяющим их поведение в ходе исполнения своих обязанностей., это гарантия единообразия процедур и действий вне зависимости от желаний и интересов людей, а также стабильности организации.

Деперсонализация (обезличивание) организационных отношений- работа оценивается независимо от личных качеств людей, их эмоциональности и т.д.

Строгая иерархическая структура - количество и качество полномочий по принятию решений распределяются строго сверху вниз; объем власти увеличивается по мере движения вверх по уровням иерархии; процесс принятия решений централизован; четкая подконтрольность и подотчетность.

Штатность и структура полномочий - четкая система должностей, основанная на группировке полномочий, очерчивании правил и процедур деятельности; вознаграждение ставится в зависимость от занимаемой должности.

Рациональность- предельно четкие формулировки целей организации, выбор наиболее эффективных средств выполнения организационных целей, само управление базируется на четкой логике и науке.

Лояльность- готовность членов организации разделять цели организации и направлять все усилия на их достижение

4 тема Внутренняя и внешняя среда организации

Внутренняя среда-результат взаимодействия совокупности элементов, составляющих организацию элементы=переменные

-Внутренние переменные — это ситуационные факторы внутри организации; результат управленческих решений

-Среда, в которой действуют менеджеры, включает в себя большое разнообразие физических объектов, цели и задачи, организационную структуру, ресурсы и технологии их преобразования, корпоративную культуру, множественные связи между этими элементами.

Миссия- социальное предназначение компании, раскрывающее смысл существования и функционирования, предполагает ясность социальных потребностей, на удовлетворение которых направлена ее деятельность

Видение-представление руководства об обозримом будущем компании

Ключевые ценности-то, во что верят сотрудники компании, что важно для них и что они готовы оберегать от разрушения и развивать в своей деятельности

Принципы- основополагающие правила, определяющие ключевые требования к функционированию компании и всем ее системам, а также приоритеты деятельности и распределения ограниченных ресурсов

Стратегия- ясное представление того, что должна делать компания для достижения будущего желаемого состояния.

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

Задача - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна выполняться определенным образом в установленные сроки

- адресуются конкретным группам людей
- отвечают за их исполнение руководители, занимающие соответствующие должности

Ресурсы - от французского «ressource» - вспомогательное средство

Под ресурсами понимаются «денежные средства, ценности, запасы, возможности, источники средств и доходов»

Классификация ресурсов

Материальные - (Финансовые, Физические) **Нематериальные**- (Технологии Бренды Репутация Культура.)

Человеческие - (Навыки, знания типа «ноу-хау»Способности к общению и сотрудничеству)

Имена брендов и торговые марки - это репутационные активы, их ценность измеряется уверенностью, что они внедрены в сознание покупателей.

Технологии и интеллектуальная собственность - патенты, авторские права, торговые секреты – другие формы нематериальных ресурсов.

Человеческие ресурсы- включают в себя имеющийся опыт, компетенции и усилия, прикладываемые работниками

Технологии - включают технические средства и способы их комбинирования и использования для получения конечного продукта, создаваемого организацией; способы преобразования организационных ресурсов в процессе изготовления продукции

Структура организации -логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации

В организационной структуре выделяют следующие элементы:

звенья - отделы, службы, подразделения и т.д.

уровни - ступени управления

связи – горизонтальные и вертикальные

Внешняя среда- все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, в независимости от деятельности конкретной компании, но оказывающие или способные оказать воздействие на ее функционирование и поэтому требующие учета в управлении

Характеристики:

Сложность - число и разнообразие факторов, на которые вынуждена реагировать организация

Динамизм - скорость и степень изменений объектов и процессов во внешней среде компании

Взаимосвязь факторов - масштаб изменений одного фактора внешней среды при изменении другого

Неопределенность - степень непредсказуемости изменений во внешней среде компании

Неуправляемость - ограниченность влияния компании на внешнее окружение своей деятельности, например, через лоббирование законопроектов, создание фактических монополий, формирование собственных стандартов качества и потребления и т.п

6 Тема Управление и менеджмент

Деятельность- это совокупность действий человека, ведущих к достижению целей.

-Любая деятельность человека нуждается в управлении. Управление должно учитывать характер и вид деятельности и в то же время от управления зависят многие ее характеристики

Управление - это целенаправленное воздействие согласующее совместную деятельность людей в организации

Субъект управления- источник воздействия, звено системы управления, персонифицирующее воздействие, часть социально-экономической системы,осуществляющая воздействие на систему в целом

Объект управления- социально- экономическая система, воспринимающая воздействие как акт согласования деятельности людей в соответствии с целью существования, функционирования и развития.

Система управления- среда в которой происходит воздействие, это целостная совокупность звеньев и связей между ними необходимых для осуществления воздействия (звено - это должность, отдел,служба и т.д)

Полномочия- право принятия решений и распоряжений ограниченными ресурсами

Процесс управления- последовательность действий из которых формируется воздействие (цель,ситуация,проблема решение)

Модель управления- совокупность средств и методов воздействия на деятельность людей

Три уровня управления социально-экономическими и производственно-хозяйственными системами:

Макроуровень – управление народным хозяйством страны, объединениями стран

Мезоуровень – управление отраслями, регионами

Микроуровень – управление отдельной организацией

Менеджмент - Профессиональная деятельность по управлению организацией в условиях риска и неопределенности, когда руководству представляется значительная степень свободы в принятии стратегических и тактических решений.

-Интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими через постановку целей и разработку способов их достижения.

-Непрерывный процесс реализации функций управления, то есть совокупности таких видов деятельности как планирование, организация, координация, мотивация, контроль, осуществление которых обеспечивает эффективное функционирование организации.

-Искусство, то есть умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект и поведение людей, работающих в организации и имеющих свои индивидуальные особенности, характеры, способности

-Орган или аппарат управления - группа лиц, ответственных за изучение, анализ и формирование решений и иницирующих соответствующие действия в интересах организации

-Наука - самостоятельная область знаний, имеющая свой предмет исследования, свои специфические проблемы, методы и способы их решения, законы и закономерности, принципы

-Научная и практическая концепция экономического управления производством и эффективным управлением экономикой в условиях цивилизованного предпринимательства
Правильная реакция на изменения, происходящие и на рынке, и внутри компании (Адизес)

Менеджмент - тип управления в условиях рыночной экономики, когда организации экономически самостоятельны и должны проявлять предпринимательскую активность в условиях конкуренции и риска

Методы менеджмента это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей организации

Функции менеджмента отвечают на вопрос: **что делать?**

Методы менеджмента отвечают на вопрос: **как?**

Функции реализуются с помощью методов

Административные методы - прямой директивный характер, дисциплинарная ответственность

Экономические методы - косвенный стимулирующий характер, материальная заинтересованность

Социально-психологические методы - косвенный стимулирующий характер, моральная ответственность

Административные методы

-методы организационного воздействия

1. Организационное нормирование

- нормативы времени
- расхода сырья
- и тд

2. Организационное регламентирование

- устав
- штатное расписание
- коллективный договор
- положение о подразделении
- должностная инструкция
- правила трудового распорядка
- и тд

3. Инструктирование

- инструкции
- указания

-методы распорядительного воздействия

Цель - назначить ответственных лиц за выполнение работы, координировать их действия, осуществлять контроль за исполнением

Виды воздействия:

- приказ
- указание
- директива
- распоряжение

Административные методы предполагают

Материальную ответственность

- ответственность за задержку заработной платы
- добровольное возмещение ущерба
- депремирование
- полная материальная ответственность

Дисциплинарную ответственность

- замечание
- выговор
- строгий выговор
- понижение в должности
- увольнение

Административную ответственность

- предупреждение
- штрафы
- административный арест
- исправительные работы

Экономические методы

Элементы

- Планирование
- Кредитование
- Финансирование
- Поощрение и стимулирование
- Вознаграждения
- Ценные бумаги

Рычаги

- Санкции
- Штрафы
- Пеня

Социально-психологические методы

Социологические - общественное воздействие через мнение коллектива; позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию сотрудников с конечными результатами, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов

Социальное планирование

- Методы исследования (анкетирование, опросы)

- Личностные качества Мораль
- Партнерство Соревнование
- Общение
- Переговоры
- Конфликты

Психологические-знание психологии методы убеждения

- Психологическое планирование
- Типы личности
- Темперамент
- Черты характера
- Интеллектуальные способности
- Способы психологического воздействия
- Поведение
- Чувства
- Эмоции
- Стрессы

7 тема Менеджер-профессиональный управляющий

П.Друкер описал работу менеджера через пять основных функций

Постановка целей - менеджер формулирует цели и решает, какие работы необходимо выполнить, чтобы их достичь.

Организация - разделение работы на решаемые задачи; менеджер выбирает людей, которым поручает ими заняться.

Мотивация и коммуникации - менеджер использует стимулы и свои отношения с персоналом, чтобы мотивировать подчиненных на достижение поставленных целей.

Измерение - менеджер задает подходящие целевые показатели и измеряет их достижение, а также ведет мониторинг и оценку получаемых результатов.

Развитие людей - в экономике знаний самый важный организационный ресурс- работники, и поэтому менеджер должен осуществлять их обучение и развитие.

Л. Гулик и Л. Урвик расширили перечень Файоля и предложили другой акроним - POSDCORB

Планирование (Planning) - определение целей предприятия и методов их достижения

Организация (Organising) - создание формальной структуры власти, посредством которой осуществляется работа различных подразделений для достижения целей

Найм персонала (Staffing) - все функции, связанные с отбором, обучением персонала и обеспечением благоприятных рабочих условий

Руководство (Directing) - постоянная деятельность, связанная с принятием решений и их воплощением в жизнь на предприятии

Координация (Coordinating) - все обязанности по обеспечению взаимодействия сотрудников, согласованию работы различных подразделений

Отчетность (Reporting) - обеспечение всех сотрудников информацией о результатах деятельности организации и ее подразделений посредством отчетов, исследований и инспектирования

Бюджетирование (Budgeting) - разработка финансового плана, процедура учета и контроля (1937)

Менеджер- должностное лицо, профессионально осуществляющее управление организацией, функционирующей в рыночных условиях

-сотрудник организации, принявший на себя ответственность за качественное исполнение порученных ему организационных процессов и для этого управляющий подчиненными ему работниками, непосредственно занятыми в этих процессах

-должен системно подходить к процессу принятия решений и фокусироваться на определении проблемы, разработке альтернатив, изучении достоинств и недостатков этих альтернативных вариантов, выборе подхода, которым они будут следовать дальше, его реализации и использовании обратной связи

-отвечает за создание организации и интеграцию ее разных функций

-отвечает за развитие и руководство умными работниками

-Отличительным свойством характера менеджера является целостность, вместе с которой проявляется чувство ответственности

Особенности совместной работы наемных менеджеров и предпринимателей ставят перед предпринимателями **три сложных задачи**:

-Формирование квалифицированной команды менеджеров, способной со временем принять на себя достаточно масштабные задачи

-Сохранение инициативы по выдвигению стратегических целей

-Согласование интересов

Типы менеджеров

ЛИНЕЙНЫЕ - действуют на основе единоначалия, несут ответственность за состояние и развитие организации или ее производственных подразделений

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ-отвечают за состояние определенной функциональной подсистемы организации: персонал, операции, маркетинг, финансы и т.д.

УРОВЕНЬ «LINE» - линейные менеджеры компании, бригадиры, мастера производственных участков с:

-четко ограниченной областью ответственности

-несколько ограниченной возможностью в принятии решений и управлении бюджетами

-ответственностью за достижение конкретных результатов посредством результативного использования ресурсов

-ответственностью за планирование и распределение работы между членами команды или рабочей группы, коллегами или подрядчиками

УРОВЕНЬ «MIDDLE» - менеджеры среднего уровня управления компании, звена, несущих ответственность за

-распределение работы между всеми причастными к работе лицами

-достижение определенных (заданных) результатов посредством результативного, эффективного, экономичного и этичного использования всех вверенных ему ресурсов

-проведение политики в сфере полномочий конкретного менеджера

-контролирование ограниченных финансовых бюджетов

-внесение вклада в более широкую деятельность, такую как программы изменений и наем работников

УРОВЕНЬ «SENIOR» - менеджеры высшего управленческого уровня компании (CEO- Chief Executive Officer - высшее должностное лицо компании, топ-менеджмент)

-несут ответственность за важные программы и ресурсы

-несут ответственность за постановку целей и стратегии развития компании

-обладают широкими полномочиями в области управления

-заблаговременно выявляют необходимость проведения изменений и улучшения качества

-ведут переговоры по бюджетам и контрактам

-проводят встречи на высшем уровне

Понимание роли

структурное - какую конкретно позицию в орг структуре занимает менеджер

театральная метафора - как менеджер действует/играет в различных ситуациях

Роль - это совокупность ожиданий, имеющих у самого человека и у тех, с кем он взаимодействует, в отношении того, каким будет его участие и вклад в конкретной ситуации

Роли менеджеров по Г.Минцбергу

МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ

Глава - как руководитель организации менеджер исполняет церемониальные обязанности

Лидер - мотивирует и поощряет подчиненных, а также согласует индивидуальные потребности с запросами организации

Связующее звено- создает сети и поддерживает отношения с заинтересованными сторонами как в самой организации, так и за ее пределами

ИНФОРМАЦИОННЫЕ

Собиратель – собирает информацию, относящуюся к организации

Распространитель- выступает как проводник, доводящий информацию до подчиненных

Представитель- сообщает представителям внешнего окружения о вопросах, связанных с деятельностью организаций, соблюдением в ней правовых требований и социальных обязанностей

СВЯЗАННЫЕ С ПРИНЯТИЕМ РЕШЕНИЙ

Инициатор – предлагает и реализует изменения, добиваясь постоянных улучшений

Устранитель проблем - справляется с кризисами и занимается неожиданно возникающими ситуациями и событиями

Распределитель ресурсов - контролирует использование организационных ресурсов и дает разрешение на их применение, а также распределяет виды работ и контролирует их выполнение

Ведущий переговоры - участвует в переговорах с другими лицами по выделению ресурсов

Порученная роль в том ее виде, как ее представляют группа людей в организации, которые считают своей обязанностью формулировать ожидания того, что должен делать каждый человек при выполнении конкретной работы, в том числе что и как должно быть сделано.

Исполняемая роль относится к мнению человека, занимающего конкретную должность, о том, что он должен делать и каким образом