



Модуль «Теория управления»

1.2 Управление и менеджмент



Ольга Васильевна Ибрагимова,
директор ИДПО МГТУ "Горизонт", к.п.н., доцент



Управление

Управление есть элемент и одновременно функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических и др.), обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы и цели деятельности.

Под **управлением** понимают совокупность процессов, обеспечивающих поддержание системы в заданном состоянии и (или) перевод ее в новое состояние путем разработки и реализации целенаправленных воздействий.

Выработка управляющих воздействий включает в себя сбор, передачу и обработку необходимой информации, принятие решений, обязательно включающее определение управляющих воздействий.

Под **управляющим воздействием** понимается воздействие на объект управления, направленное на достижение цели управления. Следовательно, результатом управляющего воздействия является управленческое решение, в основе которого лежит цель (целеполагание).



Трактовка понятия «Менеджмент» различными авторами

МЕНЕДЖМЕНТ

—

УПРАВЛЕНИЕ

ОРГАНИЗАЦИИ
И

Автор	Трактовка понятия
Герчикова И.Н.	Самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях намеченных целей предприятия путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента
Веснин В.Р.	Теория и практика управления фирмой и ее персоналом в условиях рынка
Виханский О.С., Наумов А.И.	Многоплановое явление, охватывающее происходящие в организации процессы, связанные как с ее внутренней жизнью, так и с ее взаимодействием с окружающей средой
Уткин Э.А.	Система программно-целевого управления, текущего и перспективного планирования и прогнозирования научно-технических разработок, организации производства, реализации продукции и услуг, с целью повышения эффективности хозяйствования, удовлетворения потребностей рынка и общества в целом, увеличения прибыли
Лебедев О.Т.	Управление людьми с целью получения прибыли
Румянцева З.П., Соломатин Н.А.	Интегративный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения
Тихонравов Ю.В.	Наука об эффективности управления предприятием
Фатхутдинов Р.А.	Вид профессиональной деятельности людей по организации достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора
Прыкин Б.В.	Управление производством – совокупность принципов, методов, средств и форм управления, имеющая целью повышение эффективности производства и прибыльности предприятия
Оксфордский словарь	Это способ, манера общения с людьми; власть и искусство управления; особого рода смелость и административные навыки; орган управления, административная единица



Основные категории менеджмента

Категории менеджмента - это наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организации.

Основные категории менеджмента - это объект, субъект, функции, виды, методы и принципы.

Объектом управления могут быть отрасли (промышленность, сельское хозяйство, транспорт), территориальные общности людей (область, район, город), отдельные стадии воспроизводства (производство, сбыт, снабжение, НИОКР), аспекты экономической деятельности (качество продукции, взаимодействие с потребителем, маркетинг), виды ресурсов (финансовые, человеческие и др.), а также характеристики производства (эффективность, отношение к работе, качество жизни, уровень занятости).

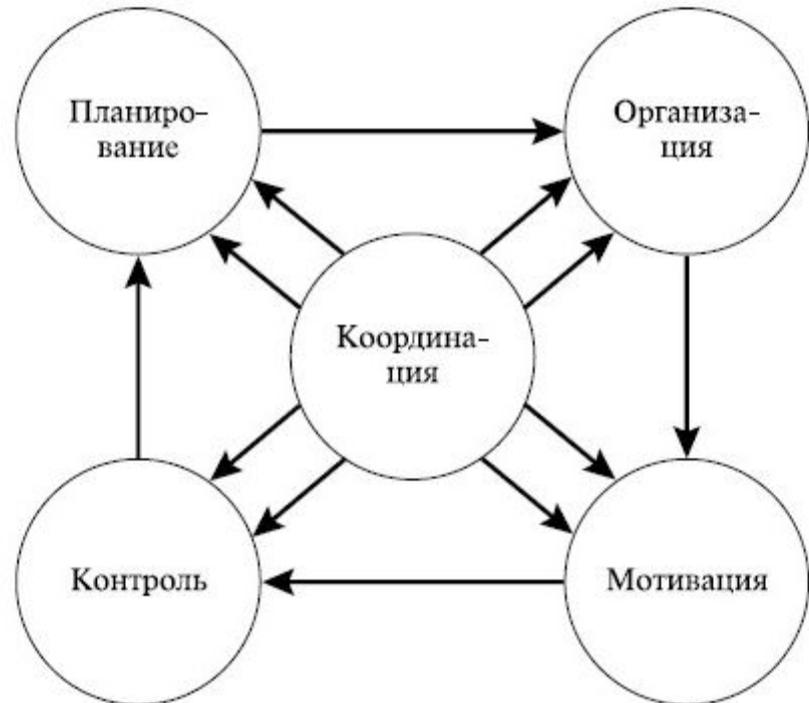
Субъекты управления - руководители различного уровня, занимающие постоянную должность и наделенные полномочиями в области принятия решения в определенных сферах деятельности (директор, менеджер, совет директоров, глава администрации города, городская дума, начальник отдела, группа качества, городская торгово-промышленная палата, а также любые другие люди или группы).



Функции менеджмента

Функция — это роль, которую выполняет субъект или объект в определенной сфере деятельности.

Основные (базовые) функции менеджмента выполняют менеджеры всех уровней, независимо от специфики управленческой деятельности.





Функции менеджмента

Планирование - главная функция менеджмента, которая предусматривает прогнозирование, определение целей, стратегии, политики и задач того или иного формирования;

Организация как функция менеджмента направлена на формирование управляющих и управляемых подсистем, а также связей и отношений между ними, обеспечивая упорядоченность технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности каждого субъекта хозяйствования.

Мотивация - это процесс побуждения работников к высокопроизводительной деятельности для удовлетворения своих потребностей и достижения целей организации.

Контроль - это система наблюдения и проверки соответствия функционирования предприятия установленным стандартам и другим нормативам, выявление допущенных отклонений от принятых решений и определение причин их невыполнения.

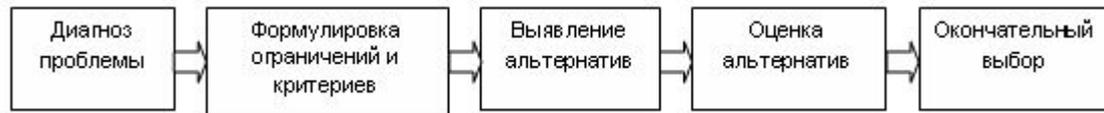
Координация как функция менеджмента представляет собой процесс, направленный на обеспечение пропорционального и гармоничного развития разных сторон (производственной, технической, финансовой и др.) объекта при оптимальных затратах финансовых и трудовых ресурсов.



Управленческое решение

Управленческое решение — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью (выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации).

Принятие решений является основой управления.

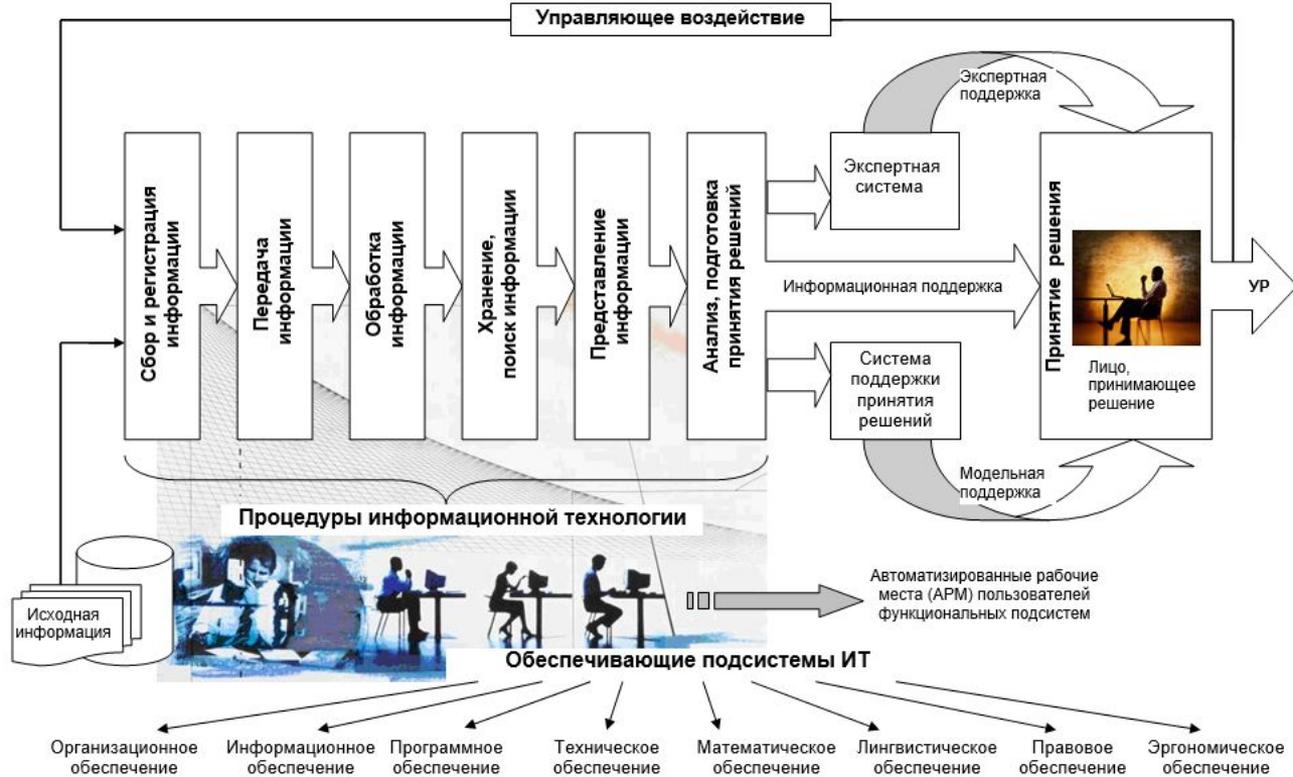


В зависимости от базиса, положенного в основу принятия решения, различают:

- интуитивные решения;
- решения, основанные на суждениях;
- рациональные решения.



Принятие управленческого решения – сложный информационный процесс





Методология управления

Подходы:

- системный,
- организационный,
- функциональный,
- ситуационный,
- процессный.





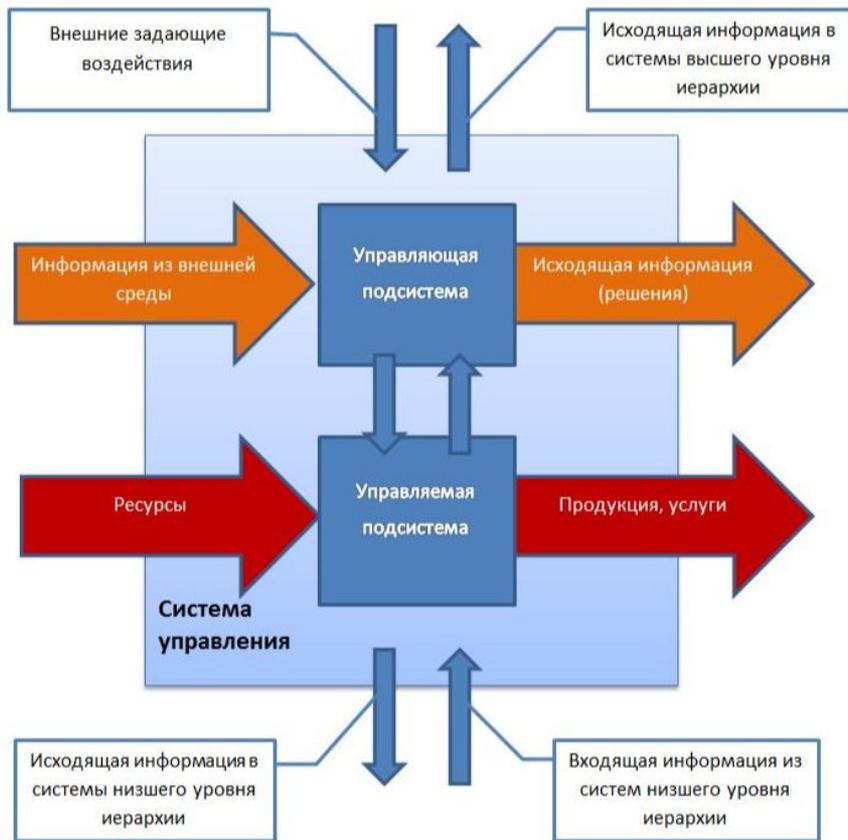
Системный подход

При реализации системного подхода в управлении организацией учитываются следующие аспекты:

- **элементный** – выявление элементов, входящих в исследуемую систему, определение уровня общности системы, ее мощности;
- **структурный** - установление структурных характеристик системы (тип структуры, определяющие связи, количественные и качественные взаимозависимости);
- **функциональный** - выявление функций системы в целом и ее компонентов (подсистем), соответствия этих функций, дублирование функций;
- **интегративный** - выяснение цели системы, противоречий в ее функционировании, путей и способов разрешения противоречий, выявление основного звена, которое обеспечивает сохранение объекта исследования как целостной системы;
- **коммуникативный** - определение среды обитания системы, характер субординационных и координационных связей с другими системами, прочности этих связей;
- **исторический** - исследование истории возникновения системы, этапов ее развития, достигнутой ступени, и на этой основе прогнозирование перспектив.



Системный подход



С точки зрения системного подхода организация рассматривается как **социально-экономическая система**.

По определению организация представляет собой прежде всего совокупность людей, объединенных стремлением к достижению общей цели. Наличие человека в организации делает ее социальной, а стремление людей к достижению экономических целей еще и экономической.

Организация как система координации поведения людей обеспечивает процесс достижения целей. Деятельность участников организации реализуется в рамках структуры и зависит от эффективности установленных связей между ними. Для того чтобы организация эффективно выполняла свои функции по достижению целей, используют мотивацию, стимулирование, власть, лидерство, управление конфликтами, организационную культуру и др.

Деятельность организации основана на иерархии управления, которая представляет собой



Системный подход

Цель развития (или просто функционирования) организации рассматривается в качестве ориентира, выравнивающего индивидуальное целеполагание работников, и связей, обеспечивающих взаимодействие работников в процессе делегирования полномочий и ответственности.

Для достижения отмеченных целей, задачи подразделений и работников организации должны быть взаимоувязаны (сбалансированы) посредством вертикального разделения, иерархии полномочий и ответственности, поэтому функция управления является существенно важной составляющей деятельности любой организации.

Главными элементами любой организации являются люди, которые являют собой сложные и многофакторные системы, управляемые на основе адаптивных механизмов. Поэтому важно, чтобы персонал организации представлял собой сочетание различных типов личностей и, в то же время, был профессионально пригодным, для достижения поставленных целей стратегического развития организации.

Для того чтобы социальная система могла обеспечивать достижение поставленных целей, необходима управляющая подсистема, находящаяся внутри организации или за ее пределами. Таким образом, организационную систему можно разделить на две подсистемы: управляющую и управляемую. В управляющей подсистеме можно выделить два блока: блок постановки целей и блок регулирования. Функции управляющей системы выполняет, как правило, система органов управления (определение видения, миссии, целей, содержания стратегического плана, координация в реализации плана, учет и контроль). Управляемая подсистема, как правило, состоит из трех блоков: основная деятельность, вспомогательная деятельность и блок по обслуживанию деятельности.

Социально-экономические системы относятся к открытым системам. Они активно взаимодействуют с внешней средой, обмениваясь с ней ресурсами и продуктами своей жизнедеятельности.



Что такое организация?

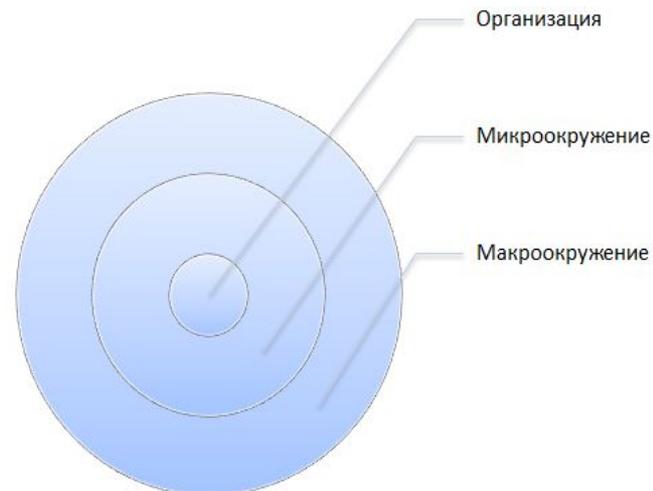
Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией.

1. Наличие по крайней мере **двух** людей, которые считают себя частью этой группы.
2. Наличие по крайней мере одной **цели** (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы.
3. Наличие членов группы, которые **намеренно** работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

ОРГАНИЗАЦИЯ - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.



Внутренняя и внешняя среда организации





Уровни внешнего окружения организации





Ближний уровень внешнего окружения организации





Рыночный уровень внешнего окружения

организации





Институциональный уровень внешнего окружения организации



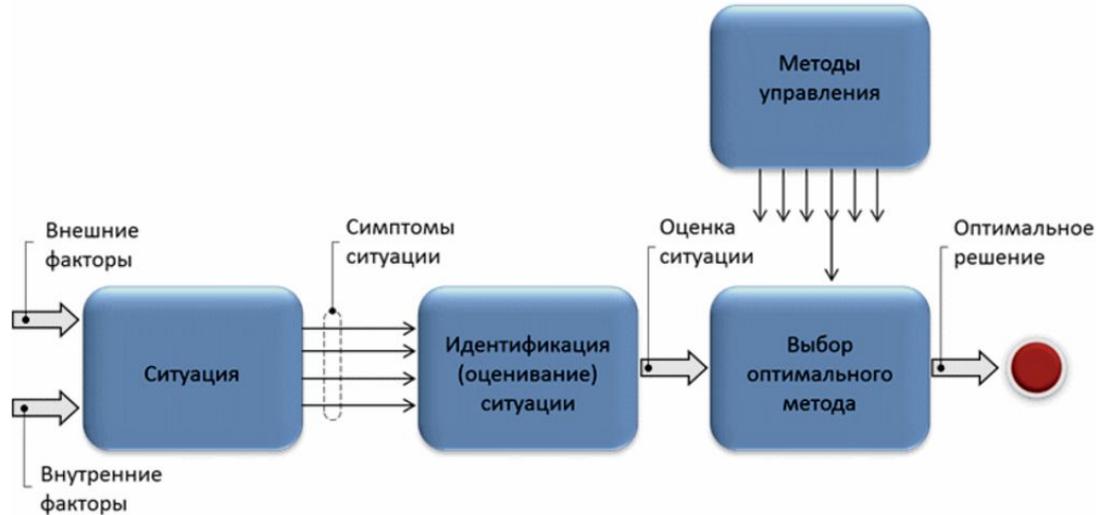


Общественный уровень внешнего окружения организации





Ситуационный подход



Через ситуационный подход реализуется принцип адаптивности, являющийся основополагающим принципом стратегического управления.

Его суть состоит в том, что все внутриорганизационные построения (культура организации, оргструктура, система планирования и т.д.) являются реакцией организации на соответствующие изменения во внешнем окружении и изменения во внутренней среде.



Процессный подход

Стратегическое управление в рамках процессного подхода можно представить в виде последовательности нескольких этапов.

Один из классических подходов к стратегическому управлению, предусматривает следующие этапы этого процесса:

- 1) определение миссии организации;
- 2) стратегический анализ внешней и внутренней среды организации;
- 3) прогнозирование параметров развития;
- 4) разработка целей, формирование и выбор стратегии;
- 5) реализация стратегии;
- 6) контроль, корректирование и регулирование.



Стили управления



СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

**авторитарный
(директивный,
диктаторский)**

жесткое единоличное принятие руководителем всех решений, жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания, отсутствие интереса к работнику как к личности; данный стиль обеспечивает неограниченную единоличную власть руководителя и максимальную производительность при выполнении простых видов деятельности, позволяет быстро стабилизировать сложную ситуацию

**демократический
(коллективный)**

характеризуется высокой степенью децентрализации управления; управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников, выполнение принятых решений контролируется и руководителем и самими сотрудниками; преобладает свободный обмен информацией между руководителями и исполнителями, взаимное доверие между ними, администрация внимательно относится к проблемам развития персонала, к учету их интересов, потребностей, особенностей

**либеральный
(попустительский,
нейтральный)**

характеризуется с одной стороны «максимумом демократии», с другой стороны «минимумом контроля»; является наиболее предпочтительным, когда речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач

**инструментальный
(ориентированный
на задачу)**

руководитель направляет основное внимание на организационную сторону дела (распределяет поручения, составляет планы, графики работ, разрабатывает методы их выполнения и т.п.)

**стиль,
ориентированный на
человеческие
отношения**

руководитель создает благоприятный морально-психологический климат, организует совместную работу, прислушивается к мнению исполнителей, привлекает их к принятию решений, оказывает помощь в личных делах, поощряет профессиональный рост и т. п.

**партиципативный
(соучаствующий)**

характеризуется открытостью в отношениях между руководителем и подчиненными; вовлеченностью подчиненных в процесс разработки и принятия решений; делегированием подчиненным ряда полномочий, прав;



Модуль «Теория

**Благодарим за интерес к
материалам модуля!**