**Здравствуйте, уважаемые студенты.**

**Тема урока: «Сущность, цели и задачи менеджмента»**

**Д/з: Сделать краткий конспект по данной теме.**

Термин management (в пер. с англ.) означает «управление». Наиболее распространенное толко- вание: менеджмент - это умение добиваться по- ставленных целей, используя труд, интеллект и мо- тивы поведения других людей.

Сущность менеджмента заключается в его функ- циях, основными из которых являются: планирование, организация, мотивация и контроль. Задачи менеджмента:1)тактическая - это поддержание устойчивого функционирования организации;2) стратегическая - это развитие предприятия и перевод его на более высокий и качественно иной уровень.Разновидностименеджмента.1. Производственный менеджмент определяет: 1)оптимальный объем и структуру выпускаемой продукции; 2) используемые технологии; 3) рациональный способ загрузки оборудования; 4) расстановку кадров; 5) управление персоналом; 6) способы разрешения конфликтов;

Конечная цель менеджмента состоит в обеспечении прибыльности, или доходно­сти, в деятельности фирмы путем рациональной организации производственного про­цесса. Менеджмент призван создавать условия для успешного функционирова­ния фирмы исходя из того, что прибыль - не причина существования фирмы, а результат ее деятельности, который в конечном итоге определяется рынком. Прибыль создает определенные гарантии дальнейшему функционированию фирмы. Целью менеджмента в этих условиях является постоянное преодоление риска. В задачу менеджмента входит: 1. обеспечение автоматизации производства и переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией; 2. стимулирование работы сотрудников фирмы путем создания для них лучших условий труда и установления бо­лее высокой заработной платы; 3. постоянный контроль за эффективностью деятельности фирмы, координа­ция работы всех подразделений фирмы; 4. постоян­ный поиск и освоение новых рынков. К задачам, решаемым в менеджменте, относятся также определение конкрет­ных целей развития фирмы, выявление приоритетности целей, их очередности и последовательности решения; разработка стратегии развития фирмы.

Объект и субъект менеджмента

Объект менеджмента - отдельная структура, либо организация в целом, на которое направлено управляющее действие. Субъект менеджмента - орган либо (чаще всего именуемый менеджером), осуществляющий управлен­ческое действие. В связи с этим одна и та же структура организации может быть и объектом и субъектом управления. Это значит, что любая организация представляет собой единство двух подсистем управления: управляемой и управляющей.

Принципы менеджмента

Выделяют следующие принципы менеджмента:

1) сочетание научности и творчества:заключается в том, что деятельность руководителя основывается на профессио-нальных знаниях и навыках, но в некоторых случаях в связи с невозможностью их использовать принятие управленческого решения основывается на интуиции или импровизации;

2) целенаправленность предполагает, что управленческая деятельность должна быть направлена на достижение определенной цели, разрешение создавшихся проблем;

3) сочетание специализации и универсальности предусматривает необходимость индивидуального подхода к решению проблемы с одной стороны, а с другой - разрешение проблем является составляющей деятельности организации и строится на общих принципах ее функционирования;

4)последовательность базируется на строго определенной последовательности выполняемых действий во времени и пространстве, нарушение которой может привести к неразберихе в работе и, как следствие, затягиванию выполнения задач (например, сначала следует определить необходимый штат сотрудников, а после этого заполнять вакансии, а не наоборот). Некоторые работы имеют циклический характер- повторяются периодически, (например, периодически или непрерывно должны проводиться маркетинговые исследования покупательского спроса или составляться планы работы предприятия на будущий год);

5) непрерывностьпредполагает, что каждый вид деятельности является основой для следующего вида (например, инженерный проект, на который затрачиваются значительные средства, должен быть реализован на практике, т.к. иначе работа данного сотрудника будет ненужной, а затраты - напрасными);

6) сочетание централизованного руководства и самоуправ-лениявыражается в принятии решений на местах в соответствии с распоряжениями и указаниями менеджера;

7) концентрация внимания на индивидуальных особенностях работников, а также способностях их взаимодействия в коллективе ориентируется на создание благоприятной психологической атмосферы, определенной организационной культуры, с помощью которых облегчается процесс принятия решений, а, следовательно, увеличивается эффективность работы;

8) обеспечение целостности прав и ответственности на каждом уровне работывыражается в недопустимости превышения прав над ответственностью, т.к. подобная ситуация сопряжена с произволом руководящих лиц, но дис- пропорция в обратную сторону подавляет рабочую инициативу и активность сотрудников, т.к. инициатива оказывается наказуема;

9)состязательность участников управления позволяет лично заинтересовать работников на основе материального, морального и организационного поощрения работника, достигшего наиболее высоких результатов;

**Функции менеджмента**

Функции: планирование, координация, контроль.1. Планирование включает определение руководства бизнесом путем установления целей и разработки стратегии, необходимой для достижения этих целей. 2. Организация включает определение особых действий и ресурсов, которое будут необходимы для воплощения разработанного плана действий, а также принятие решений о распределении полномочий, обязанностей и ответственности. 3. Руководство включает сообщение другим, в чем состоят их обязанности По выполнению плана компании, а также обеспечение организационного окружения, в котором служащие побуждаются исполнять обязанности лучше. 4. Контроль включает направляющую, наблюдательную и регулирующую деятельность, нацеленную на то, чтобы помочь обеспечить организационное исполнение в соответствии с потребностями и надеждами фирмы.

**Методы менеджмента**

Главной целью деятельности организации является получение прибыли. Но эффективная работа невозможна, если она не структурирована и не регулируется принципами ведения управленческой деятельности, в соответствии с которыми разрабатываются методы достижения целей.

Методы управления подразделяются на следующие группы.

1. Организационно-правовые методыопределяют основные границы работы: направление деятельности фирмы, ее организационно-правовую форму, условия функциониро-вания, структуру организации, а также регламентируют права и ответственность персонала и многое другое.

2. Административные методыуправления предполагают, что вся деятельность организации основывается на жестком подчинении работников и на их беспрекословном выполнении указаний, за- частую основанном на принуждении. Данная группа методов применяется, если велик вес традиций, в со- ответствии с которыми может быть принято только однозначное решение, если слишком узок выбор возможных альтернатив или если подавляется инициатива подчиненных.

Отличительной чертой данного метода является поощрение исполнительности, а не инициативности. Как следствие, эффективность этой группы методов значительно ограничи-вается, так как не учитывает и не использует всех возможнос-тей организации.

3. Экономические методы основаны на материальной заинтересованности работников и позволяют активизировать их деятельность. Данная группа методов в совокупности с административными

**Три модели менеджмента**

Три основные модели (системы) менеджмента:

· Американская модель.· Японская модель. · Маркетинговая модель.

*Американская модель (система).*

Суть американской модели менеджмента заключается в изначальном убеждении, что успех фирмы зависит, прежде всего, от факторов, лежащих в ее границах (рациональной организации производства продукции, снижение издержек за счет выявления внутрипроизводственных резервов, роста производительности труда и эффективности использования всех ресурсов). Фирма рассматривается как «закрытая система». При таком подходе цели и задачи считаются заданными и стабильными в течении длительного времени. Основной стратегией является непрерывный рост и углубление специализации производства. Организационная структура строится по функциональному принципу (с четким разделением аппарата управления по службам). Решающее значение имеет контроль всех видов деятельности, четкое выполнение кадрами управления указаний сверху.

*Японская модель (система).*В последнее время стремительно повышается конкурентоспособность японской экономики. Несомненно, положительную роль в этом оказал японский менеджмент. Система японского менеджмента оказалась более приспособленной к условиям научно-технической революции, чем европейская или американская система. Максимальная ориентация на технологические и технические нововведения. В первую очередь начали процветать те корпорации, которые применение передовой техники и психологических методов, разработанных в Европе и Америке. Японский менеджмент основан на учете социальных, культур-ных, исторических и национальных особенностей своей страны.

Выделяют ряд отличительных элементов японского менеджмента:

· Система пожизненного найма и продвижение по служебной лестнице в зависимости от выслуги лет;

· Организация групповой работы;

· Оплата труда с учетом выслуги лет и вклада в рациона-лизацию и качество процесса;

· Система непрерывного обучения преимущественно на произ-водстве.

*Маркетинговая модель (новая философия управления).*Суть маркетинговой модели – новой «философии» управления определяется следующими моментами:

-ставка на человека самореализующегося (в отличие от человека экономического и человека социального);

-фирма рассматривается как живой организм, состоящий из людей, объединяемых совместными ценностями;

-фирме должно быть присуще постоянное обновление, питающееся внутренним стремлением и нацеленное на приспособление к внешним факторам, главным из которых является потребитель.

Новая философия управления основана на системном, ситуа-ционном подходе. Фирма – «открытая система». Главные предпосылки ее успеха лежат не внутри, а вне ее. Успех связывается с тем, насколько удачно фирма вписывается во внешнюю среду (экономическую, научно-техническую, соци-ально-политическую) и приспосабливается к ней. Ситуацион-ный подход к управлению означает, что все внутреннее по-строение системы управления есть ответ на воздействия внешней среды. Организационные механизмы приспосабли-ваются к выявлению новых проблем и выработке новых решений. Маневр в распределении ресурсов ценится выше, чем пунктуальность в их расходовании. Воплощением нового подхода стало стратегическое управление, которое предпола-гает дополнение планирования потенциала фирмы планиро-ванием ее стратегии на основе прогнозов будущего состояния среды. Изменение ситуации вызывает изменение стратегии. Предусматриваются специальные меры для уменьшения сопротивления переменам. Новая концепция управления тре-бует новых установок персоналу, новой управленческой куль-туры (стремления к радикальным переменам, готовности к риску, организации на освоение новых возможностей и т.п.).

**Выбор стратегии организации**

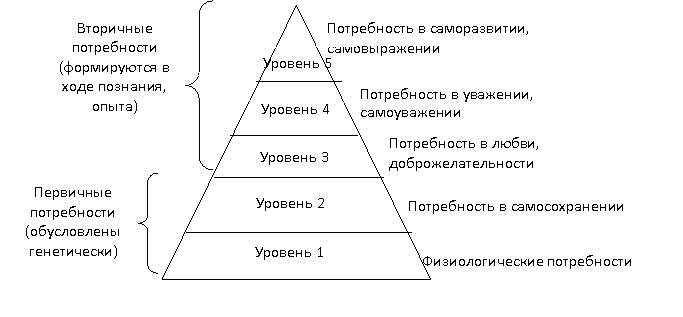
Выбор стратегии осуществляется руководством на основе

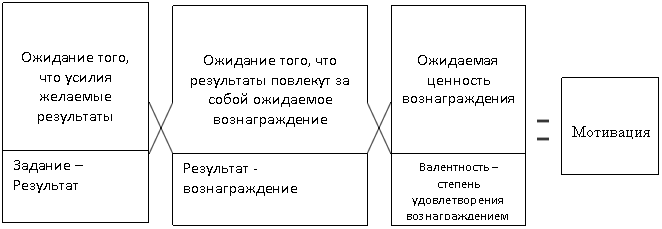
анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля продукции, а также характера и сущности реализуемых стратегий. Основными ключевыми факторами, которые в первую очередь должны быть учтены при выборе стратегии, являются следующие. Сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы зачастую могут играть решающую роль при выборе стратегии роста фирмы. Ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением, и к укреплению этого положения. При этом важно искать возможности развертывания бизнеса в новых для фирмы отраслях, обладающих большими задатками для роста. Лидирующие фирмы в зависимости от состояния отрасли должны выбирать различные стратегии роста. Так, например, если отрасль идет к упадку, то следует делать ставку на стратегии диверсификации, если же отрасль бурно развивается, то выбор стратегии роста должен падать на стратегию концентрированного роста либо на стратегию интегрированного роста.

Слабые фирмы должны вести себя по-другому. Им следует выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль. Например, если попытки усилиться в быстрорастущей отрасли с помощью стратегий концентрированного роста не приводят к желаемому состоянию, фирма должна реализовать одну из стратегий сокращения.

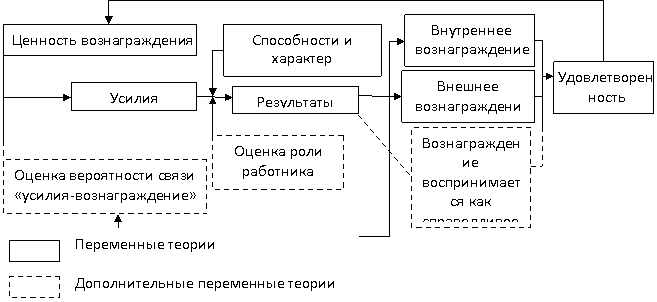
**Основные теории мотивации**

Развитие теории мотивации началось с начала XX века. Выде­ляют следующие группы теорий мотивации: • содержатель-ные теории (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд и др.); • про-цессуальные теории (Врум и др.); • теории, основанные на от-ношении человека к труду (Макгрегор, Оучи). Согласно теории А. Маслоу, существует пять основных типов потребностей: • физиологические потребности (уровень 1); • потребность в безопасности (уровень 2); • социальные потребности (уровень 3); • потребность в уважении и самоутверждении (уровень 4); • потребность в самовыражении (уровень 5).

 *Процессуальные теории мотивации.* Основной вклад в развитие процессу-альных теорий внес В.Врум. В основе его работы лежит теория ожиданий, суть которой схематично отражена на рисунке 1. Эта теория основана на предположении, что человек направ-ляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тог-да, когда уверен в большой вероятности удовлетворения сво-их потребностей. Каждый «блок ожиданий» в схеме отражает усилия менеджера по мотивации работника. К процессуаль-ным теориям можно также отнести *теорию справедливости*.



**Рис. 2. Теория ожидания**



**Рис. 3. Теория модели Портера-Лоулери**

*Теория трудовых установок А. Гастева*Данная теория была разработана в 20-е годы XX века и является отражением энту-зиазма советских людей того времени (лозунги, досрочное вы-полнение плана, социалистические соревнования). Для приме-нения теории А. Гастева на практике должны быть созданы мотивы, апеллирующие к высшим человеческим характерис-тикам, таким как энтузиазм, долг, совесть, дух соревнования.

**Модели стилей руководства**

Руководитель на всех уровнях системы управления организацией выступает как ведущее лицо, поскольку именно он определяет целенаправленность работы коллектива, подбор кадров, психологический климат и другие аспекты деятельности предприятия.

К. Левин выделил менеджменте следующие методы руководства:

* авторитарный;
* либеральный;
* демократический.

**Либеральный менеджмент**

Либеральный стиль руководства в менеджменте, он же попустительский или анархический, предполагает варианты, когда менеджер отпускает ситуацию на самотек и позволяет коллективу работать так, как ему удобно. Подобным образом может функционировать только высококвалифицированный коллектив, с большой степенью самостоятельности. Однако, без лидерского вмешательства группа может скоро потерять контроль над ситуацией и распасться.

**Содержание, характер и специфика управленческого труда**

Управленческий труд - это вид общественного труда, основ-ной задачей которого является обеспечение целенаправлен-ной, скоординированной деятельности как отдельных участ-ников совместного трудового процесса, так и трудовых кол-лективов в целом. По сути это планомерная деятельность ра-ботников административно-управленческого персо-нала, на-правленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль за работой сотрудников организации. Содержание управленческого труда зависит от его объекта и определяется структурой производственных процессов, приемами труда, его техническим оснащением, а также взаимоотношениями, которые возникают в процессе выполнения управленческих функций.

Управленческий труд имеет свои специфические особенности:

1 носит информационный характер непосредственного предмета и продукта его труда, обусловленный принципиальным различием трудового процесса по его содержанию и результатам от других видов труда, необходимых для производства продукции и услуг. Результаты труда персонала управления оцениваются не по количеству изданных распоряжений и выпущенных документов, а по их влиянию на деятельность коллектива предприятия;

2) участвует в создании материальных благ не прямо, а через труд других лиц; 3) в качестве предмета управленческого труда выступают управленческий процесс и люди, участвующие в нем; 4) его результатом являются управленческие решения; 5) средствами труда служит организационная и вычислительная техника; 6) это труд умственный, поэтому прямое измерение его производительности возможно лишь в отношении технических исполнителей и отчасти специалистов.

С развитием рыночных отношений, дальнейшим углублением процессов разделения и кооперации труда управленческий труд обособляется в относительно самостоятельную сферу и закрепляется определенными организационными формами, образующими в совокупности автономную систему управления организацией. От уровня управленческого труда зависит не только использование поверхностных, но и глубинных (стратегических) резервов организации. Главная особенность этого вида трудовой деятельности состоит в том, что задачи развития и совершенствования организации руководитель решает в организационном аспекте, воздействуя на людей, которые непосредственно должны их решать. Именно эти обстоятельства требуют от человека, занимающегося данной специфической деятельностью, творческого к ней подхода. Качество решений, принимаемых менеджерами, зависит не только от их знаний и квалификации, но и от личностных качеств, практического опыта, интуиции и здравого смысла.

**Содержание и виды управленческих решений**

Управленческое решение - результат конкретной управленческой деятельности менеджера, а его принятие — процесс, ведущий к появлению этого продукта. Принятие решений является основой управления. Принятие решения — это сознательный выбор из имеющихся вариантов направления действий, позволяющий достичь существующую цель. Решение — это форма, в которой осуществляется управляющее воздействие субъекта управления на объект управления. Поэтому качество управленческих решений является критерием эффективности менеджера. Решение должно отвечать ряду требований. Главные среди них — обоснованность, четкость формулировок, реальная осуществимость, своевременность, экономичность, эффективность (степень достижения поставленной цели в сопоставлении с расходом ресурсов).

Выработка и принятие решений включает: •выработку и постановку цели, изучение проблемы на основе получаемой информации, •выбор и обоснование критериев эффективно­сти (результативно­сти) и возможных последствий принимаемого решения, •обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи), •выбор и формулирование оптимального решения. На стадии подго-товки управленче­ского решения проводится экономический анализ ситуации: поиск, сбор и обработка информации, выявляются и формулируются проблемы, требую­щие решения.

Как правило, решения должны приниматься там, где возникает проблемная ситуация; для этого менеджеров соответствующего уровня необходимо наделить надлежащими полномочиями, возложив на них в то же время ответственность за состояние дел на управляемом объекте. Очень важным условием положительного воздействия решения на работу организации является его согласованность с теми решениями, что принимались ранее (как по вертикали, так и по горизонтали управления (здесь, конечно, не имеется в виду тот случай, когда ставится задача кардинального изменения всей политики развития).

Программируемые решения — это решения повторяющихся и четко определенных проблем. Как правило, это стандартные задачи, неоднократно возникающие в организации, по поводу которых имеется достаточно надежная и достоверная информация, а также готовые, разработанные и успешно применявшиеся ранее правила и процедуры.

Непрограммируемые решения связаны с новыми, сложными, не встречавшимися ранее, нетрадиционными, непредвиденными проблемами, не поддающимися точной количественной оценке. Как правило, их сложно определить и структурировать, они характеризуются неясной формулировкой цели, неточностью и неопределенностью информации, отсутствием четких правил и процедур решения.

Интуитивные решения — это выбор, сделанный только на основе ощущения его правильности. Принимающий решение не взвешивает «за» и «против» по каждой альтернативе, он не оценивает ситуацию, а опирается на озарение, чувство.

Решения, основанные на суждениях — это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом.

Рациональные решения не зависят от прошлого опыта. Процесс их принятия предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации.

**Формы и организация общения**

*Формы общения.*Всякое общение отличается не только содержанием, но и формой. Форма общения - это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг другу. Главное в выборе форм общения состоит в том, чтобы в его процессе "друзей не сделать врагами, а врагов сделать друзьями" (Инге фон Ведемайер).

В данном случае речь должна идти о качестве общения, а точнее, о его культуре. Поэтому важно выделить компоненты общения: коммуникатор - тот, кто инициирует общение, кто сообщает информацию; аудитория (реципиенты) - тот, кому говорят, сообщают информацию; сообщение - то, что говорят, содержание информации, средства общения - технические средства, благодаря которым информация попадает получателю.

В преобладающем большинстве случаев решающее значение имеет содержательность общения, его насыщенность для дела смыслом (даже самая лучшая форма общения без содержательной части не может привести к желаемому результату). Однако удачно выбранная форма общения способствует достижению целей организации. Поэтому в каждом конкретном случае форма общения будет разной.

В связи с этим можно выделить две основные формы общения:1) опосредованное (косвенное) - через посредников, по телефону, факсу, посредством обмена телеграммами и т.п.;

2) непосредственное (контактное) - вступление собеседников в контакт "с глазу на глаз". Непосредственное общение имеет больше достоинств, поскольку обеспечивает прямое восприятие партнеров и их поведение. В данном случае применяются два вида коммуникаций: вербальные (речевые) и невербальные (жесты, мимика, тембр голоса и т.п.).

Поскольку наибольший удельный вес в общении занимают вербальные коммуникации, умение говорить является важной составной частью авторитета менеджера и эффективности достижения целей организации. Люди теряют уважение к косноязычным, проникаясь уважением к тем, кто манипулирует словами с необычайной легкостью. Слово -.это раздражитель, на который сердечнососудистая система реагирует так же, как и на физические нагрузки. Поэтому впечатление о руководителе (особенно первое) в значительной степени складывается по тому, насколько он умеет пользоваться словом. Требования, которым должна удовлетворять речь руководителя, многообразны. Здесь важны простота и доходчи-вость, художественная выразительность и эмоциональность, интонация, дикция и др.

*Организация общения.* Общение отличает то, что в его процес-се информация не только передается, но и формируется, уточ-няется и изменяется. Каждый менеджер заинтересован в том, чтобы информация, которую он адресует собеседнику, не просто им была принята, но и достигла главной цели. Все это указывает на то, что менеджер должен соответствующим об-разом организовать общение. Слагаемыми организации обще-ния являются его цель, подготовка, непосредственное обще-ние, решение.

**Стратегическое управление**

**Сущность, цели и задачи менеджмента**

Термин management (в пер. с англ.) означает «управление». Наиболее распространенное толко- вание: менеджмент - это умение добиваться по- ставленных целей, используя труд, интеллект и мо- тивы поведения других людей.

Сущность менеджмента заключается в его функ- циях, основными из которых являются: планирование, организация, мотивация и контроль. Задачи менеджмента:1)тактическая - это поддержание устойчивого функционирования организации;2) стратегическая - это развитие предприятия и перевод его на более высокий и качественно иной уровень.Разновидностименеджмента.1. Производственный менеджмент определяет: 1)оптимальный объем и структуру выпускаемой продукции; 2) используемые технологии; 3) рациональный способ загрузки оборудования; 4) расстановку кадров; 5) управление персоналом; 6) способы разрешения конфликтов;

Конечная цель менеджмента состоит в обеспечении прибыльности, или доходно­сти, в деятельности фирмы путем рациональной организации производственного про­цесса. Менеджмент призван создавать условия для успешного функционирова­ния фирмы исходя из того, что прибыль - не причина существования фирмы, а результат ее деятельности, который в конечном итоге определяется рынком. Прибыль создает определенные гарантии дальнейшему функционированию фирмы. Целью менеджмента в этих условиях является постоянное преодоление риска. В задачу менеджмента входит: 1. обеспечение автоматизации производства и переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией; 2. стимулирование работы сотрудников фирмы путем создания для них лучших условий труда и установления бо­лее высокой заработной платы; 3. постоянный контроль за эффективностью деятельности фирмы, координа­ция работы всех подразделений фирмы; 4. постоян­ный поиск и освоение новых рынков. К задачам, решаемым в менеджменте, относятся также определение конкрет­ных целей развития фирмы, выявление приоритетности целей, их очередности и последовательности решения; разработка стратегии развития фирмы.