**Тема 1. Введение в менеджмент.**

Менеджмент - это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночный условиях, намеченный целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Менеджмент – это умение добиваться поставленных целей используя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации.

Решающая задача менеджмента – вначале сделать желаемое возможным, а потом реальным.

**Задачи менеджмента:**

1. Сделать людей способными к совместному действию, придать их усилиям эффективность;
2. Постановка простых, четких и видимых задач;
3. Предприятие и каждый работник могут развить как свои потребности, так и возможности их удовлетворения;
4. Персонал.

Сфера деятельности менеджмента:

1. Производственная;
2. административная;
3. социально-политическая;
4. финансово-экономическая;
5. маркетинговая;
6. персонал.

Менеджмент - управление в условиях рынка, рыночной экономики означает:

► ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, на запрос конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме намечаемую прибыль;

► постоянное стремление к повышению эффективности производства, к получению оптимальных результатов с меньшими затратами;

► хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности фирмы или ее подразделений;

► постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;

► выявление конечного результата деятельности фирмы или ее хозяйственно самостоятельных подразделений на рынке в процессе обмена;

► необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений.

Если речь идет о хозяйствующих субъектах, целью которых является получение финансовых результатов, то здесь вполне приемлемо понятие менеджмента - управление коллективами, группами людей с целью получения прибыли. Менеджмент ориентируется на многосторонний анализ ситуации, принятие неординарных решений, постоянное творчество. Однако это отнюдь не исключает наличия глубоких научных основ менеджмента и необходимости умелого пользования им.

Термин "менеджмент" по сути, является аналогом термина "управление", который применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях.

**Основные составляющие менеджмента**

миссия, цель

планирование

мотивация

организация

контроль

Решающая задача менеджмента – вначале сделать желаемое возможным, а потом реальным.

Древние организации. Свершения крупных организаций в древности ясно указывают, что они имели формальную структуру, в которой можно было выделить уровни управления. Но в целом характер и структура управления в те времена отличались от сегодняшних. Например, пропорция между руководителями и не руководителям и была гораздо меньшей, было меньше руководителей среднего звена. Прежние организации стремились иметь малочисленную группу руководителей высшего звена, которые сами принимали практически все важные решения.

Таблица 1.1

**Сравнение старой и современной организации**

|  |  |
| --- | --- |
| Старая организация | Современная организация |
| Малое количество крупных организаций, отсутствие гигантских организаций | Большое количество чрезвычайно мощных крупных организаций как коммерческих, так и некоммерческих |
| Относительно небольшое количество руководителей, практическое отсутствие руководителей среднего звена | Большое количество руководителей, большое количество руководителей среднего звена |
| Управленческая работа зачастую не выделялась и не отделялась от неуправленческой деятельности | Четко очерчены управленческие группы, управленческая работа четко воспринимается и отделяется от неуправленческой деятельности |
| Занятие руководящих постов в организации было чаще всего по праву рождения или путем захвата силой | Занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву компетентности с соблюдением законности и порядка |
| Малое количество людей, способных принимать важные для организации решения | Большое количество людей, способных принимать важные для организации решения |

Хотя организации существуют почти столько же, сколько существует мир, до XX века вряд ли кто-нибудь задумался над тем, как управлять ими системно. Людей интересовало, как, используя организации, заработать больше денег, приобрести большую политическую власть, но не то, как управлять ими.

Самой очевидной характеристикой организации является разделение труда, которое может быть горизонтальным и вертикальным.

Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется горизонтальным разделением труда.

Вертикальное разделение труда отделяет работу по координированию действий от самих действий.

Любой организацией необходимо управлять. Управление - это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен. Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации. В международной практике управление называют менеджментом, а лиц, занимающихся управленческой деятельностью, - менеджерами.

Уровень управления состоит в выделении руководителей первого (низового) звена, руководителей (управляющих) среднего звена, руководителей (управляющих) высшего звена.

Генерал майор

Полковник

Подполковник

Старший вице-президент по трудовым ресурсам

Вице-президент по оплате и стимулированию труда

Президент

Майор

Капитан

Старший лейтенант

Лейтенант

Заведующий отделом труда и заработной платы

*Рис. 1.1. Вертикальное разделение труда*

Вертикальное разделение труда приводит к формированию уровней управления по вертикали (например, военной организации, а также в организациях бизнеса). В военной организации существует много уровней власти. В бизнесе - уровней управления меньше. Президент или главный исполнительный руководитель - первое лицо - ответственен только перед Председателем и членами совета директоров фирмы и, в соответствии с приведенным примером, не может быть руководителем ниже заведующего отделом труда и заработной платы.

Таблица 1.2

**Десять управленческих ролей по определению Минцберга**

|  |  |
| --- | --- |
| Роль | Описание |
|  | Межличностные роли |
| Главный руководитель | Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера. |
| Лидер Связующее звено | Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности. Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые представляют информацию и оказывают услуги |
|  | Информационные роли |
| Приемник информации | Ищет и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию. |
| Распространитель информации | Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации. |
| Представитель | Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли |
|  | Роли, связанные с принятием решений |
| Предприниматель | Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает "проекты по совершенствованию", приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов. |
| Устраняющий нарушения | Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений. |
| Распределитель ресурсов | Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации — что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации. |
| Ведущий переговоры | Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах |

Технический уровень

Управленческий уровень

Институциональный

*Рис. 1. 2. Уровни управления*

Форма пирамиды используется для того, чтобы показать, что на каждом последующем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем.

Понятия "предприниматель" и "менеджер" не являются синонимами.

Предприниматель - это человек, который берет на себя риск, связанный с организацией нового предприятия или с разработкой новой идеи, новой продукции или нового вида услуг, т.е. это собственник, рационально использующий свой и других капитал.

Менеджер - это управляющий, т.е. руководитель различного уровня (генеральный директор, директор, начальник цеха, участка, смены и т.д.). Он может собственности и не иметь, а управлять по контракту (договору), но может быть и собственником предприятия, фирмы и сам же ею управлять.

Менеджеры решают, какими должны быть цели организации, какие методы получения продукции будут использованы в организации, какие формы стимулирования будут применяться для того, чтобы заинтересовать рабочих в повышении производительности.

Менеджер должен уметь организовать успешную групповую работу. Групповая работа позволяет:

* привлечь к работе большее число людей;
* улучшить качество выполняемых работ;
* повысить продуктивность труда за счет специализации и организации работ;
* уменьшить возможность принятия неверных решений;
* создать комфортную среду и душевный подъем в команде;
* оптимально формировать промежуточные и конечные цели, их принятие всеми членами команды.

Малые группы (команды) могут создаваться:

* производственная команда на длительный срок по выполнению определенных заказов;
* проектная команда (короткий, средний и длительный сроки) на время работы над проектом;
* краткосрочная команда по формированию идей, обсуждение целей, миссии, распределение ролей, принятие решений (футбольная команда), улучшению процесса.

Составляющие успеха организации:

* Выживание. Возможность существовать как можно дольше является первейшей задачей большинства фирм.
* Результативность и эффективность. По словам исследователя Питера Друккера, результативность является следствием того, что "делаются нужные правильные вещи". А эффективность является следствием того, что "правильно создаются эти самые вещи".
* Производительность - это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе.
* Практическая реализация. Цель управления - это выполнение реальной работы реальными людьми. Успешным решением считается такое, которое реализуется практически превращается в действие - результативно и эффективно.
* Обобщение. Трудно представить себе, что происходит внутри самой организации и между организацией и ее внешней средой. Обобщение позволяет нам увидеть работу руководителя в целом и взаимодействие компонентов этой работы.
* Необходимость ситуационного подхода. При исполнении управленческих функций необходимо принимать во внимание различие между организациями, которые называются ситуационными переменными (внутренние и внешние переменные).
* Внутренние: цели, ресурсы, люди, размер, горизонтальное и вертикальное разделение труда.

Внешние: факторы среды вне организации.

* Необходимость интегрированного подхода. Компоненты ситуации и управления в организации настолько связаны между собой, что их нельзя рассматривать независимо друг от друга.
* Нет "правильных ответов". Руководитель никогда не может предполагать, что какой-то конкретный метод или способ, как бы хорошо он ни срабатывал, является всегда правильным.

Принципы качественного менеджмента:

* ориентация на покупателя;
* постоянное усовершенствование;
* вовлечение в управление всех служащих;
* постоянное оценивание;
* система статистического контроля этапов и сроков работы

Статистический контроль осуществляется путем анализа статистической отчетности.

Контроль качества. Кто виновен: поставщик, технология, материалы, проектировщики и т.д. Должен четко выдерживаться предел терпимости: как часто переделывать, как часто устранять брак.

Совершенный менеджмент обеспечивается:

* знанием нужд потребителя;
* совершенствованием процессов;
* использованием информации для усовершенствования процесса и работы команд;
* вовлечением в работу каждого;
* исключением переделывания.

Особенности американского менеджмента.

|  |  |
| --- | --- |
| Основа | Принцип индивидуализма, личной ответственности, т.е. каждый менеджер несет ответственность |
| Особенности структуры управления | Жесткие структуры управления с четким разделением функций и полномочий |
| Главные мотиваторы поведения сотрудников | Экономические факторы (деньги) |
| Стиль поведения руководителя | Строгая подчиненность сотрудников и выполнение ими должностных функций. Внимание к сотруднику как к исполнителю |
| Отношение людей к организации и работе | Краткосрочный найм, частая смена работы в зависимости от материальных благ |
| Принятие решений | Индивидуальность принятия решения менеджером. Решения принимаются быстро, реализуются медленно |
| Должностные перемещения | Перемещение в должности происходит быстро |
| Форма контроля | Жесткий, формальный контроль |
| Требования к повышению квалификации сотрудников | Традиционные формы обучения и повышения квалификации сотрудников |
| Отношение к качеству работы | Управление качеством – управление качеством продукции. Главное внимание направлено к снижению брака выпускаемой продукции |

Система японского менеджмента

Особенности:

1. Максимальная ориентация на технологические и технические нововведения;
2. Менеджмент основан на учете социальных, культурных, исторических и национальных особенностей страны.

|  |  |
| --- | --- |
| Основа | Общественное сознание, отказ от выпячивания собственного «Я», ориентация на коллектив. Коллективная ответственность |
| Особенности структуры управления | Гибкие структуры управления, переход от централизации и децентрализации в зависимости от условий бизнеса |
| Главные мотиваторы поведения сотрудников | Социально-психологические (чувство принадлежности к коллективу, гордость за фирму) |
| Стиль поведения руководителя | Представление условий и возможностей сотрудникам проявлять инициативу, делать максимально полезного для организации, не ограничиваясь своими служебными функциями. Установка на подчинение своего «Я» интересам коллектива |
| Отношение людей к организации и работе | Пожизненный найм, переход в другую фирму считается не этичным поступком (дань традиции) |
| Принятие решений | Принятие решения по традиционному принципу консенсуса. Решения принимаются долго, реализуются быстро |
| Должностные перемещения | Медленное должностное передвижение |
| Форма контроля | Мягкий, неформальный контроль |
| Требования к повышению квалификации сотрудников | Специальные требования и форма повышения квалификации, обязательная переподготовка |
| Отношение к качеству работы | Философия управления качеством опирается на отношение к труду всех сотрудников на установление высоких стандартов деятельности. Производить качественную продукцию – производить бездефектную продукцию, оптимально удовлетворяющую потребностям покупателей |

Научное управление (1885 - 1920 г.г.) наиболее тесно связано с работами Ф. У. Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет и Генри Гантта. Эти создатели школы научного управления полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения.

Научное управление не пренебрегало человеческими факторами. Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Научное управление также выступало в защиту отделения управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы.

С возникновением классической или административной школы (1920- 1950.г.) специалисты начали постоянно вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом. Возникновение этой школы связано с именем Анри Файоля, которого иногда называют отцом менеджмента.

Таблица 2.1.

Принципы управления Анри Файоля

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Разделение труда | Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения является выполнение работы большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа людей, на которые должны быть направлены внимание и усилия |
| 2.Полномочия и ответственность | Полномочия есть право отдавать приказы, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия - там возникает ответственность |
| 3. Дисциплина | Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работником. Так же предполагает справедливо применяемые санкции |
| 4. Единоначалие | Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника |
| 5.Единство направления | Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя |
| 6.Подчиненность личных интересов общим | Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба |
| 7.Вознаграждение персонала | Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу |
| 8. Централизация | Централизация является естественным порядком вещей. Соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий |
| 9. Скалярная цепь | Скалярная цепь - это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение, до руководителя низового звена |
| 10. Порядок | Место - для всего и все на своем месте |
| 11. Справедливость | Справедливость - сочетание доброты и правосудия |
| 12.Стабильность рабочего места для персонала | Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации |
| 13. Инициатива | Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации, Это придает организации силу и энергию |
| 14. Корпоративный дух | Союз - это сила. А она является результатом гармонии персонала |

Наука управления (англ. Management Science) — дисциплина, использующая математические методы для принятия лучших бизнес-решений. Часто рассматривается как синоним исследования операций, однако науке управления придается более практический смысл.

Наука управления включает: теорию принятия решений, экономико-математические методы, оптимизацию, имитационное моделирование, прогнозирование, [теорию игр](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F_%D0%B8%D0%B3%D1%80), сетевые/транспортные модели, [математическое моделирование](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5_%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5), поиск данных, вероятностно-статистические подходы, [эконометрику](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0), [прикладную статистику](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0), распределение ресурсов, [руководство проектом](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8) и другие приложения.

Основными задачами **Управления** являются:

1. Формирование и реализация основных положений научно-технической политики строительной отрасли города в соответствии с [Генеральным планом развития города](http://www.stroinauka.ru/biblio.asp?d=12&dc=28&dpc=0&dr=5627), схемами развития отраслей городского хозяйства.
2. Совершенствование научно-технической политики строительной отрасли города на основе анализа выполнения научно-технических программ в строительстве, результатов внедрения научно-технических достижений, создания новых конструкций, материалов, изделий и их апробации в экспериментальном и массовом строительстве в Москве. Подготовка и реализация предложений по развитию нормативно-технической базы московского строительства.
3. Координация взаимодействия управлений Департамента, предприятий и организаций строительной отрасли по разработке целевых научно-технических программ, внедрения научно-технических достижений.
4. Формирование совместно с подразделениями, организациями и предприятиями Департамента проекта годового плана НИОКР по разделу «Строительство и строительная индустрия» (при участии Департамента науки и промышленной политики).
5. Участие в размещении заказов на НИОКР на конкурсной основе, в том числе совместно с Департаментом науки и промышленной политики с выполнением функций пользователя по этим работам.
6. Формирование ежегодных [планов экспериментального проектирования и строительства.](http://www.stroinauka.ru/biblio.asp?d=12&dc=28&dpc=0&dr=5224)
7. Формирование, ведение и издание [Московского территориального строительного каталога](http://www.stroi.ru/Catalog/), выпуск сборников научно-технической информации в области строительства.
8. Формирование перечней разрабатываемых нормативов и проектной продукции для применения в массовом строительстве (совместно с Департаментом экономической политики и развития Москвы и Москомархитектурой).
9. Организация совместной деятельности с Российской и отраслевыми академиями наук, вузами и другими научными учреждениями.
10. Организация работы [Научно-технического совета Комплекса архитектуры, строительства, развития и реконструкции города Москвы](http://www.stroinauka.ru/biblio.asp?d=12&dc=80), рабочей группы по энергосбережению в строительной отрасли, других комиссий, координационных советов, связанных с решением задач, стоящих перед Управлением.
11. Участие в подготовке проектов правовых актов и распорядительных документов органов власти города Москвы по вопросам, входящим в компетенцию Управления.
12. Контроль за выполнением решений федеральных органов государственной власти, указов и распоряжений Мэра Москвы, постановлений Правительства Москвы и других органов исполнительной власти Москвы по вопросам, входящим в компетенцию Управления.
13. Участие по вопросам своей компетенции в осуществлении международных и межрегиональных связей в области научно-технической политики в строительной отрасли.
14. Участие совместно с другими Управлениями Департамента в осуществлении мер по обеспечению сохранности государственных секретов, по мобилизационной подготовке, обеспечению гражданской обороны, а также ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций в строительной отрасли города в части, относящейся к компетенции Управления.
15. Взаимодействие со средствами массовой информации в целях информирования населения и организаций о деятельности Управления. Работа с письмами и жалобами коллективов организаций и предприятий, заявлениями граждан.
16. Осуществление других функций в соответствии с федеральными нормативными правовыми актами и правовыми актами города Москвы.

#### Управление в соответствии с возложенными на него задачами осуществляет следующие функции:

1. Осуществляет координацию научно-исследовательских, опытно-конструкторских и экспериментальных работ и разработки нормативно-технической базы строительства.
2. Осуществляет анализ разрабатываемых направлений научно-технического развития строительной отрасли и результатов выполнения научно-технических программ.
3. Организует работы по разработке новых конструкций, материалов и изделий для экспериментального и массового строительства.
4. Координирует практическое внедрение в строительной отрасли научно-технических достижений.
5. Взаимодействует с управлениями Департамента, органами исполнительной власти, объединениями, предприятиями, организациями для достижения целей по выполнению научно-технических программ.
6. Ведет [реестры научно-технической продукции](http://www.stroinauka.ru/organizations.asp?d=82) .
7. Осуществляет функции заказчика (пользователя) по научно-исследовательским, опытно-конструкторским, проектным и нормативным работам.
8. Утверждает научно-техническую документацию, относящуюся к компетенции Управления.
9. Научно-методическое руководство НИИ строительной отрасли: ГУП «НИИМосстрой» и др.

При проведении исследований СУ может использоваться исключительно широкий арсенал разнообразных методов. Соответственно все они могут быть различным образом классифицированы. Например, методы исследования могут быть подразделены на:

* теоретические;
* эмпирические;
* теоретико-эмпирические.

При этом к теоретическим методам исследования можно отнести следующие:

* метод формализации, основанный на изучении содержания и структуры СУ в знаковой форме с помощью искусственных языков и символов, что может обеспечить краткость и однозначность результата исследования. Этот метод взаимосвязан с другими методами (моделирования, абстрагирования, идеализацией и т.п.);
* метод аксиоматизации, основанный на получении результатов исследования на базе логических аксиом;
* метод идеализации, предполагающий изучение элемента или компонента системы, наделенного некими гипотетическими идеальными свойствами. Это позволяет упростить исследования и получить результаты на основе математических вычислений с любой наперед заданной точностью;
* метод восхождения от абстрактного к конкретному, основанный на получении результатов исследования на базе перехода от логического изучения абстрактно расчлененного исследуемого объекта к целостному конкретному его познанию.

К эмпирическим методам можно отнести:

* метод наблюдения, базирующийся на фиксации и регистрации параметров и показателей свойств изучаемого объекта исследования;
* метод измерения, позволяющий дать определенными единицами измерения численную оценку исследуемого свойства объекта;
* метод сравнения, позволяющий определить различия или общность исследуемого объекта с аналогом (эталоном, образцом и т.п. - в зависимости от цели исследования);
* метод эксперимента, основанный на исследовании изучаемого объекта в искусственно созданных для него условиях. Условия могут натурные или моделированные. Данный метод предполагает, как правило, использование ряда других методов исследования, в том числе методов наблюдения. измерения и сравнения.

Теоретико-эмпирические методы исследования могут включать:

* метод абстрагирования, основанный на мысленном отвлечении от несущественных свойств исследуемого объекта и изучение в дальнейшем наиболее важных его сторон на модели (замещающей реальный объект исследования);
* метод анализа и синтеза, основанный на использовании при исследовании различных способов расчленения изучаемого объекта на элементы, отношения (анализ) и соединения в единое целое отдельных его элементов (синтез). Например, применительно к исследованию процессов в СУ анализ позволяет подразделить его на операции, выявить в нем связи и отношения, а синтез дает возможность соединить все операции, связи и отношения и составить технологическую схему;
* метод индукции и дедукции, основанный на получении результатов исследования на базе процесса познания от частного к общему (индукция) и от общего к частному (дедукция);
* метод моделирования, использующий при исследовании объекта его модели, отражающие структуру, связи, отношения и т.п. Результаты исследования моделей интерпретируются на реальный объект.

В управлении выделяют процессный, системный, поведенческий и ситуационный подходы.

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

В системном подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Поведенческий подход основан на оказании помощи работнику в осознании своих собственных возможностей, т.е. основной целью этого подхода будет повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого "лучшего" способа управления организацией.

Теоретики качества менеджмента

В. Эдвард Деминг. Работал каждый день до 90 лет. Мировую известность принесла ему работа с японцами в 90-х годах. В основе его теории - улучшение качества, снижение затрат на производство, увеличение производительности, забота о людях, их настроение и отношение к производству.

Составляющие успеха Деминга:

• быть верным или самосовершенствоваться, добиваться успеха. Качество - это что-то вроде религии, это главное звено в цепи успеха;

• воспринимать новую философию;

• прекратить зависимость от массовых инспекций;

• прекратить практику вознаграждения товара только ценой. Надо смотреть на процесс, а не на конечный результат;

• определить проблему, выявить ошибку как в процессе работы, так и в итоге. Устранить ошибку - значит сэкономить;

• внедрить систему обучения своих рабочих, служащих;

• ввести институт лидерства;

• избавиться от страха на рабочем месте;

• снижать барьеры между отделами;

• избавиться от лозунгов, нереальных задач, целей;

• поддерживать гордость рабочего, устранять барьеры, сдерживающие гордость рабочего. Рабочие и служащие должны гордиться тем, что они сделали, тогда они будут делать качественно;

• внедрить систему самосовершенствования каждого;

• привлечь каждого для работы над новой философией и вовлечь всех в новую задачу, цель. Очень важно знать способности каждого работника, его деловые качества, уровень квалификации. При приеме на работу неэтично задавать вопросы: замужем или нет, возраст, судимость и т.д.

Что вредит успешности менеджмента (по Демингу):

• отсутствие верности цели;

• сосредоточение на кратковременных целях;

• ведение дел на основе поверхностных факторов;

• чрезмерные медицинские расходы;

• чрезмерные расходы в суде.

Филипп Кросби. Вице-президент международной телефонно-телеграфной корпорации. Преподаватель менеджмента.

Основу его теории менеджмента составляют:

1.Нулевые факторы. Нет оснований допускать ошибки.

2. Качество бесплатно. Нет необходимости производить дополнительно затраты для обеспечения качества. 30-40 % общих затрат на производство используется при устранении брака, переделке (проекта, технологии).

3. Соответствие требованиям (стандарту).

4. Предотвращение, профилактика. В профилактике - суть качества.

Филипп Кросби внедрил бригады качества на всех этапах проектирования и изготовления, дни нулевого дефекта. Все должны быть преданы качеству.

Том Питере. Автор учебников, консультант.

Основу его теории составляют следующие принципы:

* сотрудники должны понимать и беречь своего потребителя. Ориентация фирмы на своего покупателя;
* постоянное совершенство;
* потребитель должен быть в восторге от вашей продукции (обалдел от увиденного, услышанного);
* рабочий должен иметь свой мотив для высокого качества;
* компания должна ориентироваться на производительность людей и снижение стоимости продукции;
* не изменять и не отвлекаться от поставленных целей;
* фирма должна иметь простую структуру и должна управляться наименьшим штабом.

Том Питере большое внимание уделяет коммуникациям и сообщениям, скорости движения и обработки информации. Он утверждает. что тотальное качество менеджмента предполагает высокую эффективность работы с людьми и качество продукции.

Джозеф Джуран. Румын, в 1912 году переехал в Америку. Работал в корпорации, занимался наукой.

Основу его теории качественного менеджмента составляют принципы:

* организованное и планируемое ежегодное совершенствование (установление конкретных специальных целей, разработка плана достижения этих целей, распределение обязанностей для реализации целей, вознаграждение);
* всеобъемлющая программа обучения, охватывающая всю компанию. Учить производить высококачественный товар и высококачественному обслуживанию;
* лидерство верхнего эшелона управления и руководство, обеспеченное служащими компании. Более 20% проблем качества зависит от служащих, от 20 до 40 % всех затрат в бизнесе идет на исправление брака. Вовлечение всех в борьбу за качество - залог успешного менеджмента.