# **С 05.09 по 12.09.2020 группа №21-З.**

Дисциплина «Основы менеджмента»

Преподаватель-Калиниченко И.М.

# **Студенты группы №21-З. Изучите материалы этих лекций и дайте письменные ответы на вопросы. Ответы прислать отдельным файлом с указанием темы и номера лекции. Сами лекции пересылать не надо! Только ответы на вопросы**

#  **Лекция 1**

# **Зарубежный опыт менеджмента Специфика менеджмента в России**

В переходных к рынку условиях модель российского менеджмента только формируется, поэтому изучение опыта управления, его достижений в других странах является необходимым и полезным.

Модели национального менеджмента -- североамериканского, западноевропейского, японского, латиноамериканского -- в условиях интернационализации экономических связей «сближаются», постепенно теряют свою специфику, а теоретики и практики менеджмента разных стран взаимно обогащаются идеями, наиболее продуктивными методами руководства, Интеграция России с мировой экономикой обусловливает обогащение отечественной модели управления рациональными элементами моделей менеджмента развитых стран.

**Японская модель сформировалась под влиянием двух факторов:**творческого освоения зарубежного опыта в области организации и управления;последовательного сохранения национальных традиций.

Японский менеджмент определяется следующими чертами японского характера трудолюбие;

эмоциональная сдержанность;дипломатичность;бережливость;восприимчивость к новому.

«Хороший человек -- работающий человек» -- эта мысль веками внушалась японцу. В повседневной напряженной работе заключается истинный образ жизни японской нации, а всему миру известно качество японских товаров.

В эти годы на предприятиях Японии стала внедряться комплексная система управления качеством в рамках фирмы. Японский метод предусматривал всеобщее участие в управлении качеством. С этой целью было организовано постоянное и целеустремленное обучение всех категорий работающих и стало развиваться движение кружков качества. В начале 70-х годов кружки качества получили широкое распространение и им приписывают обеспечение преобладания японцев на мировых рынках.

Кружки качества -- это группы рабочих, которые изучают различные методы и приемы контроля качества. Кружок состоит из руководителя (им может быть бригадир, мастер или толковый рабочий) и подчиненных рабочих. Темы, выбираемые кружком, не ограничиваются качеством продукции. Изучаются проблемы сокращения издержек производства, эксплуатации оборудования, безопасности труда, промышленного загрязнения. Кружки функционируют в нерабочее время. В этих кружках участники делятся опытом, обсуждают стоящие перед ними проблемы и помогают друг другу найти правильные решения.. Это благотворно влияет на появление новых идей, повышается техническая грамотность и квалификация рабочих, они приобщаются к управлению и решению производственных вопросов, укрепляя положение фирмы па рынке.

Кружки качества есть выражение характерной для японцев черты -- «группизма», или приверженности к коллективным формам организации труда. Предприятие для японца подобно родному дому. Японец не может воспринимать себя вне коллектива, членом которого он является. Поведение каждого члена группы прежде всего ориентировано на то, чтобы «вписаться» в действия. Самым ценным качеством считается умение во главу угла ставить интересы группы и быть ей полезным. Очень ценятся умение ладить с людьми, лояльность, дипломатичность.

Продвижение по службе на японских фирмах происходит прежде всего в зависимости от возраста и стажа, а потом уже учитываются все остальные качества.

Отличительной чертой управления японскими фирмами является использование системы «пожизненного найма» работников.и «семейный найма», когда на работу принимаются родственники кадровых работников; найма по рекомендации, когда за нового работника поручается сотрудник фирмы и за свою рекомендацию он несет ответственность.

Процесс принятия решений на японских фирмах происходит по методу «увязки корнейт.е решение обсуждается с каждым руководителем нижестоящих уровней. Это может быть длительным процессом, но после всех согласований и увязывание оно выполняется очень быстро.

Главный лозунг японского бизнеса -- нововведения.. Японцы -- прекрасные имитаторы. Они склонны к заимствованию новых идей в других странах, но внедряют эти идеи блестяще и часто лучше, чем на родине этих идей.

В подготовке менеджеров приоритет отдается компаниям, которые разрабатывают собственные программы подготовки, а университеты выполняют общеобразовательную функцию. Руководителей готовят сами фирмы на основе концепции «обучения посредством опыта», планомерно перемещая их по разным должностям. Это позволяет познать специфику различных аспектов бизнеса и досконально изучить свою фирму. На японских фирмах учатся все -- от рабочих до президента, старшие учат младших. Только к 35 годам сотрудник имеет шанс получить руководящую должность.

«Чудо Японии», о котором так много говорят в мире, конкурентоспособность японской экономики, ее лидирующие позиции, высокие темпы экономического роста имеют под собой прочные основания. Это отсутствие в течение многих лет существенно важных расходов, изнурительная напряженная работа на протяжении десятилетий перед выходом в лидеры, низкие темпы роста реальных доходов трудящихся но сравнению с темпами накопления; активное вмешательство государства в экономическую жизнь, национальные особенности и традиции и др. Несомненно, положительную роль сыграл и японский менеджмент.

**Национальные особенности американцев, влияющие на их деловую активность, следующие:**

* \* способность бороться до конца, утверждая свое превосходство и жизненность;
* \* борьба за лидерство и готовность к позитивным изменениям; энергичность, активность.

Эти качества укрепляются в связи с обостряющейся на мировом рынке конкуренции со стороны Японии и новых индустриальных стран (Южной Кореи, Гонконга, Сингапура).

Демократичность американского управления -- чисто внешняя. В организационной деятельности американских фирм присутствует жесткая дисциплина, беспрекословность подчинения, единоначалие, хотя консультанты менеджмента призывают к «смягчению нравов», к либерализации в управлении. В процветающих американских фирмах проявляются как растущие формы демократии, так и элементы авторитаризма. В IBM, которая обладает в настоящее время всеми признаками бюрократической системы, усиливаются демократические тенденции. Компанией сформулированы принципы управления, основанные на доверии между руководителями и подчиненными. Не концепция основана на трех столпах веры: уважение к личности, внимание к клиенту, высокое качество работы.

Американские менеджеры традиционно ориентированы на индивидуальные ценности и результаты. Управление в американских фирмах базируется на механизме индивидуальной ответственности, оценке индивидуальных результатов. Ответственность каждого работника четко определена, а каждый руководитель лично отвечает за выполнение директивно установленных показателей.

Подбор кадров осуществляется по таким критериям, как образование, практический опыт работы, психологическая совместимость. Ориентация делается на узкую специализацию менеджеров, инженеров, ученых.

Процесс принятия управленческих решений осуществляется, как правило, отдельными лицами, которые несут персональную ответственность за их реализацию.

Система подготовки менеджеров в США является трехступенчатой.

Проучившись 4 года в университете или колледже, можно получить степень бакалавра. Далее следует двухгодичное образование по магистерским программам. Обычно на эти программы поступают те, кто имеем степень бакалавра и не менее двух лет практической работы. После окончания присваивается степень магистра. Учеба характеризуется интенсивностью, формирует теоретические и практические знания на основе разбора управленческих ситуаций, участия в играх, стажировок в крупных фирмах и формируется высокое качество специалистов.

Третья ступень -- обучение по программам, ведущим к получению степени доктора философии. Она предусматривает трех-, четырехгодичное обучение с обязательной защитой диссертации и присвоением ученой степени. Получающие степень доктора занимаются исследованиями, преподаванием. Менеджерами-практиками становятся имеющие степень магистра. Магистерская степень -- профессиональная.

Для усиления связи науки и практики многие школы бизнеса берут в преподаватели людей, проработавших на руководящих должностях в фирмах и одновременно имеющих ученую степень.

В настоящее время ежегодно дипломированными менеджерами становятся свыше 60 тыс. американцев.

. Рыночная экономика — результат длительного исторического процесса.

Россия находится на первом, переходном, этапе развития рыночных отношений. Задачи этого этапа:

· достижение материально-финансовой сбалансированности народного хозяйства;

· изменение стереотипов сознания и поведения;

· подготовка кадров новой формации.

Рыночная экономика в России отличается от Рыночной экономики в других странах. Наследием советской системы с ее жесткой централизацией экономики, всеохватывающим планом, практически полным отсутствием какой-либо самостоятельности у руководителей предприятий. Высокоэффективным в настоящее время может быть регулируемый, социально-ориентированный рынок.

В менеджменте главной проблемой является работа с персоналом. Люди — это субъекты рыночных отношений. От их квалификации, исполнительности зависит успех деятельности любого предприятия.

Суть трудовой мотивации у большинства работников в СССР сводилась к желанию иметь относительно гарантированную заработную плату при невысокой интенсивности и низком качестве труда. Между тем, по официально опубликованным данным, часовая выработка производственных рабочих в обрабатывающей промышленности нашей страны составляет лишь 20 % от аналогичного показателя в США. У советского работника преобладала привычка все блага (квартира, премия и др.) получать от начальника — благодетеля, а не зарабатывать. Работник был консервативен, он не желал воспринимать любые инновации, требующие переучивания, овладения новыми знаниями, навыками.

Другой субъект рыночных отношений — руководитель. Типичный представитель руководства — это администрация государственных предприятий, сохраняющаяся, как правило, при акционировании и приватизации этих предприятий. Современный российский руководитель —человек с высшим инженерно-техническим образованием, солидным стажем руководящей работы. Со стремлением к власти, На предприятиях, возглавляемых такими руководителями, продолжают процветать административно-командные методы управления, силовой нажим

Главная трудность в реформировании бывшей советской системы — это люди. России остро не хватает современных эффективных менеджеров.

В настоящее время в России функционируют следующие предприятия: *государственные, не подлежащие приватизации; приватизированные с участием либо без участия государства; частные (вновь созданные*).

Специфика менеджмента на государственных, не подлежащих приватизации, предприятиях –Это полная ответственность перед владельцем собственности — государством.

И кроме того, это ограниченность прав руководящего персонала, поскольку стратегию и тактику развития предприятия определяет вышестоящая организация.

Вторая, потенциально наиболее значимая, группа предприятий — это приватизированные предприятия ,менеджеры (руководители) предприятий несут здесь всю полноту ответственности за управление предприятием. Сюда входит право: определять организационную структуру производства, устанавливать цены, определять количество и номенклатуру выпускаемой продукции, нанимать, выплачивать вознаграждение и увольнять работников, распоряжаться финансами предприятия.

Общероссийский рынок формируется как единое структурное образование. Составной частью структуры российского рынка является так называемая малая экономика, основой которой, является частный капитал. Главный фактор формирования рынка в России в настоящее время — это увеличение предложения и соответственно производства разнообразных товаров PI изделий. Огромные размеры необеспеченного платежеспособного спроса населения и действующих производств стимулируют развитие экономической деятельности небольших предприятий.

**К числу преимуществ малых предприятий относятся:** быстрая адаптация к постоянно меняющимся условиям реализации продукции на рынке, быстрая оборачиваемость средств, значительное уменьшение расходов за счет предельно рациональной организации и управления производством, сравнительно низкие затраты на аппарат управления.

Опыт развитых зарубежных стран показывает, что оптимальным вариантом является участие малых и средних предприятий наряду с крупными в выполнении совместных работ.

В числе особенностей менеджмента в России одно из ведущих мест занимает проблема регионов.

Менеджер может столкнуться в своей деятельности с давлением со стороны местных органов власти. В действиях руководителей ряда отдельных регионов России прослеживается стремление: к автономности, самостоятельности в хозяйственном отношении; формированию замкнутого цикла производства и потребления, ввоза и вывоза товаров; самостоятельной внешнеэкономической деятельности; финансовому самообеспечению; точному соизмерению собственных доходов и расходов.

**За годы становления в современной России накопилось множество проблем**

1. Подготовка менеджеров в соответствии с мировыми стандартами. осложнена как нехваткой высококвалифицированных преподавателей по менеджменту, так и отсутствием соответствующего оборудования и инструментария.

2. Руководители, прошедшие старую, советскую, не видят разницы между управлением и менеджментом.

3. Неспособность принимать решения.

4. Неумение менеджеров делегировать полномочия. В силу своего менталитета российский руководитель часто предпочитает делать все сам,

5. Низкий профессионализм. Нет достаточного числа ни профессионалов-менеджеров

6. Отсутствие достаточного внимания корпоративной культуре.

7. Неумение пользоваться приемами риск-менеджмента, боязнь инновации.

8. Недостаточное внедрение в управленческий процесс элементов информационного менеджмента. Большинство российских предприятий страдает от недостатка компьютерной и офисной техники.

9. Неумение применять на практике современные методы и приемы менеджмента.

10. Формы мотивации изменились — это денежные премии, поездки за рубеж или по стране, оплаченные предприятием, свободный график работы и т.п.

**К настоящему времени выработаны определенные направления для решения перечисленных выше проблем. Таких направлений — четыре.**

1. Воссоздание системы повышения квалификации на базе соответствующих отраслевых институтов и бизнес-школ.

2. Подготовка российских менеджеров непосредственно за рубежом в ведущих школах менеджмента и центрах подготовки

3. Перенятие опыта предприятий — мировых лидеров, самостоятельно формирующих кадры менеджеров. перемен.

4. Создание Президентской программы подготовки управленческих кадров для предприятий РФ. Реализация программы начата в 1998 гОсновные задачи, стоящие перед менеджментом в России.

**Российские менеджменты должны:**

· обеспечивать жизнеспособность своего предприятия в условиях возрастающей конкуренции, несмотря на любые изменения рынка; добиваться максимизации прибыли в конкретных условиях рынка; разработать и последовательно реализовывать программу развития коллектива предприятия, включая социальные проблемы, организовывать работу на базе современных эффективных методов;

**вывод**

Рыночная экономика в силу действия факторов нестабильности и повышенного риска объективно предполагает постоянное совершенствование процесса производства. Именно этой цели отвечает менеджмент — наука о рациональной организации и управлении производством.

Менеджер должен обладать необходимыми качествами для успешного руководства коллективом. В числе таких качеств: высокий профессионализм, предприимчивость, целеустремленность.

Наиболее известными и существенно отличающимися друг от друга являются модели менеджмента в Японии и США. Однако использование различных подходов к управлению производством не препятствовало созданию в этих странах эффективной экономики. Не менее впечатляющие результаты демонстрирует и система организации и управления производством в Германии.

Богатый зарубежный опыт менеджмента необходимо использовать в России при соответствующем учете особенностей страны.

# **Зарубежный опыт менеджмента Специфика менеджмента в России**

Вопросы

1.Укажите основные черты японской модели менеджмента.Что такое Кружки качества и как они осуществляют свою деятельность?

2.В чём главное отличие американской модели менеджмента от японской? Сколько ступеней имеет подготовка менеджеров в США? Охарактеризуйте эти ступени

3. Изложите основные **проблемы** менеджмента в  **современной России .**

# **Лекция 2** Функции менеджмента. Цикл менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль).

Содержание функций управления определяется особенностями управля­емого объекта.

При управлении предприятием реализуются как общие функ­ции, характерные для всех систем, так и функции, присущие толь­ко данной системе. Наличие общих функций предопределяет принципиальное единство структуры процесса управления на предприятиях независимо от их отраслевой принадлежности.

  **Основными функциями** управления предприятием являются: перспективное и текущее планирование; организация и регулиро­вание; мотивация и координирование; контроль и учет. Таким об­разом, основа управленческой деятельности — это выполнение менеджером четырех общих функций, которые составляют так на­зываемый *цикл менеджмента:*планирование, организация, мотива­ция, контроль (рис. 3.4).

***Цикл*—** совокупность процессов, совершаемых в течение опре­деленного времени. В процессе производства продукции цикл ме­неджмента обычно осуществляется непрерывно и имеет тенден­цию к возобновлению.

**Планирование.**Важнейшей функцией управления считают пла­нирование. Оно позволяет поддерживать пропорциональность производства, слаженную работу всех подразделений предприя­тия, рационально использовать имеющиеся материальные, трудо­вые и финансовые ресурсы. Благодаря этому обеспечивается не­обходимая организация хода производства — динамическое рав­новесие внутренних процессов предприятия.

Основными принципами планирования являются: комплекс­ность, точность, непрерывность (органическое единство перспек­тивных и текущих планов), гибкость, экономичность. **Целостность перспективного и текущего планирования — одно из главных ус­ловий, обеспечивающих непрерывность производственного про­цесса, бесперебойную работу предприятия**, стабильность его хо­зяйственных связей. План предприятия выступает как научно обо­снованная программа его дальнейшего развития. В плане не толь­ко ставятся определенные конечные цели, но и предусматривают­ся условия их достижения.

*В условиях плановой экономики существовала система дирек­тивного (обязательного к выполнению) народнохозяйственного планирования в масштабах всей страны. Деятельность предпри­ятия находилась в непосредственной зависимости от качественного содержания и количества директивно планируемых для него показателей.*

Вышестоящими организациями предприятиям утверждался пере­чень основных показателей хозяйственной деятельности: производ­ство важнейших видов продукции в натуральном выражении; объем реализуемой продукции; общая сумма прибыли и рентабельность; производительность труда; задания по освоению производства новых видов продукции и др. Ряд расчетных показателей разрабатывался самими предприятиями (объем валовой и товарной продукции, чис­ленность работников, средняя заработная плата и др.).

Существовала система технико-экономического планирования, основой которой была долгосрочная программа (прогноз) научно-технического и социально-экономического развития народного хозяйства (по соответствующим отраслям), определяющая важ­нейшие направления развития предприятия и его производствен­но-хозяйственной деятельности.

Сердцевиной системы планирования являлся пятилетний (сред­несрочный) план, который был направлен на решение коренных задач производства. Исходными данными для разработки пяти­летнего плана предприятия являлись: данные перспективных (на более длительный срок) прогнозов и планов развития отрасли; ос­новные направления к составлению пятилетнего плана (конт­рольные цифры); технико-экономические нормы и нормативы (рис. 3.5).

В отличие от пятилетнего плана текущее планирование за­ключалось в разработке годового плана предприятия — техпромфинплана, который регламентировал производственно-хозяй­ственную и финансовую деятельность предприятия на год. С помощью те­кущих планов достигалась преемственность технико-экономиче­ских показателей, конкретизировались расчеты пятилетнего пла­на с учетом дополнительных возможностей, выполнения,  изменений в ресурсах и потребностей на­родного хозяйства.

 К моменту выполнения очередного пятилетнего плана долго­срочный прогноз уточнялся на очередные пять лет, тем самым обеспечивалась система непрерывного прогнозирования и плани­рования производства.

Планирование в условиях рыночной экономики имеет опреде­ленную специфику.

В развитых в экономическом отношении странах на предпри­ятиях существует хорошо налаженная система планирования при одновременном отсутствии таковой в масштабах всей страны. Каждое предприятие решает эту проблему автономно. При этом основное внимание уделяется долгосрочному планированию в противовес планированию ежегодному .. Минимальный период эффективного долгосрочного планирования — пять лет, но некоторые компании делают наметки на десять и более лет вперед.

Считается, что планирование должно быть непрерывным. Пер­воначально составленный план служит лишь отправной точкой..В большинстве случаев перспективные планы пересматривают­ся ежегодно. Многие компании предпринимают пересмотр планов каждое полугодие или даже каждый квартал. **Внимание, уделяемое планированию, является характерной осо­бенностью современного производства**. Первым шагом является изучение рынка.

Планирование часто позволяет менеджеру идти на довольно серьезный риск.. Подготовка к производству начинается только в том случае, если высший менеджмент компании уверен в том, что спрос на данный товар действительно существует.

*Система управления, при которой в основу принятия решения о начале производства продукции положена информация о рынке, называется маркетингом*.

  Цена продажи товара калькулируется на основе изучения рын­ка, и только после этого должен решаться вопрос о том, может ли производство данного изделия обеспечить получение необходимо­го уровня прибыли

Производитель продукции постоянно должен решать проблему снижения издержек производства.

Основной задачей всех предприятий в условиях рыночной эко­номики является учет интересов потребителей.

**Организация.**Организация производства представляет собой совокупность методов, обеспечивающих наиболее целесообразное использование предметов и средств труда в процессе трудовой де­ятельности с целью выполнения установленных для предприятия плановых заданий. Только при соответствующей организации про­изводства продукции становятся возможными эффективное взаи­модействие людей в процессе совместного труда, целенаправлен­ность и четкая согласованность всех элементов системы. Тем са­мым обеспечивается оптимальное сочетание следующих процес­сов: основных (производственно-технологических), вспомогатель­ных (энергетическая, ремонтная и другие службы) и обслужива­ющих (контроль за качеством продукции, транспортные и склад­ские операции и т.д.).

Организация производства предполагает дифференциацию процесса производства на операции, рациональную расстановку работников по рабочим местам, обеспечение четкой взаимосвязи между ними в целях бесперебойного выпуска продукции. Работа по организации производства, являясь одной из функций менедж­мента, связана с решением многочисленных вопросов, например: определение номенклатуры выпускаемой предприятием продук­ции; создание технологии производства и контроль над ним; орга­низация транспортировки сырья, материалов и готовой продук­ции; уход за оборудованием и его ремонт; анализ издержек про­изводства и осуществление мер по их снижению; сбор рационализаторских предложений.

Организация производства на предприятии в решающей степе­ни предопределяется характером и уровнем его специализации

. Специализация подразделений предприятия предполагает на­личие между ними кооперированных связей, что является непре­менным условием организации их совместной работы.

Стан­дарты позволяют свести многие виды изделий к небольшому коли­честву типовых, качественно однородных, взаимозаменяемых об­разцов. Стандартизация и унификация имеют важное значение для повышения серийности производства и углубления его специ­ализации. Производственный профиль предприятия, степень его специализации и масштабы выпуска отдельных видов продукции служат основой классификации типов производства. Тип произ­водства определяется совокупностью его организационно-тех­нических особенностей, обусловленных номенклатурой, а также количеством одновременно запускаемой в производство однород­ной продукции.

*В зависимости от сочетания основных принципов организации производства — специализации и непрерывности — различают три основных типа производства:* ***массовое, серийное и единич­ное.***

**Массовое производство.**Данное производство характеризует­ся большим объемом выпускаемой продукции при строго ограни­ченной номенклатуре..

**Серийное производство.**В серийном производстве изготавли­ваются изделия сравнительно большой, но ограниченной и пери­одически повторяющейся номенклатуры. Поэтому здесь использу­ются серийные методы организации производства. В связи с отно­сительно низким уровнем специализации производства за каждым рабочим местом закрепляется несколько операций, что вынужда­ет применять малопроизводительное универсальное оборудование и приспособления, позволяющие выполнять разнообразные опера­ции. Этот тип производства распространен на предприятиях ма­шиностроения и других отраслей промышленности.
**Единичное производство.**Для единичного производства ха­рактерно изготовление продукции отдельными экземплярами или мелкими партиями, которые не повторяются. Такое производство основано на принципе технологической специализации и осна­щается универсальным оборудованием.

Количество вре­мени и размер финансовых средств, которые могут быть с выго­дой затрачены на улучшение методов работы, зависят от масшта­бов использования инноваций (нововведений). **Таким образом, проблема совершенствования организации про­изводства требует от менеджера поиска путей, способствующих в наибольшей степени повышению его эффективности.**

Одно из таких направлений — постоянное сопоставление ре­зультатов работы предприятия и величины издержек производ­ства.

Прежде чем остановиться на каком-нибудь решении (из не­скольких возможных), составляются сметы расходов. Менеджеры предприятий должны с самого начала привлекать калькуляторов издержек производства к обсуждению новых программ и различ­ных вариантов решения тех или иных вопросов.

**Мотивация персонала.**Давно известно, что оказывать воздей­ствие на людей, стимулируя их к труду, для успешного выполне­ния поставленных задач можно с помощью двух основных методов: поощрения и наказания.

Итогом эволюции менеджмента явилось понимание необходи­мости перехода от системы наказаний к стимулированию поощре­нием. Люди, работающие в современных организациях, обычно гораздо в большей степени образованы и обеспечены, чем в про­шлом. Поэтому мотивы их трудовой деятельности оказываются бо­лее сложными для воздействия. То, что является эффективным для мотивации одних людей, может быть второстепенным или даже совершенно неважным для других. Система стимулов представля­ет собой совокупность вознаграждений, обещанных работнику за выполнение данной работы с определенной эффективностью.

Мотивация человека складывается из системы ожиданий. Снача­ла работник ожидает, что предпринятые им усилия приведут к необ­ходимым результатам, затем он надеется на то, что эти результаты повлекут за собой вознаграждение и он будет удовлетворен ценно­стью этого вознаграждения. **Мотивация бывает материальной, моральной и социальной.**

***Ма­териальная мотивация***осуществляется путем выплаты сотрудни­кам заработной платы, премий и других видов материального воз­награждения. Примерами ***моральной***(психологической) *мотивации*являются благодарность, грамота, фотография на доске почета и др. Наконец, ***социальная мотивация***состоит в создании менедже­ром условий для интересной творческой работы в дружном, сла­женно работающем коллективе, в котором каждый человек может рассчитывать на поддержку и взаимопомощь коллег по работе.

Работа менеджера по организации производства тесно связана с взаимоотношениями между администрацией предприятий и персоналом. Отношения между менеджером и сотруд­никами должны носить конструктивный характер и характеризо­ваться социальным согласием и единством целей.

Для реализации данной проблемы менеджеры должны обеспе­чить подчиненных достойным уровнем оплаты труда, определен­ным набором социальных благ, создать комфортабельные условия для труда и отдыха сотрудников.

Для успеха работы по улучшению методов про­изводства необходимо участие в этой деятельности рабочих и слу­жащих. Они должны быть полностью информированы о состоя­нии своего предприятия, его успехах и неудачах. В этом случае можно рассчитывать на взаимопонимание и участие рабочих и служащих в решении проблем.

**Контроль.**Это заключительная функция цикла менеджмента. Контроль заключается в наблюдении за ходом производственных процессов, выявлении отклонения от них. С помощью учета ре­зультатов работы достигается оценка ее итогов.

Универсальной системы контроля нет. Система контроля долж­на разрабатываться в зависимости от индивидуальных особенно­стей каждого предприятия.

Многие крупные компании в условиях действия четкой систе­мы контроля устанавливают значительно более жесткие сроки производственного цикла.

Повышенный интерес менеджеров к вопросам издержек производства на стадии контроля стимулируется тем, что размер их оплаты труда в значительной степени должен зависеть от их способности снизить издержки производства.

Другим видом контроля является сравнение сметы доходов и расходов с реальными результатами. Его цель состоит в том, что­бы выявить отступления от плановых заданий сразу же по их воз­никновении. Менеджер при проверке должен войти во все дета­ли, анализируя как стоимостные, так и количественные показате­ли. Сравнение производится по принципу исключений, при кото­ром показатели, имеющие наибольшее значение, выделяются для проверки, а остальные отбрасываются как ненужные.

Традиционный подход к контролю построен на функциональном принципе, при котором процесс работы дифференцируется на мно­жество этапов. Каждый работник получает определенные задания от руководства и должен их строго выполнять в соответствии с ус­тановленными правилами. Такие правила, образно говоря, опре­деляют каждый шаг работника. Тотальный контроль за выполнени­ем этих правил отнимает много времени и мешает  работе.

 Современный взгляд на контроль основан на известном в жи­вой природе принципе выживания и самоконтроля. Экосистема — это некое сообщество организмов, находящихся в сбалансирован­ных, хотя и сложных, отношениях. Несмотря на то что члены та­кого сообщества могут конкурировать друг с другом за доступ к ресурсам, они всегда поддерживают общее равновесие в системе.

Функции менеджмента, входящие в состав цикла менедж­мента (планирование, организация, мотивация и контроль), на­ходятся в постоянной взаимосвязи и взаимозависимости. Так, например, функция контроля тесно связана с функцией плани­рования, поскольку на базе информации, полученной при кон­троле, и ее анализа у менеджера появляется возможность вне­сения необходимых уточнений в ранее намеченные планы про­изводства. Аналогичным образом увязаны функции организа­ции производства и мотивации персонала. Продуманный комп­лекс действий менеджера по мотивации персонала во многом способствует совершенствованию организационной структуры предприятия (сокращение лишних подразделений и должностей с последующим повышением уровня оплаты труда оставшимся сотрудникам), повышению производительности труда и каче­ства работы. Действенный контроль за работой сотрудников по­зволяет менеджеру выявлять лучшие кадры и с помощью соот­ветствующей мотивации (премирование, повышение в должно­сти) поощрять их к дальнейшим успехам в работе. От эффек­тивности планирования зависит, насколько удастся менеджеру осуществить работу по организации производства. Таким обра­зом, налицо тесная взаимная связь и зависимость составля­ющих цикла менеджмента.

вопросы

# 1. Что такое Цикл менеджмента ? планирование, организация, мотивация и контроль).

2.Дайте характеристики четырех общих функций, которые составляют *цикл менеджмента.*

**3.** Дайте характеристику массового производство, серийного и единичного производство.

4. Что такое мотивация персонала? Расскажите о видах мотивации персонала.

5. Что такое контрольи какие виды контроля существуют?

# **Лекция 3**

**Производственный и технологический процесс**

изготовление изделий на машиностроительных предприятиях осуществляется в ходе производственного процесса.

***Производственный процесс*–** совокупность всех действий людей и орудий производства, необходимых на данном предприятии, для изготовления или ремонта выпускаемых изделий.

Производственный процесс включает: подготовку и обслуживание средств производства; получение материалов, полуфабрикатов, заготовок и их хранение; различные виды обработки – механическую, термическую и т.д.; сборку изделий, транспортирование; контроль качества на всех стадиях производства; покраску, отделку, упаковку готовой продукции и другие действия, связанные с изготовлением выпускаемых изделий.

Важнейшим элементом производственного процесса является *технологическая подготовка производства (ТПП).* Принимаемые при ее выполнении решения, оформленные в технологической документации, служат основой практических действий при производстве машин.

Действующими стандартами конструкционная разработка машины определена как конструкторская подготовка производства. Последняя совместно с ТПП образует техническую подготовку производства.

Одним из основным элементов производственного процесса является технологический процесс.

***Технологический процесс*** – часть производственного процесса, содержащая действия по изменению и последующему определению состояния предмета труда. К предметам труда относят заготовки и изделия.

По последовательности выполнения различают ТП изготовления исходных заготовок, термической обработки, механической (и другой) обработки заготовок, сборки изделий.

В технологическом процессе изготовления заготовок происходит превращение материала в исходные заготовки деталей машин заданных размеров и конфигурации путем литья, обработки давлением, резки сортового или специального проката, а также комбинированными методами. В процессе термической обработки происходят структурные превращения материала заготовок, изменяющие его свойства. При механической обработке наблюдается последовательное изменение состояния исходной заготовки (ее геометрических форм, размеров и количества поверхностей) до получения готовой детали. ТП сборки связан с образованием разъемных и неразъемных соединений составных частей изделия.

Для осуществления практически любого ТП в машиностроительном производстве необходимо применять совокупность орудий производства, называемых средствами технологического оснащения (СТО).

СТО, дополняющие технологическое оборудование для выполнения определенной части ТП, называют *технологической оснасткой* (режущий инструмент, штампы, приспособления, калибры и т.д.).

ТП выполняют на рабочих местах.

***Рабочим местом*** называют элементарную единицу структуры предприятия, где размещены исполнители работы, обслуживаемое технологическое оборудование, часть конвейера, а на ограниченное время – оснастка и предметы труда. Рабочее место - участок производственной площади, оборудованный в соответствии с выполняемой на нем работой.

Технологический процесс состоит из операций **технологических и вспомогательных.** Например, технологический процесс обработки валика состоит из токарных, фрезерных, шлифовальных и др. операций.

***Технологическая операция*** – законченная часть технологического процесса, выполняемая на одном рабочем месте. Технологическая операция является основным элементом производственного планирования и технологического нормирования. На операцию устанавливают норму времени. К элементам технологических операций относятся: технологические и вспомогательные переходы, установы, позиции, а также рабочие и вспомогательные ходы.

*Технологический переход* – законченная часть технологической операции, выполненная одними и теми же средствами технологического оснащения (приспособление, инструмент, при постоянном технологическом режиме и установке).. Переходы могут быть простыми и сложными (фрезерование плоскости, подрезание торца, сверление отверстия – простые; обработка ступенчатого валика с применением 2-х резцов наладки – сложный переход).

*Вспомогательный переход* – законченная часть технологической операции, состоящая из действий человека и оборудования, которые не сопровождаются изменением свойств предметов труда, но необходимы для выполнения технологического перехода (закрепление детали, инструмента; возвращение инструмента в исходное положение, т.е. отвод, подвод инструмента, настройка на выполняемый размер).

*Установ* – часть технологической операции, выполняемая при неизменном закреплении обрабатываемых заготовок или собираемой сборочной единицы. Изменение положения заготовки относительно поверхности стола станка или приспособления означает новый установ. Например, обтачивание вала с одного и другого концов до места зажима проводится за два установа, так как вал в течение одной операции дважды устанавливают и закрепляют.

*Позиция*– фиксированное положение, занимаемое неизменно закрепленной обрабатываемой заготовкой или собираемой сборочной единицей совместно с приспособлением относительного инструмента или неподвижной части оборудования при выполнении определенной части операции. Установ и позиция имеют некоторые сходство и различие. Сходство заключается в том, что при каждом установе и позиции достигаются новые взаимные положения заготовки и инструмента.

Технологический переход может состоять из нескольких проходов, или рабочих ходов, а также вспомогательных ходов.

*Рабочим ходом* (проходом) называется законченная часть технологического перехода, состоящая из однократного перемещения инструмента относительно заготовки, сопровождаемого изменением формы, размеров, качество поверхности и свойств заготовки.

*Вспомогательный ход* – законченная часть технологического перехода, состоящая из однократного перемещения инструмента относительно заготовки, необходимого для подготовки рабочего хода.

вопросы

1. Что такое производственный процесс и в чём его отличие от технологического процесса?

2. Что такое технологическая операция? Укажите  элементы технологических операций.

3.Что называют Рабочим местом ?

 **Лекция 4**

**Процесс стратегического планирования: миссия и цели, анализ внешней среды, анализ сильных и слабых сторон, анализ альтернатив и выбор стратегии, управление реализацией стратегии, оценка стратегии.**

**Стратегическое планирование**  - набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфи-ческих стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь в принятии управленческих решений.
**задача Стратегического планирования**  **–** обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени.
*Существует 4 основных вида управленческой деятельности:*

* **распределение ресурсов**- этораспределение ограниченных организационных ресурсов, таких, как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт;
* **адаптация к внешней среде** - охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с ее окружением. Компании необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям.
* **внутренняя координация -** включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций.
* **осознание организационных стратегий -**этоосуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических решениях.

**Стратегия**- это  детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

**Основные тезисы стратегии:**
а) стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления;
б) стратегический план должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида;
в) план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными;
г) стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию.
Планирование и успех организаций.

**Этапы процесса  стратегического планирования**

1. Миссия организации.
2. Цели и ценности организации.
3. Оценка и анализ внешней среды.
4. Управленческое обследование сильных и слабых сторон.
5. Анализ стратегических альтернатив.
6. Выбор стратегии.
7. Реализация стратегии.
8. Оценка стратегии.

1. **Миссия организации**

Первым и самым существенным решением при планировании будет выбор *целей* организации - ее миссии и конкретных целей.
Основная общая цель организации, т.е. четко выраженная причина ее существования – обозначается как ее  **миссия.** Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

**Миссия с**лужит в качестве ориентира, на котором руководители основывают свои решения. Выбор слишком узкой цели может сузить возможности руководства находить альтернативы при принятии решений. Выбор слишком обширной миссии может повредить успеху организации.

2. Ценности и цели высшего руководства

Ценности формируются нашим опытом, образованием и социально-экономическим фоном. Ценности, или то относительное значение, которое мы придаем вещам и явлениям, направляют и ориентируют руководителей, когда они сталкиваются с необходимостью принятия критических решений.
Гут и Тагири установили 6 ценностных ориентаций, которые оказывают влияние на принятие управленческих решений:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ценностные ориентации** | **Категории ценностей** | **Типы предпочитаемых организациями целей** |
| **Теоретические** | ИстинаЗнанияРациональное мышление | Долгосрочные исследования и разработки |
| **Экономические** | ПрактичностьПолезностьНакопление богатства | РостПрибыльностьРезультаты |
| **Политические** | ВластьПризнание | Общий объём капитала, продаж, количество работников |
| **Социальные** | Хорошие человеческие отношенияПривязанностьОтсутствие конфликта | Социальная ответственность относительно прибылиКосвенная конкуренцияБлагоприятная атмосфера в организации |
| **Эстетические** | Художественная гармонияСоставФорма и симметрия | Дизайн изделияКачествоПривлекательность, даже с ущербом для прибыли |
| **Религиозные** | Согласие во вселенной | ЭтикаМоральные проблемы |

            Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы.
**3. Оценка и анализ внешней среды**Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

* Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии.
* Определить, какие факторы представляют угрозу текущей стратегии.
* Определить, какие факторы представляют больше возможностей для достижения общефирменной цели путем корректировки плана.

**Анализ внешней среды -**процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.
С точки зрения оценки этих угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается в ответе на три конкретных вопроса:

* Где сейчас находится организация?
* Где, по мнению высшего руководства, должна находиться организация в будущем?
* Что должно сделать руководство, чтобы организация переместилась из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где её хочет видеть руководство?

**Угрозы и возможности, с которыми сталкивается фирма,  можно выделить в 7 областей:**

* *экономические факторы* (темпы инфляции или дефляции, уровни занятости, международный платежный баланс, стабильность доллара США за рубежом и налоговая ставка);
* *политические факторы* (руководство должно следить за нормативными документами местных органов, правительства, отношением политиков к антитрестовской деятельности, ограничениями по найму рабочей силы и возможностью получения ссуды и т.д.);
* *рыночные факторы* (демографические условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли);
* *технологические факторы* (учитывают изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи);
* *международные факторы* (легкость доступа к сырьевым материалам, деятельность иностранных картелей, изменение валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков);
* *факторы конкуренции*(анализ будущих целей конкурентов, оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании, углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов);
* *факторы социального поведения* (меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества);

 **Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации**

Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется **управленческим  обследованием.**

*Управленческое обследование* представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон.

**С целью упрощения в обследование рекомендуется включить 5 функций:**

*Маркетинг*

      При обследовании функции маркетинга заслуживают внимание 7 областей для  анализа и исследования:

* доля рынка и конкурентоспособность;
* разнообразие и качество ассортимента изделий;
* рыночная демографическая статистика;
* рыночные исследования и разработки;
* предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов;
* эффективный сбыт, реклама и продвижение товара;
* прибыли.

*Финансы и бухучёт*

Детальный анализ финансового состояния может выявить уже имеюшиеся и потенциальные внутренние слабости в организации, а также относительное положение организации с ее конкурентами.

*Операции*(в узком смысле – производство).

1) Можем ли мы производить наши товары или услуги по более низкой цене, чем наши конкуренты? Если нет, то почему?

2) Является ли наше оборудование  современным, и хорошо ли оно обслуживается?

3) Подвержена ли наша продукция сезонным колебаниям спроса, что вынуждает прибегать к временному увольнению работающих?

4) Можем ли мы обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать наши конкуренты?

5) Обладаем ли мы эффективной и результативной системой контроля качества?

*Человеческие ресурсы.*

Если организация обладает квалифицированными сотрудниками и руководителями с хорошо мотивированными целями, она в состоянии следовать различным альтернативным стратегиям.

*Культура и образ (имидж) корпорации.*

      Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и ожидания в организации.
Имидж корпорации, как внутри, так и вне организации, относится к тому впечатлению, которое создается ею с помощью сотрудников и общественного мнения в целом.

**Анализ  стратегических альтернатив**

* *Ограниченный рост* - установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции.
* *Рост* - ежегодное значительное повышение уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года.
* Рост может быть внутренним и внешним.
* *Внутренний рост* может произойти путем расширения ассортимента товаров.
* *Внешний рост* может быть в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста.
* *Сокращение -*уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Несколько вариантов сокращения:
* ликвидация - полная распродажа материальных запасов и активов организации;
* отсечение лишнего - часто фирмы считают выгодным отделить от себя некоторые подразделения или виды деятельности;
* сокращение и переориентация - сокращение части своей деятельности в попытке увеличить прибыль;
* *Сочетание -*объединение любых из 3-х упомянутых стратегий.

 **Выбор стратегии**

            На стратегический выбор, осуществляемый руководителями, влияют разнообразные факторы:

* *риск;*
* *знание прошлых стратегий;*
* *реакция на владельцев;*
* *фактор времени*.

            Руководство выбирает стратегию после того, как проведет анализ внешних возможностей и опасностей, внутренних сильных и слабых сторон и оценит все свои альтернативы и варианты.

**Планирование реализации стратегии**

После выбора основополагающей общей стратегии ее необходимо реализовать, объединив с другими организационными функциями.
Важным механизмом увязки стратегии является разработка планов и ориентиров:**тактики, политики, процедур и правил.**

**Тактика**

Подобно тому, как руководство вырабатывает краткосрочные цели, согласующиеся с долгосрочными и облегчающие их достижение, оно часто должно разрабатывать краткосрочные планы, согласующиеся с его общими долгосрочными планами. Такие краткосрочные стратегии называют**тактикой.**

Некоторые характеристики тактических планов:

* тактику разрабатывают в развитие стратегии;
* в то время как стратегия почти всегда разрабатывается на высших уровнях руководства, тактика часто вырабатывается на уровне руководства среднего звена;
* тактика рассчитана на более короткий срок, чем стратегия;
* в то время как результаты стратегии не могут быть обнаружены в течение нескольких лет, тактические результаты проявляются очень быстро и легко соотносятся с конкретными действиями.

**Политика**

*Политика* представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей.

Политика обычно формулируется высшими управляющими на длительный период времени. Политика направляет принятие решений, но и оставляет свободу действий.

**Процедуры**

Процедуры*–*описывают действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации.

Процедуры обычно описывают последовательность действий, которые следует совершить в данной ситуации. В общем случае индивид, действующий согласно процедуре, обладает малой свободой и небольшим числом альтернатив.

**Правила**

Когда для достижения целей требуется высокая степень подчинения, руководители используют *правила*. Когда руководство хочет ограничить действия сотрудников, чтобы гарантировать выполнение конкретных действий конкретными способами, оно составляет правила.

**Правило** точно определяет, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации.

Оценка стратегического плана.
Разработка и последующая реализация стратегического плана кажется простым процессом. Но непрерывная оценка плана имеет чрезвычайное значение для его долгосрочного успеха.

**Оценка стратегии**проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно.
После выбора стратегии разработки последующего плана, руководство должно провести тщательную проверку структуры организации, чтобы выяснить, способствует ли она достижению общеорганизационных целей. Стратегия определяет структуру. С точки зрения концепций, структуры всегда должны отражать стратегию.

Наилучшей организационной структурой  будет та,  которая  соответствует размерам, динамизму, сложности и личному составу организации. По мере развития организаций и эволюции их целей меняются их стратегии и планы. Это должно происходить и с их структурами.

вопросы

1.Что такое Стратегическое планирование  и в чём его главная задача ?
*2.*Расскажите о 4-хосновны видах управленческой деятельности

3. Укажите 6 ценностных ориентаций, которые оказывают влияние на принятие управленческих решений, установленных Гутом и и Тагири

4. Какие факторы могут стать угрозой для фирмы?

**5**..Что такое управленческое  обследование и какие 5 функций в него включено?

6. Укажите факторы, влияющие на выбор стратегиикажите факторы, влияющие на выбор стратегии?

# **Лекция 1**

#  **Зарубежный опыт менеджмента Специфика менеджмента в России**

Вопросы

1.Укажите основные черты японской модели менеджмента.Что такое Кружки качества и как они осуществляют свою деятельность?

2.В чём главное отличие американской модели менеджмента от японской? Сколько ступеней имеет подготовка менеджеров в США? Охарактеризуйте эти ступени

3. Изложите основные **проблемы** менеджмента в  **современной России .**

# **Лекция 2** Функции менеджмента. Цикл менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль).

вопросы

# 1. Что такое Цикл менеджмента ? планирование, организация, мотивация и контроль).

2.Дайте характеристики четырех общих функций, которые составляют *цикл менеджмента.*

**3.** Дайте характеристику массового производство, серийного и единичного производство.

4. Что такое мотивация персонала? Расскажите о видах мотивации персонала.

5. Что такое контрольи какие виды контроля существуют?

# **Лекция 3**

**Производственный и технологический процесс** вопросы

1. Что такое производственный процесс и в чём его отличие от технологического процесса?

2. Что такое технологическая операция? Укажите  элементы технологических операций.

3.Что называют Рабочим местом ?

**Лекция 4**

**Процесс стратегического планирования: миссия и цели, анализ внешней среды, анализ сильных и слабых сторон, анализ альтернатив и выбор стратегии, управление реализацией стратегии, оценка стратегии.**

1.Что такое Стратегическое планирование  и в чём его главная задача ?
*2.*Расскажите о 4-хосновны видах управленческой деятельности

3. Укажите 6 ценностных ориентаций, которые оказывают влияние на принятие управленческих решений, установленных Гутом и и Тагири

4. Какие факторы могут стать угрозой для фирмы?

**5**..Что такое управленческое  обследование и какие 5 функций в него включено?

 6. Укажите факторы, влияющие на выбор стратегиикажите факторы, влияющие на выбор стратегии?