

Бородина Ольга Александровна
Старший преподаватель Департамента менеджмента

borodina2@yandex.ru

Дисциплина: Менеджмент

Вид учебной работы по дисциплине	Всего в з.е и часах	Семестр 1 и 2 / семестр 1 (в часах)
Общая трудоёмкость дисциплины	4/144	144
<i>Аудиторные занятия</i>	<i>50/14</i>	<i>50/14</i>
<i>Лекции</i>	<i>16/2</i>	<i>16/2</i>
<i>Практические и семинарские занятия, в т.ч.</i>	<i>34/12</i>	<i>34/12</i>
<i>занятия в интерактивной форме</i>	<i>12/6</i>	<i>12/6</i>
Самостоятельная работа	94/130	94/130
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины «Менеджмент»

* Рекомендуемые источники

* а) основные:

- * 1. Виханский О.С. Менеджмент : Учебник для ср. спец. учеб. заведений. – 2, перераб. и доп. – Москва ; Москва : Издательство "Магистр" : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2015. – 288 с.
- * 2. Зайцев, Л.Г. Организационное поведение : Учебник. – Москва ; Москва : Издательство "Магистр" : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2013. - 464 с.
- * 3. Семенов, А.К. Теория менеджмента.- Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2015. – 492с.

б) дополнительные:

- * 4. Балашов А.П. Теория менеджмента : учебное пособие / Балашов А.П. .— М. : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2014 .— 352с. / <http://library.fa.ru>
- * 5. Веснин, В.Р. Стратегическое управление : Учебник / В.Р. Веснин .— М. : Проспект, 2014 .— 328 с.
- * 6. Грибов, Владимир Дмитриевич. Теория менеджмента : Учебное пособие .— 1 .— Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2016 .— 320 с.
- * 7. Дафт Р. Менеджмент : Учебник / Р.Дафт ; под науч. ред. С. К. Мордовина – 10-е изд. – СПб. : Питер, 2014. – 656 с. : ил.
- * 8. Ивасенко, А.Г. Разработка управленческих решений : Учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, Е.Н. Плотникова. – 3-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2011. – 168 с.
- * 9. Практический менеджмент : Учебное пособие / Коротков Э.М. [и др.] ; Под общ ред. Короткова Э.М. .— М. : Инфра-М, 2015 .— 330с

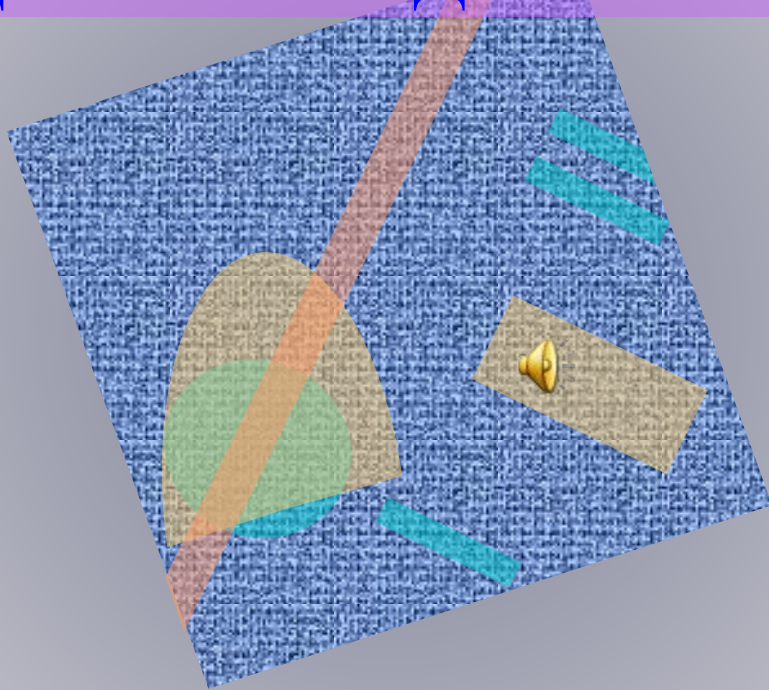
Периодические издания:

- * 1. Бюллетень Министерства труда и социального развития
- * 2. Вопросы экономики
- * 3. Заработная плата
- * 4. Кадровик
- * 5. Кадровый менеджмент
- * 6. Кадры предприятия
- * 7. Консультант директора
- * 8. Международная жизнь
- * 9. Менеджмент в России и за рубежом
- * 10. Менеджмент качества
- * 11. Проблемы теории и практики управления
- * 17. Проблемы управления
- * 18. Management Today
- * 19. People Management
- * 20. Справочник по управлению персоналом

Перечень информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины «Менеджмент»

- * 1. Федеральная служба государственной статистики:
<http://www.gsk.ru>.
- * 2. Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы, в том числе: www.socioego.ru www.distance.ru.
- * 3. Информационно-правовая система «Гарант»
<http://www.garant.ru>.
- * 4. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
<http://www.consultant.ru>.
- * 5. Российский союз промышленников и предпринимателей www.rspn.ru
- * 6. Российская ассоциация развития малого и среднего бизнеса
www.rasme.ru
- * 7. Ассоциация менеджеров России www.amr.ru
- * 8. Официальные сайты российских и зарубежных организаций.
- *

Лекция **1**. Понятие, сущность и задачи менеджмента



План

- 1. Сущность и содержание понятия «Менеджмент»;
- 2. Эволюция менеджмента: этапы и классические научные школы
- 3. Цели и задачи современного менеджмента

1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЯ "МЕНЕДЖМЕНТ"



МЕНЕДЖМЕНТ и УПРАВЛЕНИЕ

С развитием рыночной экономики термины “менеджмент” и “менеджер”, быстро и прочно вошли в нашу жизнь и в наш словарный обиход, заменив такие термины, как “управление”, “управленческая деятельность”, “руководитель”.



МЕНЕДЖМЕНТ и УПРАВЛЕНИЕ

Однако термины “менеджмент”
и “управление”

нельзя рассматривать как
СИНОНИМЫ.



Понятие «управление»

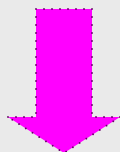
Управление - это воздействие управляющей системы (**субъекта управления**) на управляемую систему (**объект управления**) с целью перевода управляемой системы в требуемое состояние.



Понятие «управление»

Субъект управления

МЕНЕДЖЕР



ПРЕДПРИЯТИЕ

Объект управления



МЕНЕДЖМЕНТ \neq УПРАВЛЕНИЕ

Термин «управление» применяется к разным видам деятельности (управление самолётом, государством, оркестром).



МЕНЕДЖМЕНТ ≠ УПРАВЛЕНИЕ

Управление в социально-экономических системах в настоящее время зачастую называют английским словом "менеджмент" (*management* - руководство, управление).



Понятие «менеджмент»

Термин «менеджмент» относится к управлению социально-экономическими процессами предприятий по производству товаров и услуг. Менеджмент применим к предприятиям разных сфер производства, деятельность которых направлена на получение прибыли.



Понятие «Менеджмент»

Менеджмент – искусство обеспечения выполнения работы другими людьми (Мари Фоллет).



Понятие «Менеджмент»

Менеджмент представляет собой область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение достижения целей предприятия путем рационального использования имеющихся ресурсов.



Содержание менеджмента

Содержание менеджмента можно рассматривать как:

- науку управления;
- искусство управления;
- вид деятельности;
- аппарат управления деятельностью организации.

Менеджмент как наука

В XX веке менеджмент выделился в самостоятельную **область знаний, науку**, имеющую свой предмет изучения, свои специфические проблемы и подходы к их решению.

Научную основу этой дисциплины составляет вся сумма знаний об управлении, накопленная за долгую историю человечества.



Менеджмент как искусство

В общем смысле искусство – это умение, мастерство, знание дела.

Искусство менеджмента – умение, способность руководителя творчески использовать на практике приобретенные знания и накопленный опыт.



Менеджмент как практическая деятельность

Менеджмент является особым **видом профессиональной деятельности**, направленной на достижение организацией, ограниченной в ресурсах, оптимальных результатов хозяйственной деятельности, основываясь на принципах и реализуя функции, методы и формы управления.

Менеджмент как практическая деятельность

**Менеджмент как практическая
деятельность** состоит из двух
взаимосвязанных частей:

- управления деятельностью предприятия в целом,
- управления персоналом.

Менеджмент как практическая деятельность

Управление предприятием в целом включает три направления:

- постановка целей предприятия;
- определение методов, средств и способов реализации целей;
- контроль и координацию деятельности в процессе реализации поставленных целей и задач.

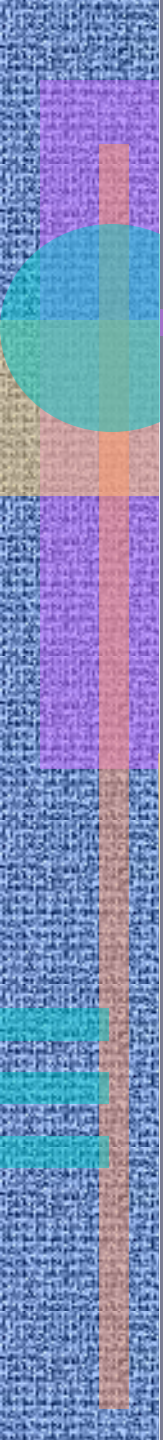
Менеджмент как практическая деятельность

Управление персоналом в большей степени связано с установлением отношений между людьми в процессе работы, налаживанием коммуникационных связей.

В то же время, в процессе управления персоналом значительное место занимают формальные аспекты: распределение задач, ответственности, полномочий, а также контроль и мотивация.

Менеджмент как аппарат управления

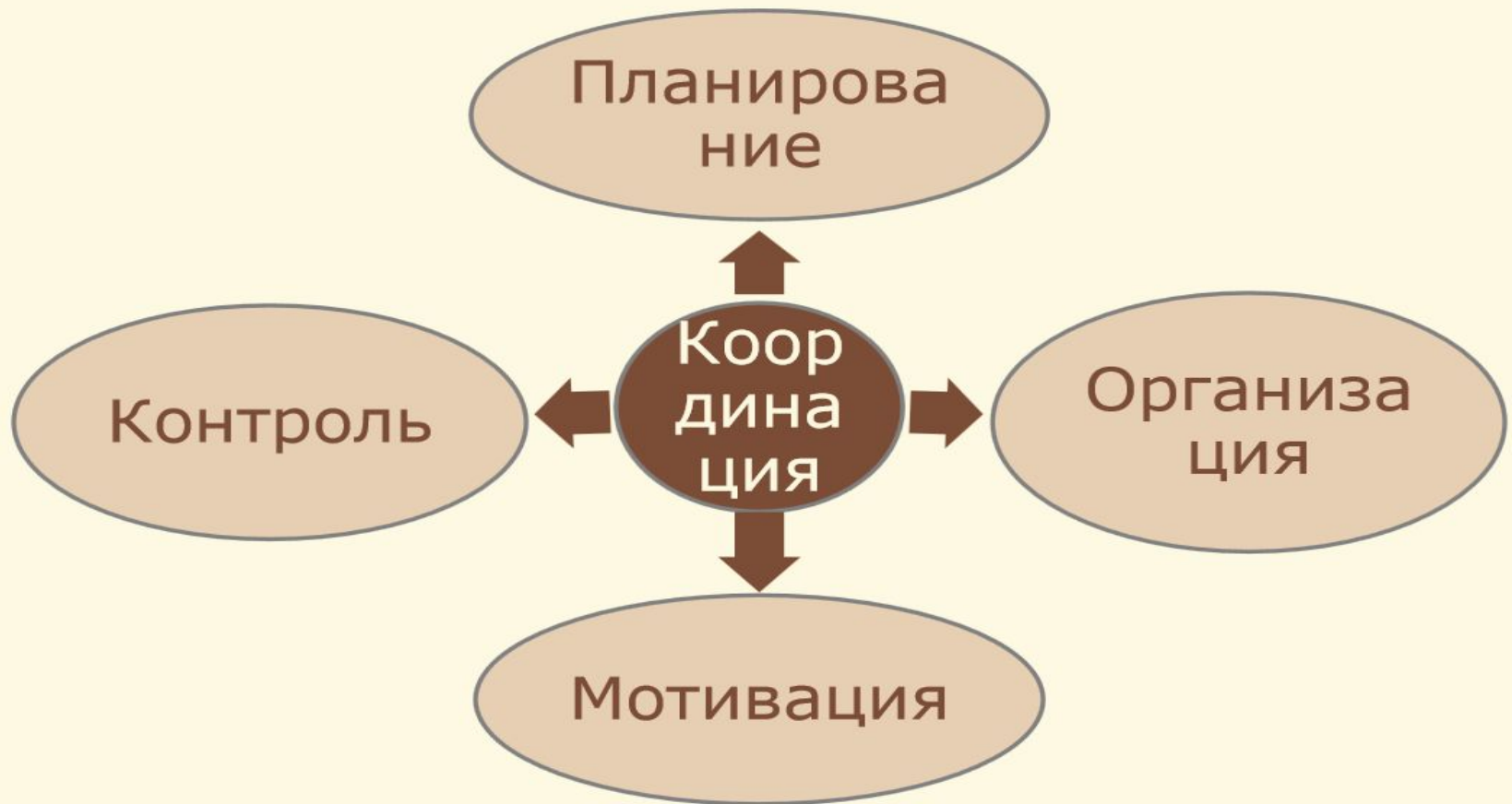
- **Менеджмент как аппарат управления** представляет собой руководство предприятием («высший менеджмент», «верхушка менеджмента»).
- Менеджмент - специфический орган современных организаций, как коммерческих, так и некоммерческих. Без него предприятие, организация как целостное образование не могут существовать и работать эффективно.

- 
- Менеджмент предполагает управление именно рыночной организацией, которая нацелена на получение прибыли.
 - Отличительными особенностями менеджмента являются:
 - Ориентация фирмы на удовлетворение потребностей рынка;
 - Ориентация на постоянное повышение эффективности производства;
 - Децентрализация и свобода в принятии решений;
 - Разработка стратегических целей и программ и их постоянная корректировка в зависимости от состояния рынка.

Пять основных функций управления:

- Планирование (цели, стратегия, планы, программы);
- Организация (организационная структура, порядок взаимодействия, распределение задач);
- Мотивация (управление персоналом, стимулы к работе);
- Контроль (управленческий и финансовый учет, отчетность, анализ выполнения планов);
- Координация (управленческое действие, пронизывающее и связывающее все остальные)

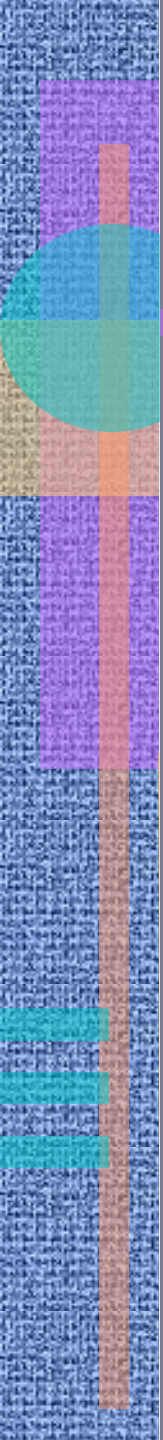
Взаимосвязь функций управления



Менеджер

Человек, в задачу которого входит организация конкретной работы в рамках определенного числа сотрудников, является менеджером.





- **2. Эволюция менеджмента: этапы и классические научные школы**

Почему наука менеджмента сформировалась именно в Америке?

- Демократичность страны
- Отсутствие государственного вмешательства
- Высокий престиж образования
- Потребности бизнеса (причина – возникновение монополий)

Эволюция менеджмента в **20** веке

- Доминирующие факторы первой половины 20 века:
- Отделение управления от собственности;
- Рост крупных организаций;
- Развитие наук о человеке;
- Развитие точных наук;
- Утверждение рыночных отношений

Ориентация научных школ управления первой половины **20** века:

- Закономерности и принципы управления;
- Разделение труда, функций и ответственности;
- Человеческие отношения, мотивы и стимулы;
- Социальные системы.

Доминирующие факторы второй половины **20** века:

- Революционные перемены в технологии;
- Сложность и наукоемкость производства;
- Глобализация производства и рынков;
- Информационные технологии;
 Многообразиие потребительского спроса.

«Школа научного менеджмента»

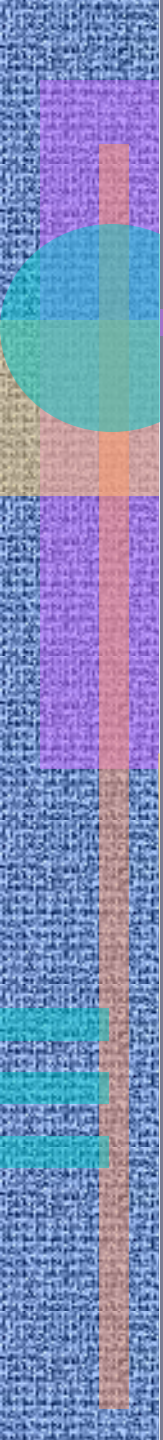
- Основатель – Ф.У. Тейлор (1856— 1915)
- Создал первую систему научного Управления.
- Основные труды Ф. Тейлора:
- "Управление фабрикой", 1903 г.
- "Принципы научного управления менеджмента", 1911 г.
- В них были сформулированы методы научной организации труда, основанные на анализе рабочего времени и рабочих движений, стандартизации приемов и орудий труда.



«Школа научного менеджмента»

- Цель системы Тейлора – обеспечить максимальную прибыль владельцу предприятия, заставляя рабочего трудиться с максимальным напряжением сил.

- **Ф. У. Тейлор сформулировал принципы управления индивидуальным трудом рабочих:**
 - научный подход к выполнению каждого элемента работы;
 - научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочего;
 - кооперация рабочих;
 - разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.

- 
- **Тейлор утверждал**, что менеджмент - это истинная наука, базирующаяся на определенных законах, правилах и принципах. Их правильное использование позволяет решить проблему роста производительности труда. Если на научной основе отобрать людей, обучить их, применяя прогрессивные методы, активизировать их деятельность с использованием различных стимулов и соединить воедино работу и человека, тогда можно получить совокупную производительность, превышающую вклад, сделанный индивидуальной рабочей силой. Его **основная заслуга в том**, что он:
 - разработал методологические основы нормирования труда;
 - стандартизировал рабочие операции;
 - внедрил в практику научные подходы подбора и расстановки кадров;
 - разработал методы стимулирования труда рабочих.

- Благодаря концепции научного менеджмента управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. Впервые руководители, практики и ученые увидели, что методы и подходы, применяемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике реализации целей предприятия.
- Идеи Ф. Тейлора были развиты его последователями, среди которых в первую очередь следует назвать **Генри Гантта**, наиболее близкого его ученика. Гантт внес значительный вклад в разработку теории лидерства.
- **Френк Гилбрет и его супруга Лилиан Гилбрет** занимались вопросами рационализации труда рабочих и исследованием возможностей увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда.
- Значительный вклад в развитие системы Тейлора внес **Г. Эмерсон**. Он исследовал принципы трудовой деятельности применительно к любому производству независимо от рода его деятельности.
- Генри Форд продолжил идеи Тейлора в области организации производства. В системе Тейлора центральное место занимал ручной труд. Форд заменил ручной труд машинами, т. е. сделал дальнейший

- ▣ **Анри Файоль** (1841-1925)- французский горный инженер, теоретик и практик менеджмента, основатель административной (классической) школы управления.

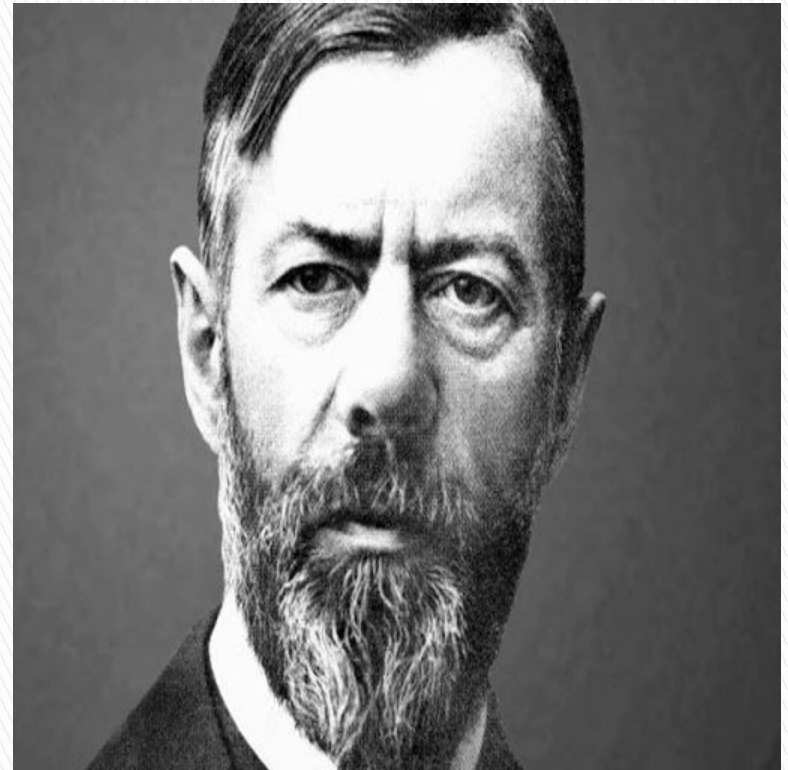


▣ Принципы менеджмента по А. Файолю:

- Разделение труда;
- Полномочия и ответственность ;
 - Дисциплина ;
 - Единоначалие ;
 - Единство действий ;
 - Подчиненность личных интересов ;
 - Вознаграждение персонала ;
 - Централизация ;
 - Скалярная цепь ;
 - Порядок ;
 - Справедливость ;
 - Стабильность персонала ;
 - Инициатива ;
 - Корпоративный дух.

Школа бюрократического менеджмента

- основана в Германии М. Вебером, который был историком, изучавшим социальные проблемы. Школа предполагала анализ компании как бюрократической организации.
- Вебер предложил создать бюрократическую систему управления, которая основана не на личных субъективных оценках качества труда управленцев и его производительности, а на количественных формализованных оценках в соответствии с определенными правилами и процедурами.



Максимилиан Вебер
(1864-1920)

- Наличие должностных обязанностей и прав, которые предписывают способы и методы выполнения работы и показатели ее оценки для каждого работника (должности), поддерживают стабильность управленческих организационных структур независимо от конкретных сотрудников, позволяет контролировать процессы управления.
- Вебер считал, что по своей эффективности, стабильности, дисциплине и надежности бюрократическая структура является лучшей, чем любая другая организационная форма. **Идеальная бюрократия, согласно Веберу, должна обладать следующими характеристиками:**

□ **1. Разделение труда и специализация;**

- Все задания, необходимые для достижения стоящих перед организацией целей, разделяются на узкоспециализированные виды работ. Разделение труда и специализация создают условия, при которых во всех звеньях работают специалисты-эксперты, несущие полную ответственность за эффективное выполнение своих обязанностей.

□ **2. Четко определенная иерархия власти;**

- Каждый нижестоящий работник или подразделение организации подчиняются вышестоящему руководителю. Каждый руководитель в иерархии власти отвечает перед вышестоящим руководством не только за свои решения и действия, но и за деятельность всех подчиненных ему лиц. Власть руководителя основывается на должностных полномочиях, делегированных с верхних уровней иерархии. Это обеспечивает его властью и правом отдавать подчиненным приказание, которым они обязаны следовать. Таким образом, создается цепь команд. Однако власть руководителя ограничивается исключительно областью формальной деятельности организации.

□ **3. Высокая формализация;**

- Деятельность организации регулируется «последовательной системой абстрактных правил» и состоит «в применении этих правил к частным случаям». Четкие правила и инструкции должны определять ответственность каждого члена организации и формы участия в выполнении общей цели. Это обеспечивает единообразие и координацию поведения членов организации независимо от их индивидуальных особенностей и характера деятельности.

□ **4. Внеличностный характер;**

- Каждое официальное лицо в организации выполняет свою работу беспристрастно и формально, постоянно сохраняя дистанцию с другими членами организации и ее клиентами. Функционирование идеальной бюрократической организации в соответствии с этим принципом исключает интерференцию личных интересов, симпатий и эмоций.

□ 5. Кадровые решения, основанные на достоинствах;

- Наем на работу в организацию должен основываться на технической квалификации будущего работника, его опыте и деловых качествах.

□ 6. Планирование карьеры;

- Наем в организацию — это начало карьеры на всю жизнь. В организации должна существовать система продвижения по службе в соответствии со старшинством и достижениями. Члены организации должны быть ограждены от произвольного увольнения. Такая кадровая политика призвана развивать корпоративный дух и воспитывать у работников лояльность к своей организации.

□ 7. Четкое разделение организационной и личной жизни членов организации;

- Для того чтобы личные дела, потребности и интересы не вступали в противоречие с рациональным, безличным поведением сотрудников в организации, эти две сферы должны быть полностью отделены друг от друга.

□ 8. Дисциплина

- Дисциплина, по Веберу, означает некоторое ограничение «степеней свободы» организационного поведения с помощью системы правил и инструкций и иерархии контроля.

- Вместе с тем концепция М. Вебера имеет существенный недостаток, поскольку он рассматривает организацию как некую безличную, механическую машину, полностью свободную от личностных дел, интересов и проблем членов организации, находящуюся во власти высшего руководителя и действующую согласно его предписаниям.
- Однако, несмотря на это, концепция М. Вебера сыграла важную роль в рационализации управления, получила широкое признание и продолжает оказывать значительное влияние на развитие теории и практики современной организации и управления.



М. Вебер

3. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА



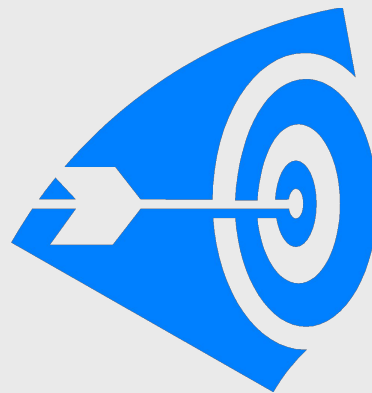
Современный менеджмент

Для современного менеджмента характерны:

- постоянное стремление к повышению эффективности деятельности организации;
- изменение целей в зависимости от состояния внешней и внутренней среды;
- ориентация на достижение намеченных результатов;
- использование новейших информационных технологий;
- использование нововведений в работе подразделений и организации в целом;
- участие всех работников организации в управлении.

Понятие «цели»

- **Цели** - это конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится достичь предприятие или его подразделения.



Цель менеджмента

- Основной **целью менеджмента** является достижение конечных состояний, намеченных результатов посредством прогнозирования, планирования и реализации планов предприятия.
- Цели менеджмента осуществляются в ходе решения задач.

Задачи менеджмента

- **Задача** в менеджменте рассматривается как предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.
- С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности.

Ключевые задачи

В процессе функционирования предприятия менеджментом решаются следующие *ключевые задачи*:

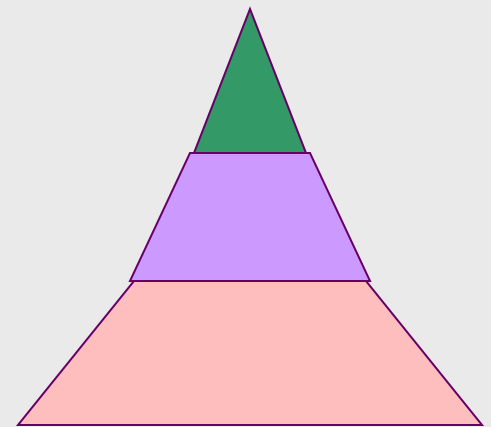
- **установление целей функционирования;**
- **определение приоритетных задач, их очередности и последовательности решения;**
- **разработка стратегии достижения целей;**
- **обеспечение необходимыми ресурсами;**
- **эффективное управление людьми и предприятием в целом.**

3. УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ

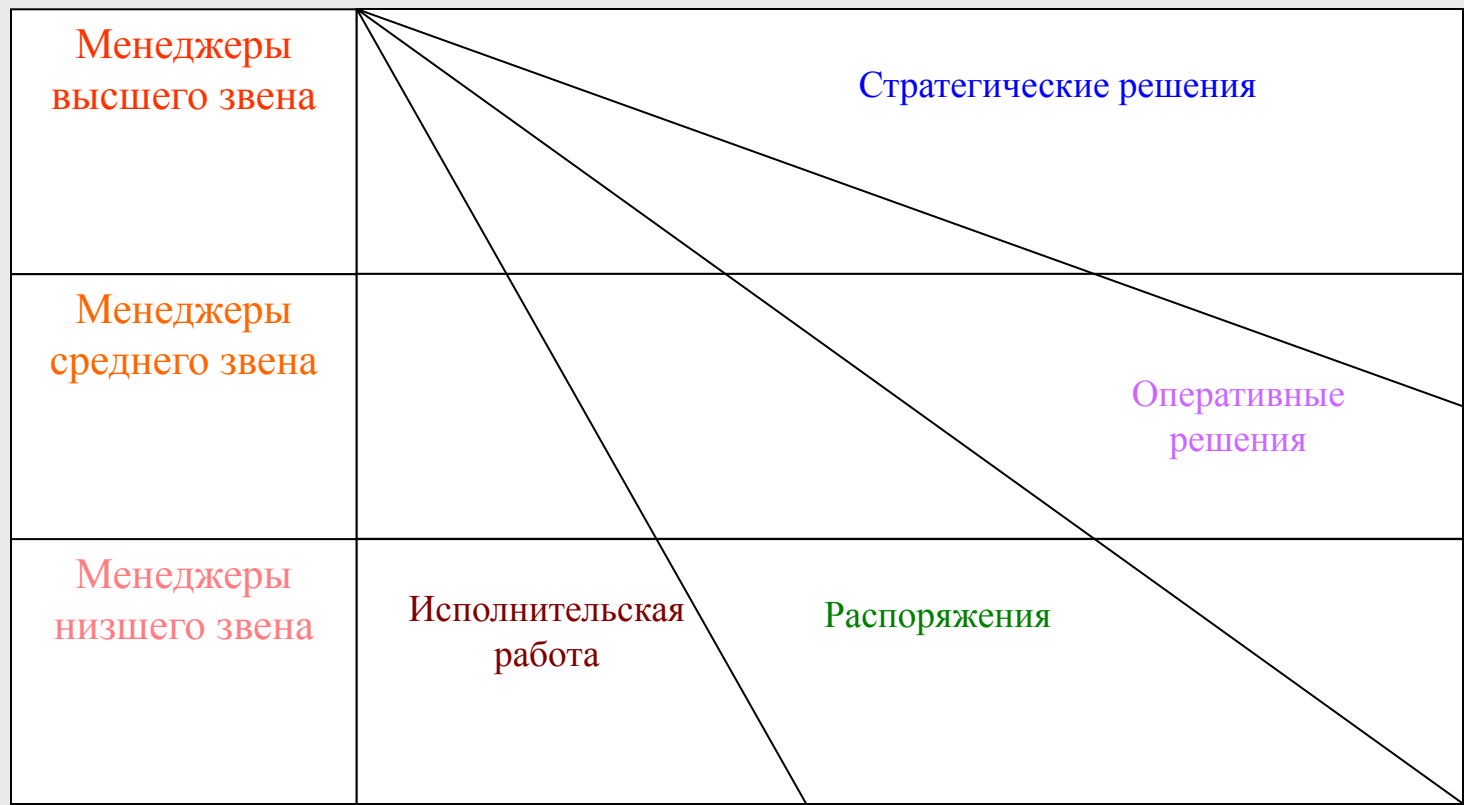


Иерархические уровни

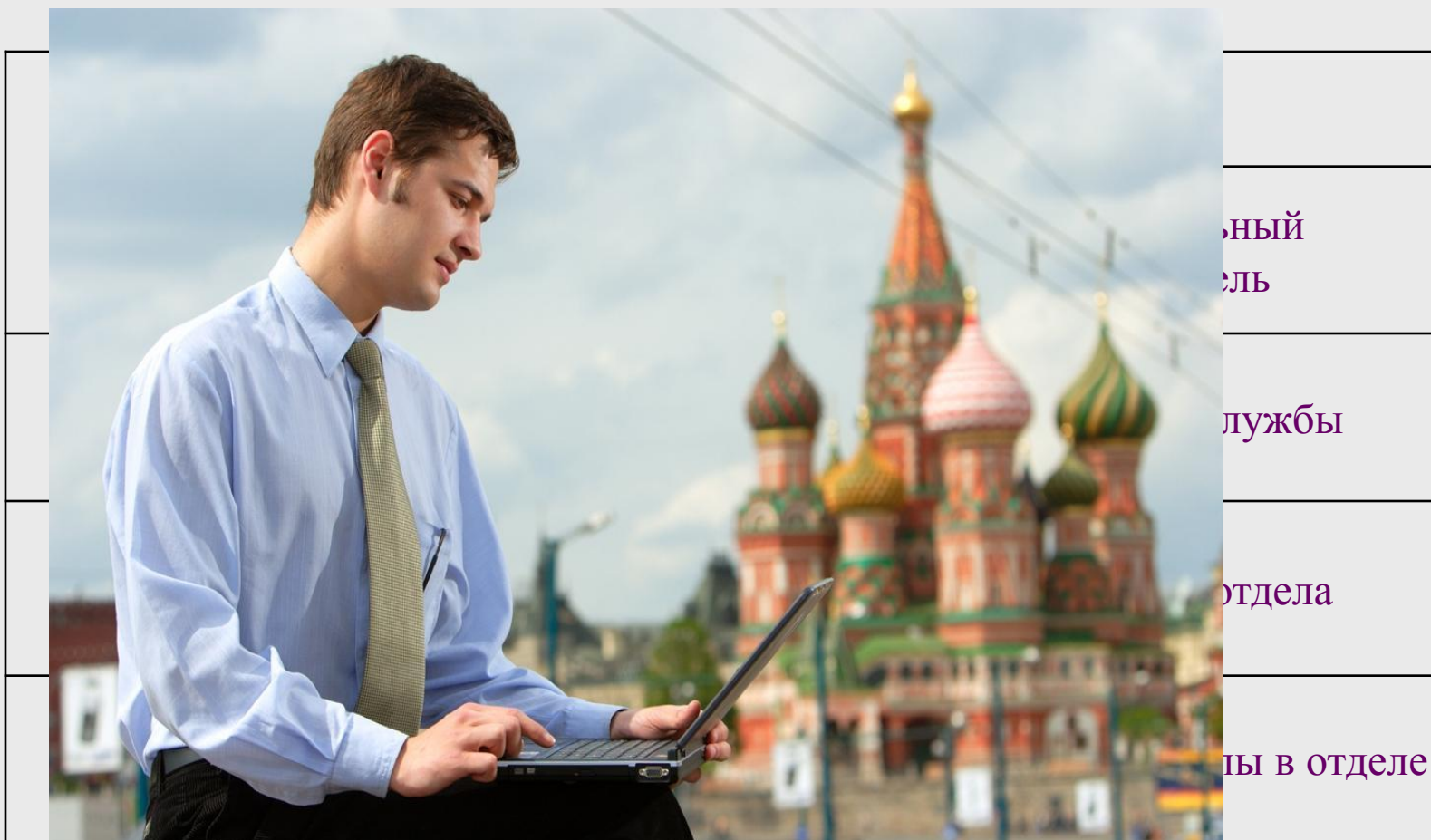
- **Вертикальное разделение труда** в менеджменте предполагает выделение **трех** иерархических уровней управления, которые определяют содержание труда менеджера.

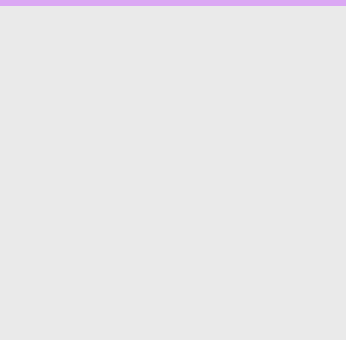
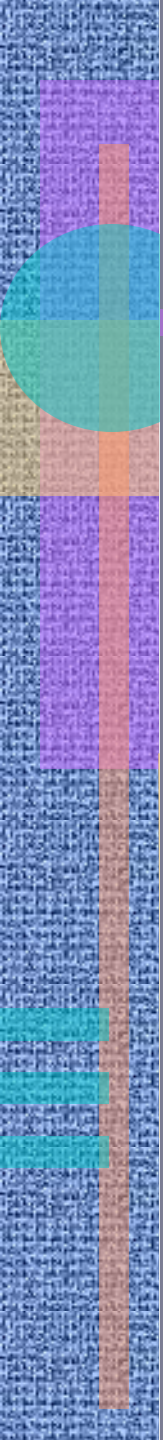


Иерархические уровни



Должностное положение менеджеров в структуре предприятия





4. ИНФОРМАЦИОННЫЕ РОЛИ МЕНЕДЖЕРА



РОЛИ

- Каждый руководитель, по мнению американского специалиста в области менеджмента **Генри Минцберга**, выполняет в рамках своей повседневной деятельности определенные управленческие роли.

Роль – это набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или должности.

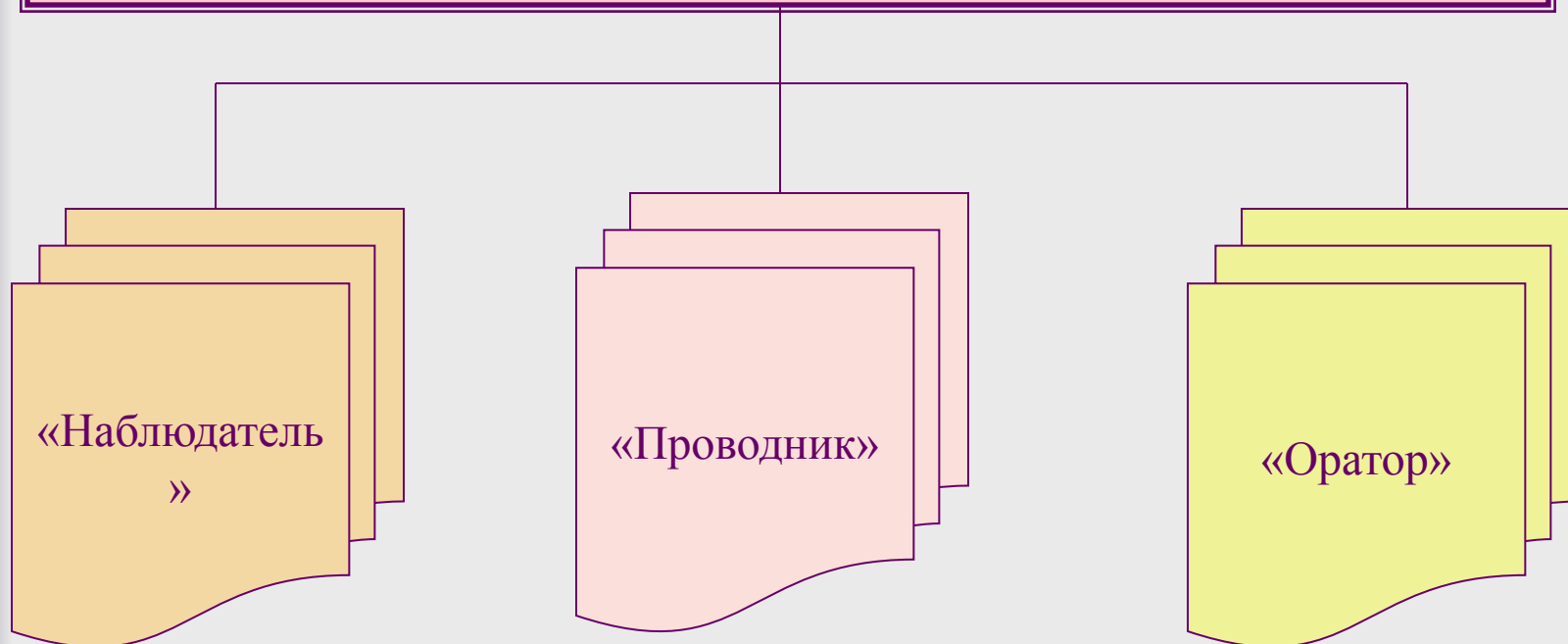


РОЛИ

- Генри Минцберг выделил 10 ролей, которые можно сгруппировать по трем типам. Все эти роли взаимозависимы и образуют общее содержание работы руководителя.

Информационные роли

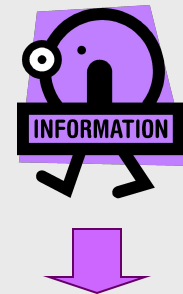
Описывают виды управленческой деятельности, направленные на создание и развитие информационной сети



Информационные роли

1. «Наблюдатель» («приемник» информации)

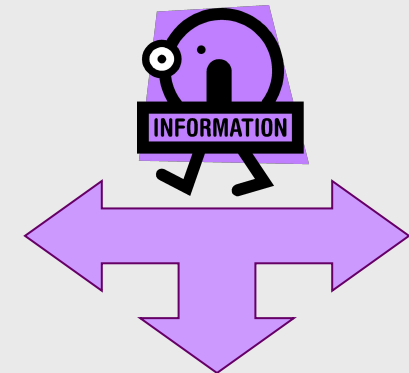
- поиск и получение информации из множества источников,
- просмотр периодической печати и отчетов,
- обработка почты,
- осуществление Личных контактов



Информационные роли

2. «Проводник» («распределитель» информации)

- передача информации другим сотрудникам,
- рассылка напоминаний и отчетов,
- телефонные звонки.



Информационные роли

3. «Оратор» («представитель»)

- передача информации во внешнюю среду (речи, отчеты)



Межличностные роли

Акцент на взаимоотношения с другими людьми

«Глава»

«Лидер»

**«Связующе
е
звено»**

Межличностные роли

4. «Глава» («символ власти»)

Обязанности первого лица
организации, подразделения:

- (проведение церемониальных и символических мероприятий,
- **встреча гостей,**
- подписание юридических документов).



Межличностные роли

5. «Лидер»

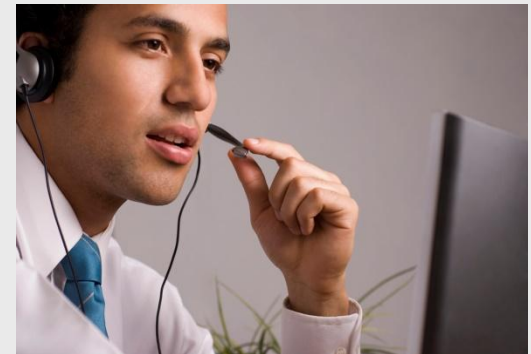
- *увлекающий сотрудников на достижение целей* – ответственный за мотивацию сотрудников и активизацию подчиненных, за набор и подготовку кадров



Межличностные роли

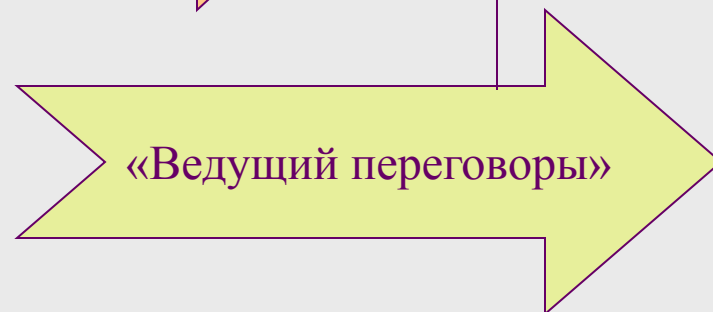
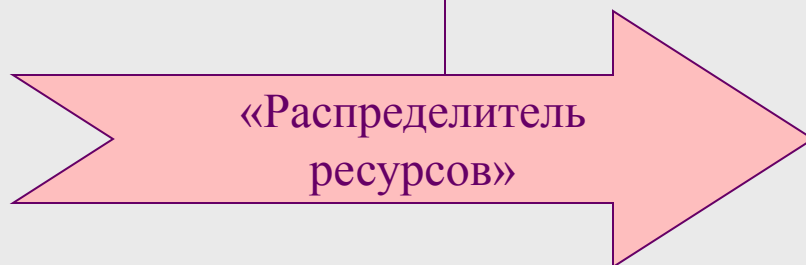
6. «Связующее звено»

- менеджер, обеспечивающий устойчивость информационных связей как внутри организации, так и за ее пределами.



Роли, связанные с принятием решений

Важны, когда менеджер встает перед выбором или необходимостью действий



Роли, связанные с принятием решений

7. «Предприниматель»

- инициация новых проектов,
- поиск новых идей,
- завоевание сторонников.



Роли, связанные с принятием решений

8. «Пожарный» («устраняющий нарушения»)

- урегулирование споров и иных проблем,
- разрешение конфликтов между подчиненными, отделами и подразделениями.



Роли, связанные с принятием решений

9. «Распределитель ресурсов»

- принятие решений о наиболее целесообразном использовании людей, времени, оборудования, денежных средств и прочих ресурсов для достижения планируемых результатов (составление графиков, бюджетов, расстановка приоритетов).



Роли, связанные с принятием решений

10. «Ведущий переговоры»

- осуществление коммуникаций и заключение сделок (участие в переговорах о контрактах, зарплатах, закупках, бюджетах; представление интересов отделов)



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !

