

Т. А. Кузнецова

Менеджмент

Слайды к лекциям
для направления подготовки «Экономика»

Тема 1: Введение в «Менеджмент»

- 1.1. Менеджмент и управление: основные понятия
- 1.2. Генезис науки менеджмента
- 1.3. Принципы и методы управления

1.1.

Менеджмент и управление :
ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Любая организованная
человеческая деятельность
выдвигает два фундаментальных, но
противоречивых требований:
разделение труда на отдельные
задачи и координация действий по
выполнению этих задач в единую
деятельность.

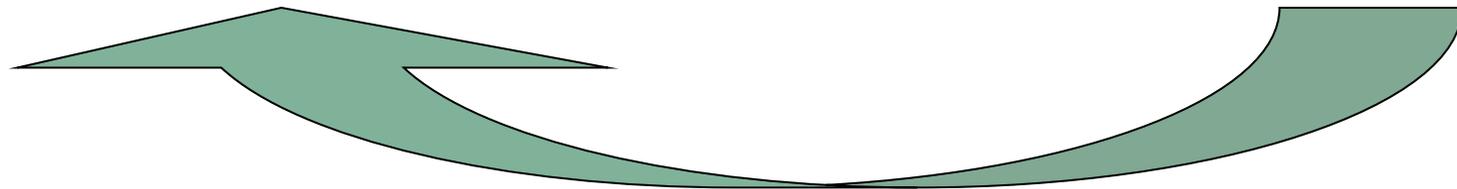
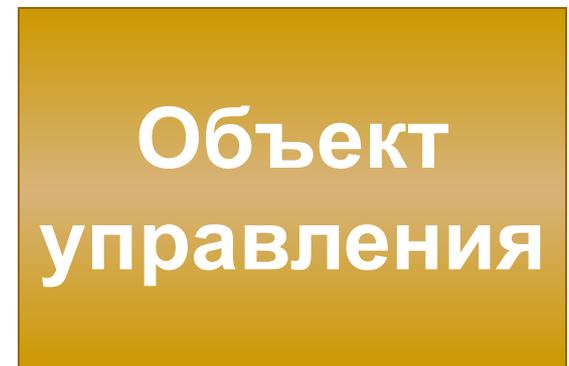
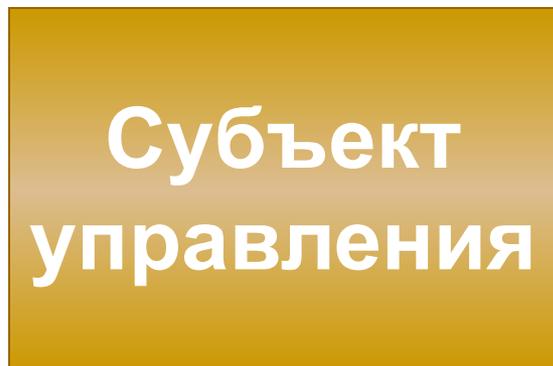
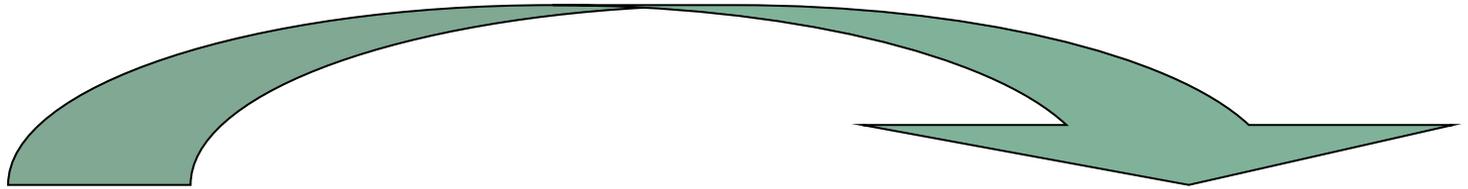
Г. Минцберг

Управление –
это совокупность мер,
направленных на
удержание системы при
ее движении по заданной
траектории

Управление — это
целенаправленное воздействие
субъекта на объект с целью
обеспечения его заданного
функционирования в
соответствии с поставленными
целями

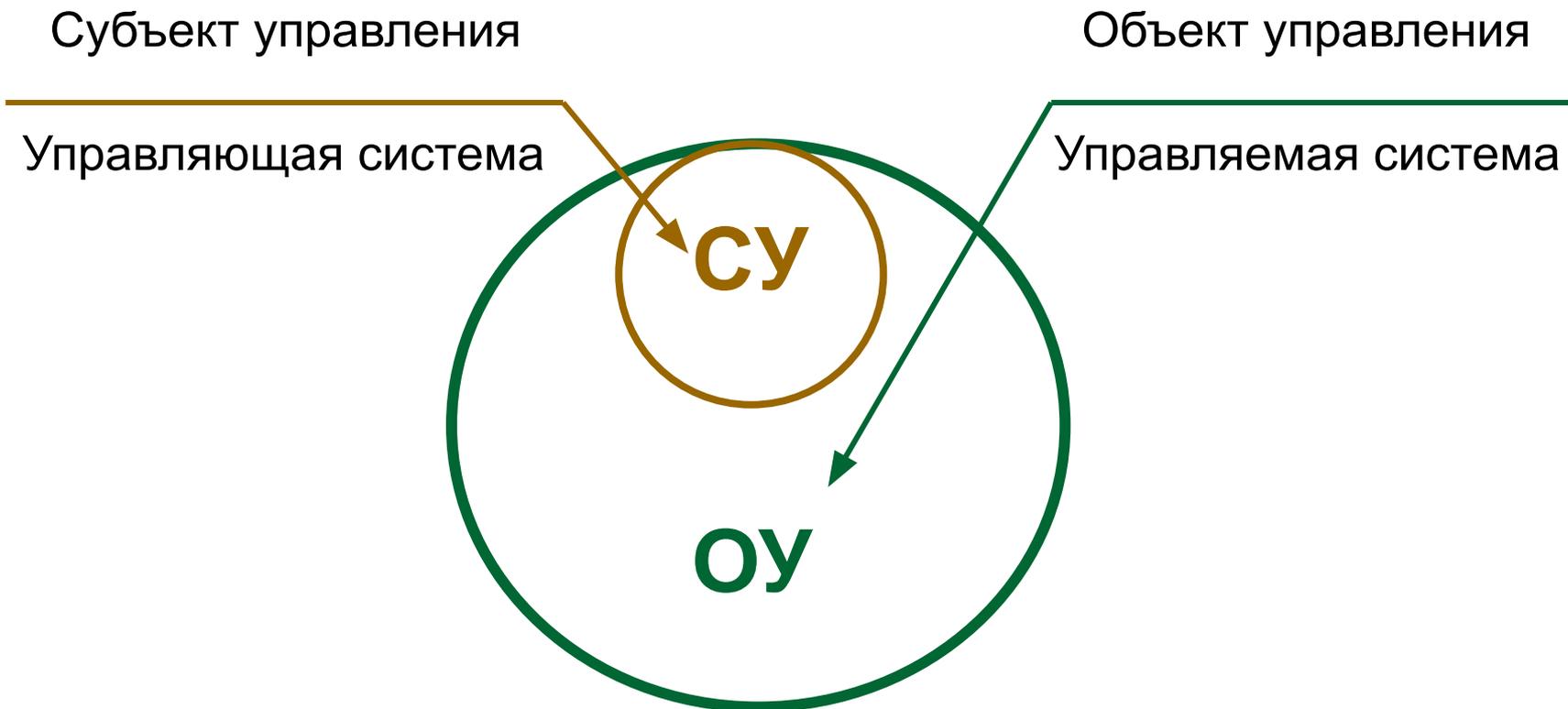
Контур управления

Управленческий сигнал



Обратная связь

Субъект и объект управления соотносятся как часть и целое



«Часть должна сообразовываться с целым, а не наоборот»

В.И.Ленин

Классы систем:

- технические системы
- биологические системы
- социально-экономические системы

Классы процессов управления:

- процессы управления в неживой природе (в технических системах). Это область инженерных наук.
- процессы управления в организмах (в биологических системах). Это область медико-биологических наук.
- процессы управления в социальных системах. Отличительной чертой последних, не свойственной какому-либо другому классу систем является фактор создания. Это область менеджмента.

Management = Управление ???

- **to manage** - руководить, управлять, заведовать, стоять во главе, справляться, ухитриться;
- **to govern** - управлять, править, влиять, направлять, определять;
- **to rule** - управлять, править, властвовать, господствовать;
- **to operate** - управлять, заведовать.

- **Менеджмент** - это важнейшая составная часть культуры современного человека, совместной общественной деятельности в любой области кооперативного труда.
- **Менеджмент** управляет не работой машин и механизмов, не индивидуальным трудом как таковым, а совместной человеческой деятельностью, направленной на достижение также совместно определенной цели.
- **Менеджмент** - это умение добиваться поставленной цели.
- **Менеджмент** - это создание гармонии внутри организации, а также создание гармонии между «нашей» организацией и окружающей ее средой. Именно поэтому public relations - одно из важных и перспективных направлений современного менеджмента.
- **Менеджмент** - это по сути пропуск, без которого сегодня невозможно попасть в зону устойчивого эффективного функционирования.

- **Менеджмент** - это самостоятельная область знаний, область междисциплинарная, которую правильно было бы назвать «управленческая мысль», сочетающая в себе науку, опыт, «ноу-хау», постоянно преумножаемые управленческой культурой и управленческим искусством. Без интуиции, чувства, без творческого нестандартного подхода менеджмента не бывает.
- **Менеджмент** - это системный, комплексный, мировоззренческий подход к управлению организациями.
- **Менеджмент** следует воспринимать как теорию, порожденную практикой и служащую практике.
- **Менеджмент** - эффективное средство адаптации системы к изменениям. Изменения же, в свою очередь, являются неизбежной частью современной жизни. Сегодняшний менеджмент, как и вся наша жизнь, является адаптационным.
- **Менеджмент** это современная крупнейшая социальная инновация. Всюду, где был воспринят менеджмент, начиналось стремительное развитие.
- **Менеджмент** - это двигатель общественного развития, которое просто является его следствием, либо оно отсутствует, если этого двигателя нет.

Менеджмент — это вид профессиональной управленческой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях целей организации при рациональном использовании финансовых, материальных, информационных и трудовых ресурсов.

**Менеджмент делится не на независимые части, а на части,
каждая из которых содержит все остальные**

Экономика

Маркетинг, бизнес-план

Стратегия

Производство

Организация, логистика

Учет

Функции, структуры

Финансы

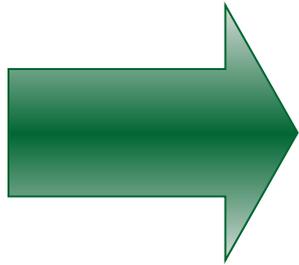
Коммуникации, документооборот

Ресурсы человеческой энергии, труда

**Академик С.С. Шаталин: «Экономику движет энергия инициативы,
собственность сама по себе – мертвая вещь»**

Питер Друкер:

«В качестве решающего фактора производства теперь выступает менеджмент. Именно менеджмент определяет теперь позицию, занимаемую той или иной страной в конкуренции».



**Менеджмент = наука = профессиональное образование
+**

**Менеджмент = искусство = профессиональная практика
+**

**Менеджмент = определенные личностные качества
+**

**Менеджмент = целостная концепция поведения в
деловом мире
+**

**Менеджмент = здравый смысл
+**

Менеджмент = хитрость



СИНТЕЗ



ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ



Управление

Искусство

Наука

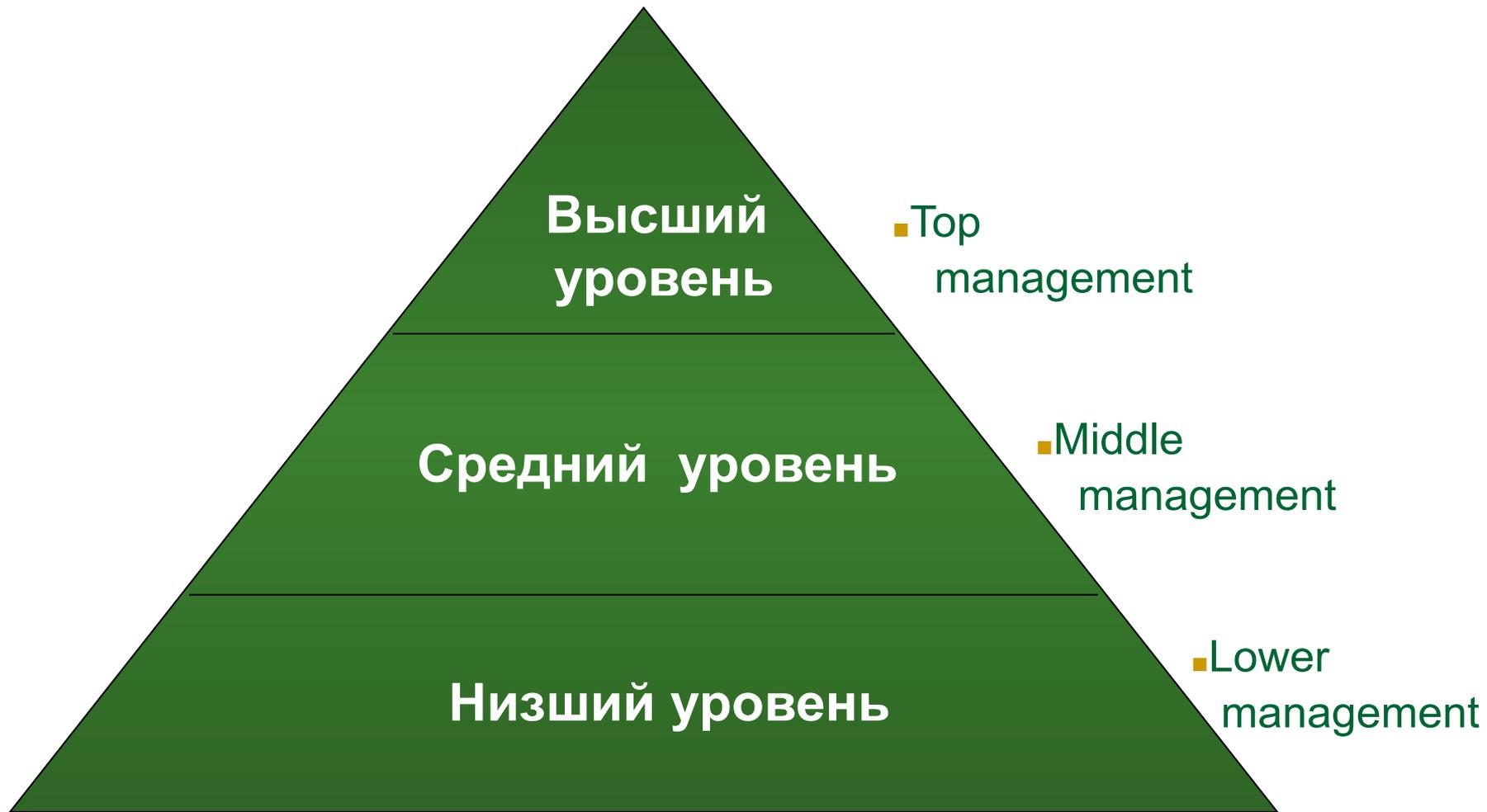
Функция

Процесс

Люди

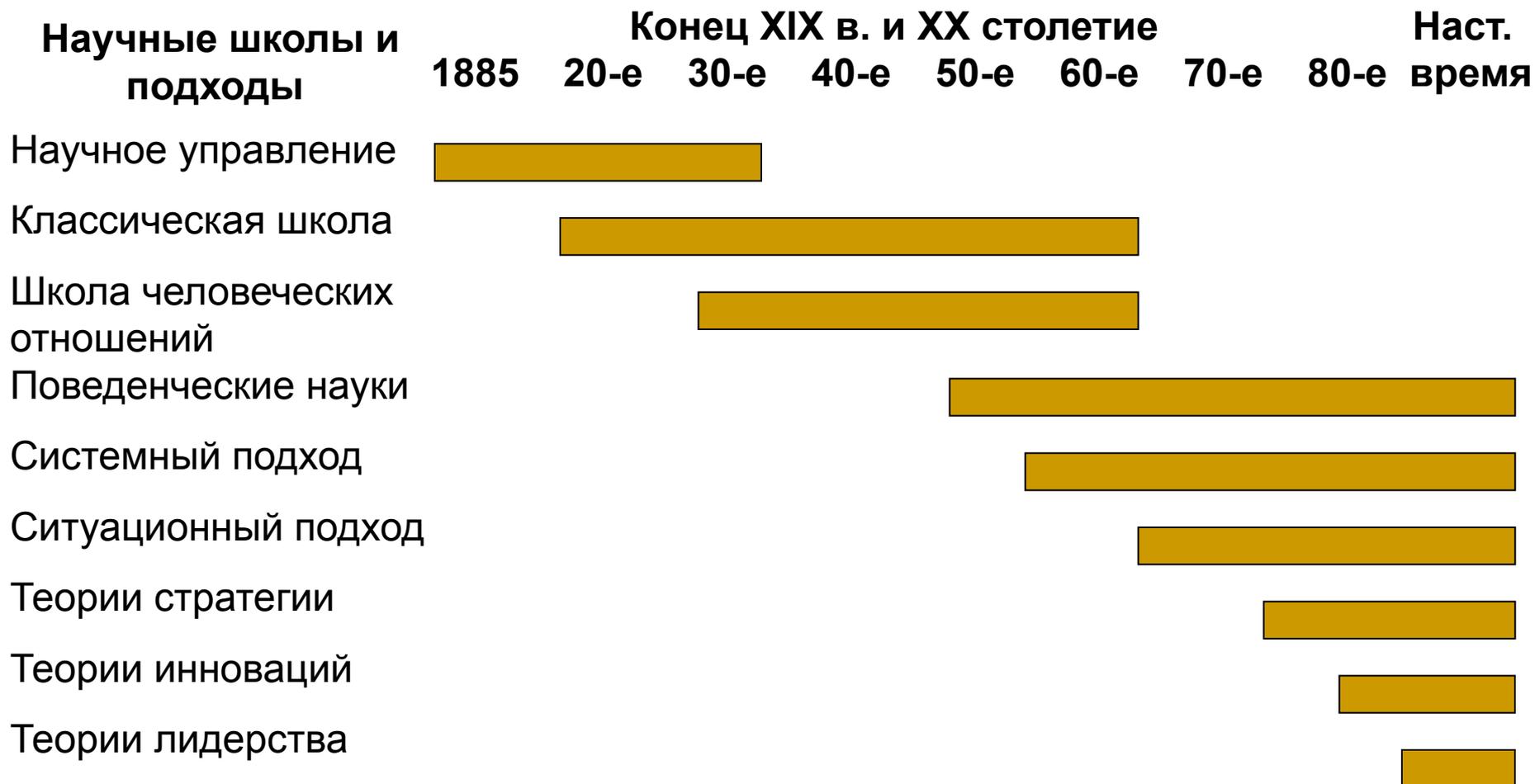
Менеджмент

Уровни менеджмента



1.2. Генезис науки менеджмента

Периоды активной разработки концепций разных начальных школ в управлении



Фредерик Уинслоу Тейлор

1856–1915



американский инженер, исследователь и организатор управления, основоположник научной организации труда и управления предприятиями — менеджмента.

С 1890 по 1893 год — главный управляющий Мануфактурной инвестиционной компании в Филадельфии, владелец бумажных прессов в Мэне и Висконсине. Чуть позже организовал собственное дело по управленческому консультированию. В 1906 году Ф. У. Тейлор становится президентом Американского общества инженеров-механиков, а в 1911 году учреждает Общество содействия научному менеджменту (которое впоследствии получило название «Общество Тейлора»).

Научный менеджмент Ф. Тейлора



Френк Банкер Гилберт и Лилиан Моллер Гилбрет



Основали собственную компанию «Gilbreth, Inc.», специализирующуюся на помощи в ведении бизнеса.

Анри Файоль

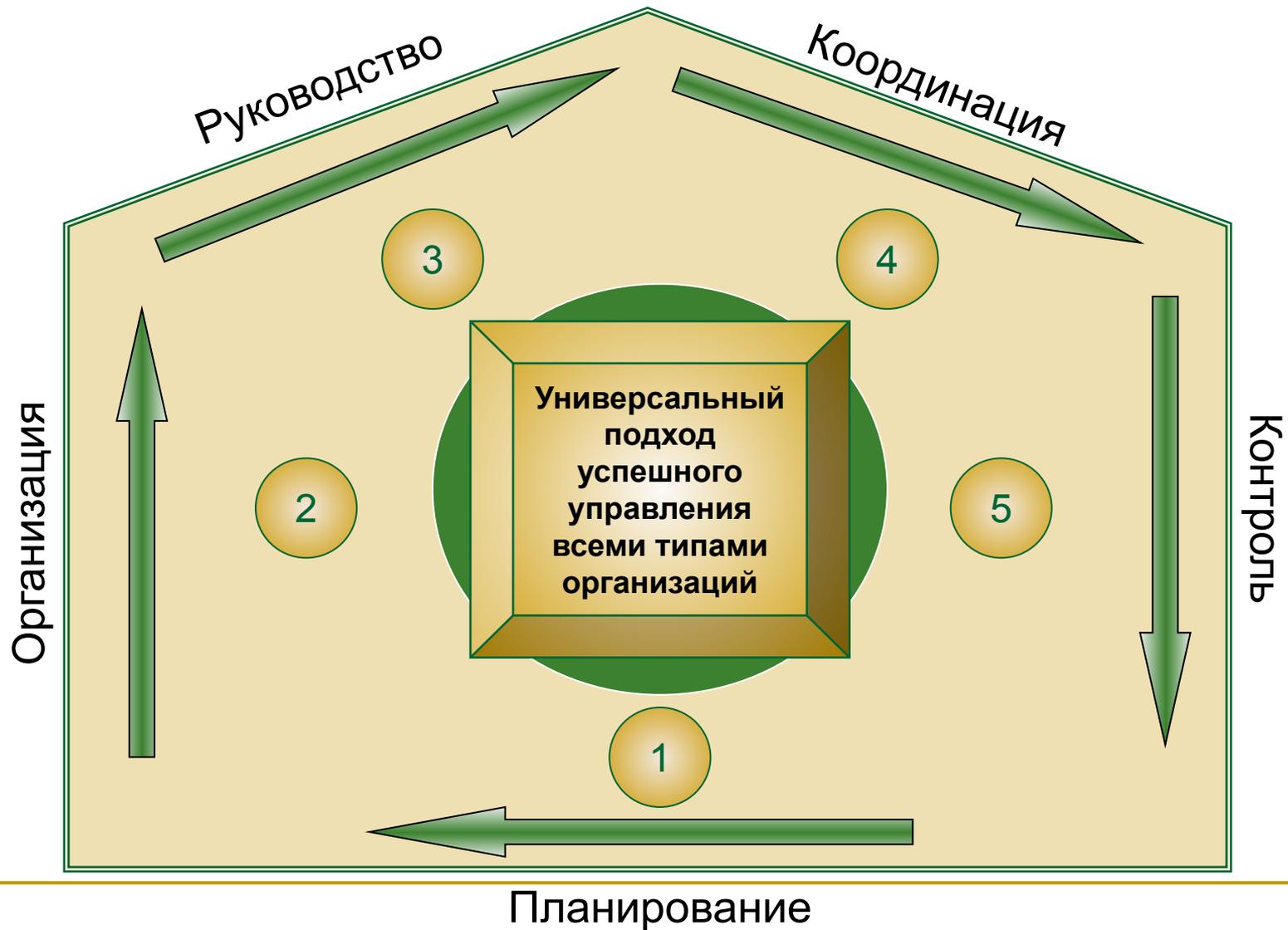
1841-1925



Французский инженер-ученый, основоположник административной школы управления.

В течение 30 лет возглавлял крупную горнодобывающую и металлургическую компанию во Франции. С 1918 году возглавил созданный им Центр административных исследований. Разработал теорию научного управления – общий подход к администрированию деловых процессов, ныне известный, как «файолизм».

Функциональный подход А. Файоля



ЭЛТОН Мэйо
1880—1949



Мэри Паркер
Фоллетт
1868- 1933



Управленческие школы и их вклад в развитие науки управления

Изменения во внешней среде	Управленческая школа	Выдающиеся представители	Вклад в развитие науки
<ul style="list-style-type: none"> • Рост рынка и размеров предприятия • Рост роли профессионального менеджера • Снижение роли собственника в управлении • Необходимость массового производства 	<p>Классическая (рационалистическая) 1890-1950</p>	<p>Р. Гант Ф Тейлор Л. Гилбрет А Файоль Г. Эммерсон Г. Форд</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Научный анализ способов выполнения работ • Функции управления • Системы контроля • Хронометраж • Принципы управления • Модель бюрократии
<ul style="list-style-type: none"> • Рост влияния профсоюзов • Государственное регулирование 	<p>Школа человеческих отношений, поведенческая (бихевиористская)</p>	<p>Э. Мэйо Д. Макгрегор Ф. Герцберг А. Маслоу</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Мотивация • Межличностные отношения
<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение доли инженерного труда 	<p>С 1930 г. по наст. время</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Партисипативный стиль управления²⁷

Управленческие школы и их вклад в развитие науки управления

продолжение

Изменения во внешней среде	Управленческая школа	Выдающиеся представители	Вклад в развитие науки
<ul style="list-style-type: none"> • Концентрация предприятий • Кооперация и усложнение связей 	<p>Количественный подход С конца 50-х годов по настоящее время</p>	<p>С. Черчмен Г. Саймон Дж. Форрестер Г. Райфа</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Исследование операций • Моделирование • Теории игр • Мат. Модели • Долгосрочный прогноз • Использование ЭВМ
<ul style="list-style-type: none"> • Быстрое изменение структуры спроса • Новые технологии 	<p>Системный подход С конца 50-х годов по настоящее время</p>	<p>Т. Парсонс Р. Мертон Ч. Барнард Н. Винер</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Целеполагание • Проектировка организационных систем • Предприятие – открытая²⁸ система

Управленческие школы и их вклад в развитие науки управления

продолжение

Изменения во внешней среде	Управленческая школа	Выдающиеся представители	Вклад в развитие науки
<ul style="list-style-type: none"> • Резкое усиление влияния внешней среды • Рост международных связей и соперничества • Социальное недовольство • Рост значения экологии • Нехватка природных ресурсов • Рост квалификации и значения интеллектуального труда 	<p>Ситуационный подход</p> <p>С конца 50-х годов по настоящее время</p>	<p>Т. Бернс Д. Столкер Д. Вудворд П. Лоуренс П. Друкер</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Матричные и дивизиональные структуры • Информационные системы • Стратегический менеджмент • Социальная ответственность

Вклад в современную науку управления концепций различных школ и научных направлений

Научные направления и ключевые положения концепций	Основные идеи, используемые современным менеджментом
<i>Научное управление и Административная школа (20-е гг.)</i>	
<p>Научные принципы организации труда Рационализация трудовых операций Разделение труда в управлении Процессный подход к управлению</p>	<p>Научный подход к менеджменту и его принципам Анализ способов выполнения работ Управление, как серия непрерывных взаимосвязанных действий</p>
<i>Школы Человеческих отношений (30-е гг.) и Поведенческих наук (50-е гг.)</i>	
<p>Коллектив, как особая социальная группа Межличностные отношения как фактор роста эффективности и потенциала каждого работника</p>	<p>Использование факторов коммуникации, групповой динамики, мотивации и лидерства Отношение к членам организации как к активным человеческим ресурсам</p>
<i>Теория принятия решений и Количественный подход (50-е – 60-е гг.)</i>	
<p>Разделение процесса разработки решений на стадии и серию шагов Применение методов количественных измерений</p>	<p>Субъективный подход к оценке рациональности решений Использование количественных моделей, методов и измерителей при принятии решений</p>

Вклад в современную науку управления концепции различных школ и научных направлений

продолжение

<i>Системный (50-е гг.) и Ситуационный (60-е гг.) подходы</i>	
Взаимодействие и взаимосвязь всех частей организации Учет воздействия факторов окружающей среды Анализ ситуационных переменных	Рассмотрение организации как целостной системы Значение анализа внешней среды для организации Принятие решений с учетом сложившейся ситуации
<i>Теории Стратегии (70-е гг.), Инноваций и Лидерства (80-е – 90-е гг.)</i>	
Непрерывность взаимодействия организации с окружающей средой и разработка стратегии развития организации Инновационность как основа конкурентоспособного развития Лидерство вместо менеджеризма	Разработка стратегии организации как фактор ее конкурентоспособности Инновационный подход к изменениям в организации Радикальное изменение взаимоотношений между персоналом и руководством

Примечание. В скобках приведены годы, характеризующие начало активных разработок по данным направлениям

Принципы Макса Вебера (1864-1920):

- четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов,
- иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему,
- наличие взаимоувязанной системы формальных правил и стандартов, обеспечивающих однородность обязанностей и скоординированность задач,
- формальная обезличенность роли официального лица, позволяющая снизить эффект субъективных ошибок,
- осуществление найма на работу в строгом соответствии с квалификационными требованиями, что защитит служащих от произвола начальства.

Принципы Фредерика У. Тейлора (1865-1915):

- научный отбор рабочих,
- научное обучение рабочих,
- специализация работы,
- важность побудительных мотивов заработной платы,
- справедливое распределение ответственности между рабочими и управляющими.

Принципы Гарригтон Эмерсона (1853-1931):

- отчетливо поставленные цели,
- экономический подход,
- привлечение специалистов,
- регулирование процессов,
- экономичность норм,
- обеспечение условий,
- стандартизация операций,
- вознаграждение за производительность.

Принципы Анри Файоля (1841-1925):

- ответственность за решения,
- единоначалие,
- иерархичность управления,
- подчиненность индивидуальных интересов общим,
- специализация, дисциплина,
- справедливость вознаграждения,
- удовлетворенность оплатой труда,
- соответствие работы и работника, стабильность персонала,
- поощрение инициативы,
- общность интересов.