

Менеджмент



РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная литература

- Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. М.: Гардарика, **2006.**
- Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент». М.: Гардарика, **2006.**
- Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб.: Питер, **2009.**

Дополнительная литература:

- Басовский Л.Е. Менеджмент.-М.: ИНФРА-М, 2007
- Кравченко А.И. История менеджмента. –М.: Акад. Пр., 2007
- Полукаров В.Л. Основы менеджмента. – М.: КНОРУС, 2008
- Зельдович Б.З. Менеджмент. – М.: 2009

Тема 1.

ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ



План лекции

- 1.** Общая характеристика менеджмента
- 2.** Эволюция науки управления
- 3.** Организация как объект управления
- 4.** Функции и роли руководителя
- 5.** Уровни управления в организации

Менеджмент –

это эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, руководства и контроля над организационными ресурсами

Элементы управления:

- решение о поставленной цели и планирование деятельности по ее достижению;
- распределение времени и действий, необходимых для решения задачи;
- мотивация (побуждение) к действиям;
- координация отдельных, но взаимосвязанных действий;
- осуществление контроля над тем, что сделано, с целью проверки соответствия результатов намеченным планам.

Предметом изучения науки
управления являются отношения
между людьми, возникающие по
поводу согласования в пространстве
и времени производственных
ресурсов для достижения
поставленной цели

СУБЪЕКТ И ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ



СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ -

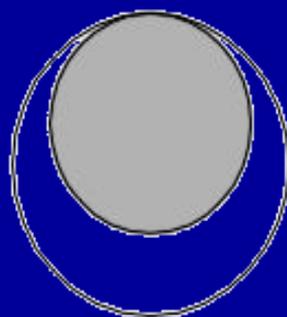
источник воздействия звено системы управления, персонифицирующее воздействие, часть социально-экономической системы, осуществляющая воздействие на систему в целом

ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

социально-экономическая система (организация), воспринимающая воздействие как акт согласования деятельности людей в соответствии с целью существования, функционирования и развития организации

Субъект управления

Субъект и объект управления соотносятся как часть и целое



Объект управления

Критерии соотношения:

- обособление объекта;
- функции управления;
- масштаб полномочий

Метод управления - это
совокупность (система)
управленческих приемов,
способствующих обеспечению
высокой эффективности
деятельности организации

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

```
graph TD; A[МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ] --- B[Организационно-распорядительные (административные)]; A --- C[Экономические]; A --- D[Социально-психологические];
```

Организационно-распорядительные
(административные)

Экономические

Социально-психологические

Административные методы

Стабилизирующее воздействие

- регламентирование
- нормирование
- инструктирование

- Устав
- Положение о подразделении
- Трудовые нормативы
- Технические нормативы
- Распорядительные нормативы
- Должностные инструкции
- Методические указания
- Рабочие инструкции

Распорядительное воздействие

- Приказ
- Распоряжение
- Постановление
- Указание

Дисциплинарное воздействие

- Установление ответственности
 - Личная ответственность
 - Коллективная ответственность
 - Материальная ответственность
 - Моральная ответственность

Экономические методы

**Зарботная
плата**

Повременная

Простая

Повременно-премиальная

Прямая

Косвенно-сдельная

Сдельно-прогрессивная

Аккордная

Сдельно-премиальная

Сдельная

**Комиссионное
вознаграждение**

**Дополнительные
льготы**

Питание

Обучение

**Медицинское
обслуживание**

Путевки

Оплата жилья

Ценные подарки

**Дополнительные
поощрения**

**Участие в
прибыли**

**Участие в
собственности**

Социально-психологические методы

Социальные методы

Социальное регулирование

Социальное нормирование

Моральное стимулирование

Обмен опытом
Соревнования
Воспитание

Моральный кодекс
Этические структуры

Грамоты
Почетные звания
Публичное признание
Благодарность
Похвала

Психологические методы

Создание положительного морально-психологического климата

Системы психологической разгрузки

Формирование малых групп

Гуманизация процесса труда

Исключение монотонности
Расширение творчества

Принципы управления - это свод определенных правил, нормативных актов, которые регулируют поведение работника в процессе управления производством и людьми в конкретных экономических и социальных условиях

Эволюция науки управления

Основные теоретические концепции Ф.У. Тейлора изложены в его работах:

- «Сдельная система» **(1895)**
- «Управление фабрикой» **(1903)**
- «Принципы научного управления» **(1911)**
- «Показания перед специальной комиссией сената» **(1912)**

Школа научного управления 1856-1920

- Фредерик У. Тейлор,
- Френк и Лилиан Гилберт,
- Генри Гант,
- Гарингтон Эмерсон,
- Генри Форд

Школа научного управления

Цель: создание системы научной организации труда, базирующейся на основе экспериментальных данных и анализе процессов физического труда и его организации

Метод исследования: расчленение процесса физического труда и его организации на составные части и последующий анализ этих частей

Основные положения концепции

Ф. Тейлора

- замена эмпирических приемов научным исследованием элементов работы;
- разработка оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат времени, усилий, движений и т.п. Измерение рабочего времени с помощью «единиц времени»;
- специализация функций как в производстве, так и в управлении. Каждый рабочий и каждый управленческий работник должен знать, за какую функцию он несет ответственность;

Основные положения концепции Ф. Тейлора (продолжение)

- подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места, где они могут принести наибольшую пользу;
- планирование и подготовка работы;
- разработка точных инструкций каждому работнику, в которых по каждой работе дается описание оптимальных методов их выполнения;
- Оплата по результатам труда. Дополнительная оплата за перевыполнение норм. Личная заинтересованность является движущим стимулом для большинства людей;

Основные положения концепции Ф. Тейлора (продолжение)

- Отделение административной работы от производственной. Менеджеры осуществляют функцию планирования, а рабочие - функцию исполнения. Использование вместо линейных функциональных мастеров, осуществляющих руководство рабочими;
- Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения научно разработанной системы и методов организации труда.

Две основные задачи менеджмента по Тейлору

- **Обеспечение наибольшего процветания предпринимателя** (получение высоких дивидендов на вложенный капитал, дальнейшее развитие бизнеса)
- **Повышение благосостояния каждого работника** (высокая заработная плата, развитие в каждом работнике того потенциала, который заложен в нем природой)

Классическая (административная) школа
управления
1920-1950

- Анри Файоль
- Линдалл Урвик, Лютер Гьюлик
- Джеймс Д. Мунни, А.К. Рейли
- Макс Вебер
- Альфред П. Слоун

Цель: создание универсальных принципов
управления

Управление включает шесть основных групп операций:

- техническую и технологическую (производство , изготовление, переработка);
- коммерческую (закупка, продажа, обмен);
- финансовую (привлечение капитала и эффективное управление им);

- охранную (охрана собственности и физических лиц);
- учетную (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки производства, статистика);
- административную (предвидение, организация, распоряительство, координирование и контроль).

Файоль разделил все функции управления на общие, относящиеся к любой сфере деятельности, и специфические, относящиеся непосредственно к управлению промышленным предприятием

14 принципов управления Анри Файоля

- 1.** Разделение труда
- 2.** Полномочия и ответственность
- 3.** Дисциплина
- 4.** Единоначалие
- 5.** Единство направления (дирекции)
- 6.** Подчиненность личных
(индивидуальных) интересов общим
- 7.** Вознаграждение персонала

14 принципов управления Анри Файоля
(продолжение)

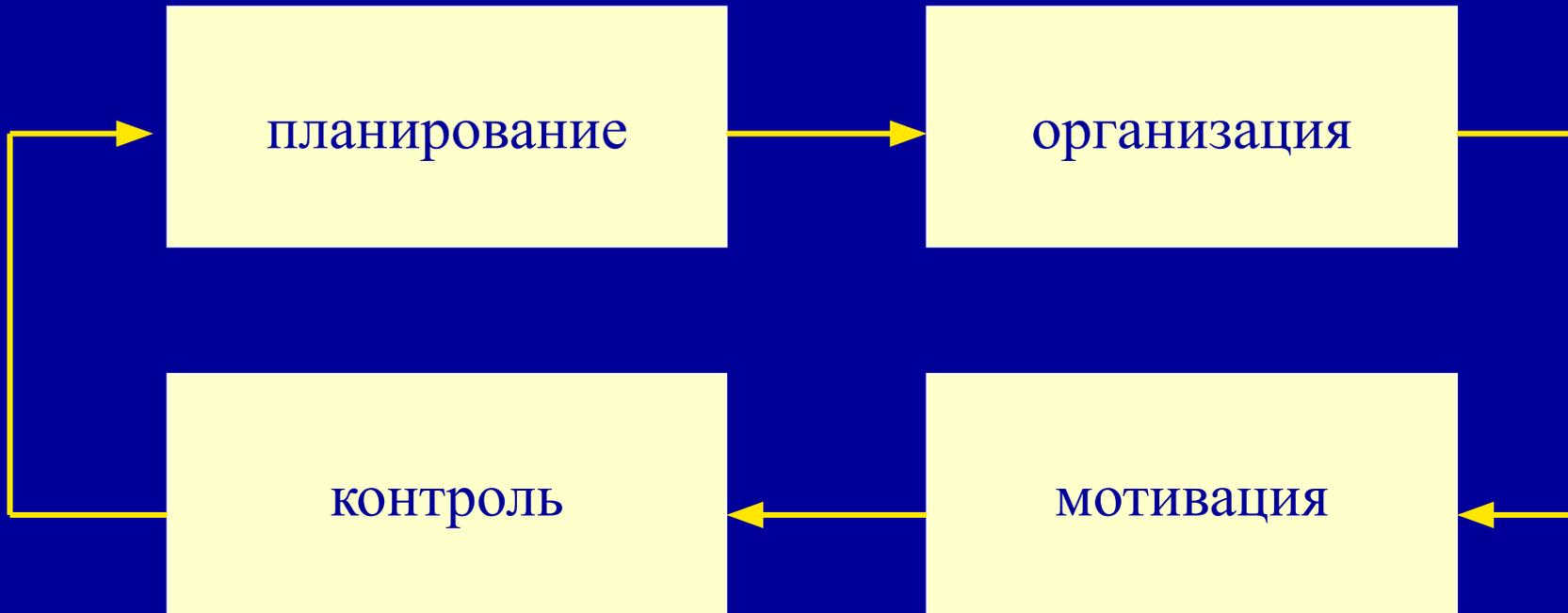
- 8.** Централизация
- 9.** Скалярная цепь (иерархия)
- 10.** Порядок
- 11.** Справедливость
- 12.** Стабильность рабочего места для персонала
- 13.** Инициатива
- 14.** Корпоративный дух

Процессный подход к управлению

Управление – это процесс, серия непрерывных взаимосвязанных действий, каждое из которых – тоже процесс.

Эти действия называют управленческими функциями

ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ



Связующие процессы:

коммуникация

принятие решений

Школа человеческих отношений

1930-1960

Поведенческие науки (Бихевиоризм)

- Мэри Паркер Фоллет (**1868-1933**)
- Элтон Мэйо (**1880-1949**)
- Честер Барнард (**1886-1961**)
- Абрахам Маслоу (**1908-1970**)
- Фредерик Герцберг
- Девид Макклелланд
- Клейтон Альдерфер и др.

Школа человеческих отношений

Идея: решающее влияние на рост производительности труда рабочего оказывают не материальные, а психологические и социальные факторы.

Предметом специального исследования школы становятся чувства рабочего, его поведение, настроение, убеждения и т.д.

Основные научные открытия ШЧО

- все проблемы производства и управления должны рассматриваться через призму «человеческих отношений», с учетом «социального» и «психологического» факторов
- Важность взаимоотношений между рабочими и руководителями; признание роли руководителя в формировании морального климата в трудовом коллективе

Основные научные открытия ШЧО

- Повышенное внимание к рассматриваемой проблеме, ее новизна и создание условий для проведения эксперимента способствуют получению желаемого результата («хоторнский эффект»).

В практической деятельности нужно учитывать то обстоятельство, что условия во время проведения эксперимента и в действительной жизни практически не совпадают

"Количественная школа" или
"наука управления"
50-60 гг. XX века

Л. Берталанфи, С. Бир,

А. Гольдбергер, Д. Форестер,

Р. Люс, Л. Клейн

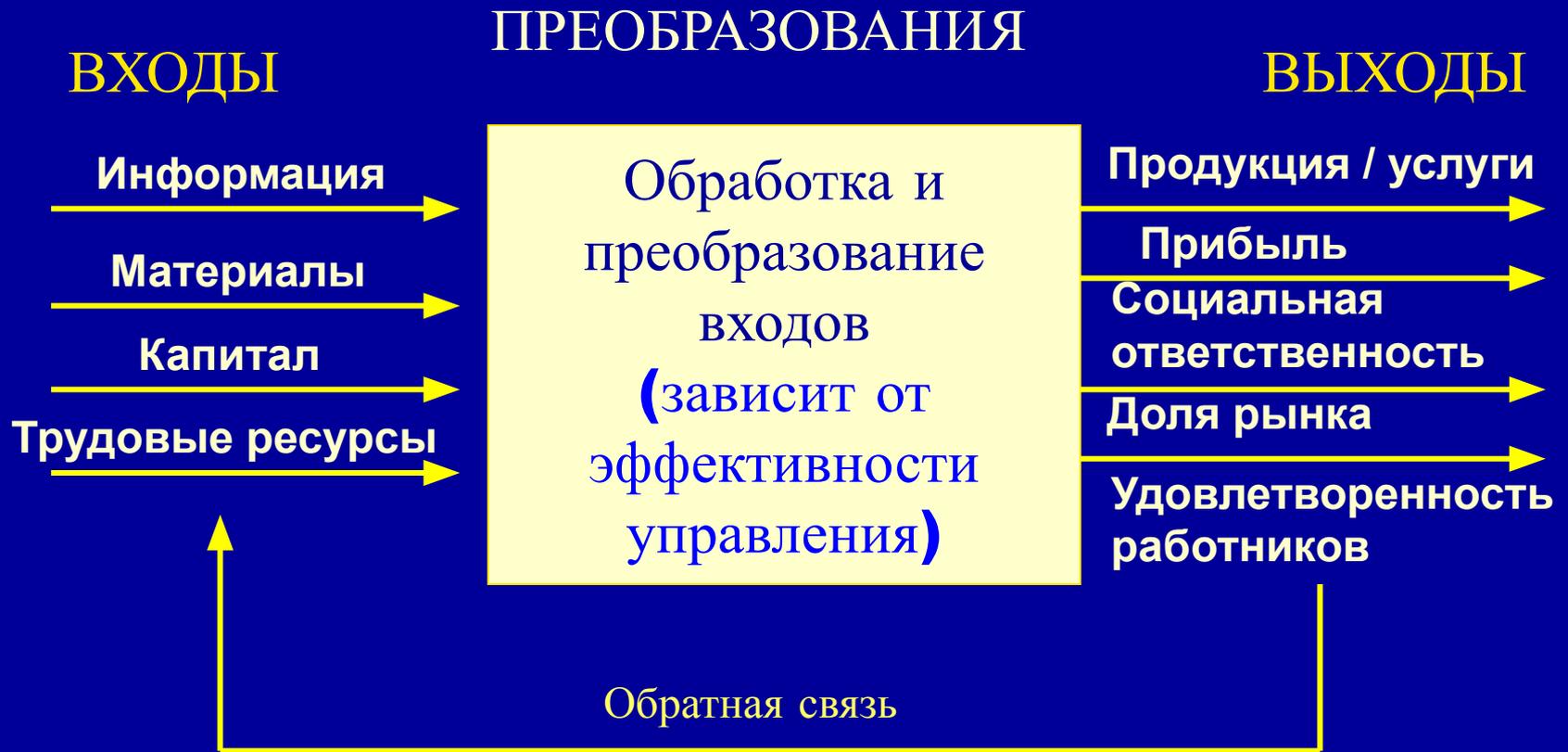
В.К. Дмитриев, Г.А. Фельдман

Л.В. Канторович, В.В. Новожилов, В.С.

Немчинов

Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Системный подход к управлению



Два основных направления:

- 1.** Рассмотрение производства как «социальной системы» с использованием системного и процессного подходов
- 2.** Исследование проблем управления на основе системного анализа и использования кибернетического подхода, включая применение математических методов и ЭВМ

- **70-80 гг. XX века:** Ситуационный подход к управлению, стратегическое планирование
- **80-е годы XX века:** Появление концепции «Организационная культура»
- **90-е годы XX века—настоящее время:**
 - Всеобщее(тотальное) управление качеством (**TQM**)
 - Демократизация управления (участие работников в прибылях, в собственности, в управлении)
 - Глобализация – усиление международного характера управления

Ситуация - это конкретный набор
внутренних и внешних факторов,
которые сильно влияют на
организацию в данное конкретное
время

Методология ситуационного подхода

- 1.** Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления
- 2.** Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия применения данной методики
- 3.** Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию
- 4.** Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы с конкретными ситуациями

Организация – это группа
людей, деятельность которых
сознательно координируется для
достижения общих целей

КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

- Формальные
- Неформальные

По формам собственности:

- частные
- государственные
- муниципальные
- другие

По отношению к прибыли:

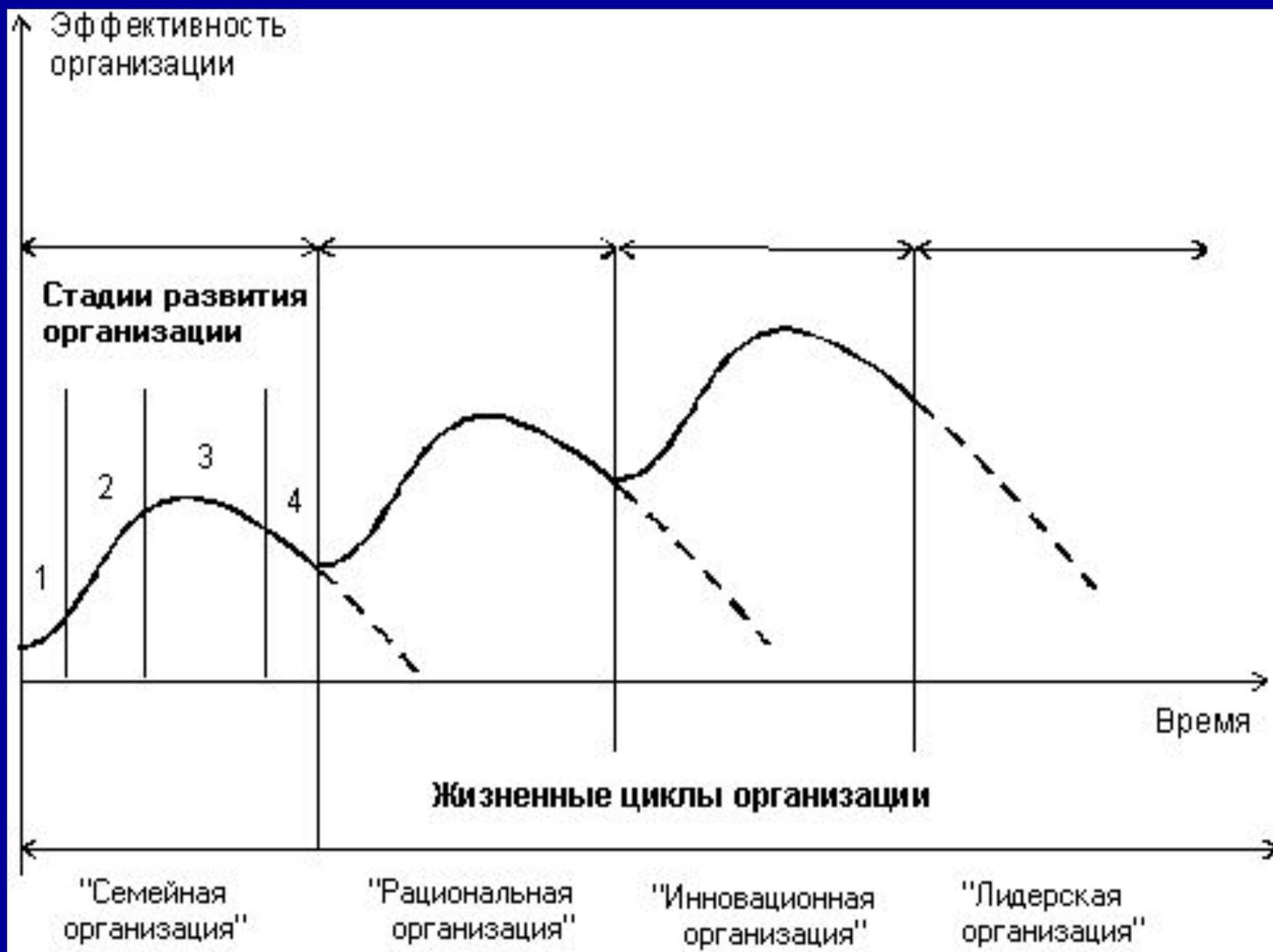
- Коммерческие
- Некоммерческие

По размерам:

- крупные
- средние
- малые

ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

- Ресурсы (люди, капитал, материалы, технология, информация)
- Зависимость от внешней среды
- Разделение труда:
 - горизонтальное – разделение работы на составные части
 - вертикальное – деятельность по координированию работы других людей
- Необходимость управления



**РОЛЬ – это образец действий,
ожидаемых от индивида при
выполнении деятельности,
имеющей отношение к другим
людям**

МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ РОЛИ

- **ГЛАВА** – церемониалы, встреча гостей, подписание юридических документов
- **ЛИДЕР** – руководство и мотивация подчиненных, обучение, коммуникации с работниками
- **СВЯЗУЮЩЕЕ ЗВЕНО** – переписка, участие в совещаниях на стороне, поддержание информационных связей внутри и за пределами организации

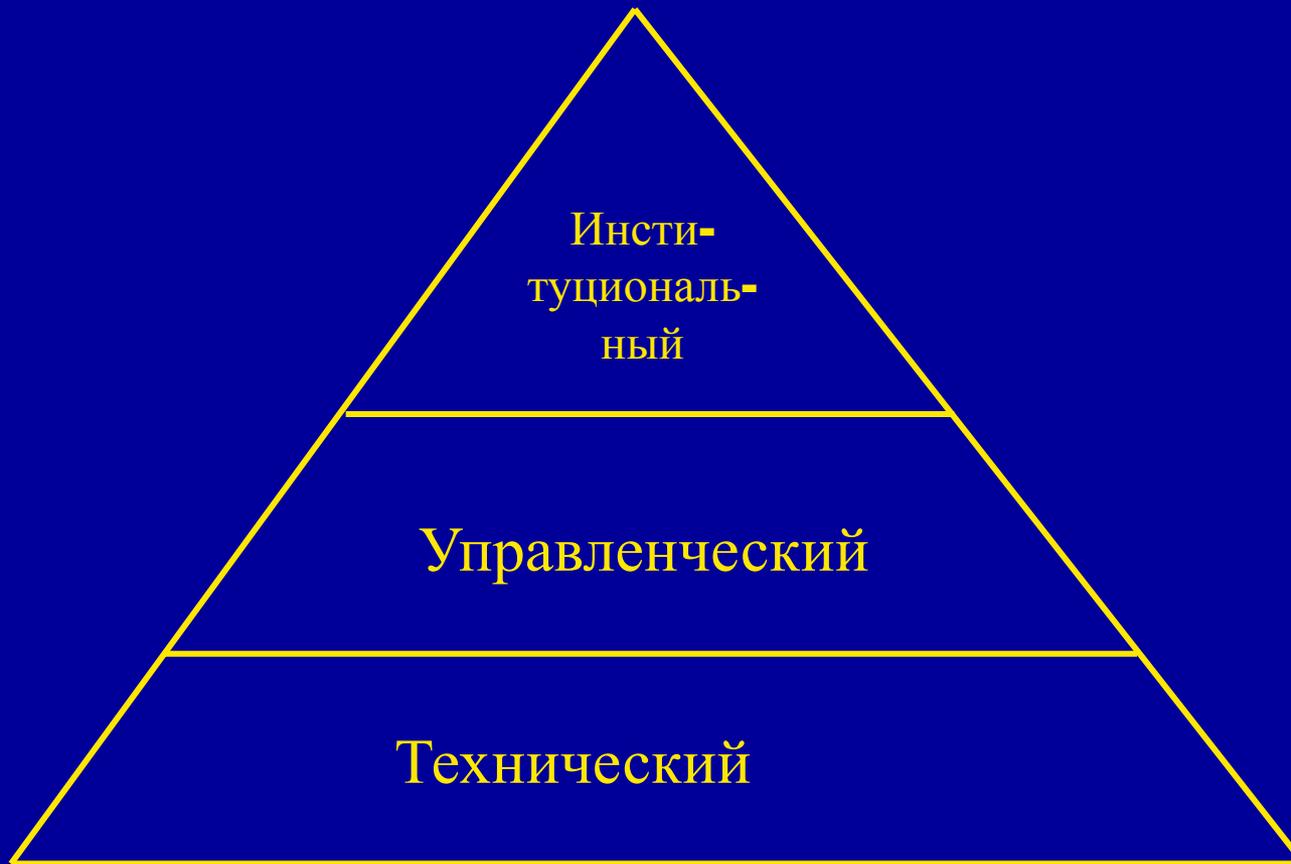
ИНФОРМАЦИОННЫЕ РОЛИ

- **ПРИЕМНИК ИНФОРМАЦИИ (НАБЛЮДАТЕЛЬ)** – обработка всей почты, ознакомительные поездки, личные контакты
- **РАСПРОСТРАНИТЕЛЬ ИНФОРМАЦИИ (ПРОВОДНИК)** – рассылка почты по организациям, вербальные контакты для передачи информации
- **ПРЕДСТАВИТЕЛЬ (ОРАТОР)** – участие в заседаниях, обращение через средства массовой информации, речи, отчеты, записки

РОЛИ, СВЯЗАННЫЕ С ПРИНЯТИЕМ РЕШЕНИЙ

- **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ** – инициация новых проектов, поиск новых идей, завоевание сторонников
- **УСТРАНЯЮЩИЙ НАРУШЕНИЯ (ПОЖАРНЫЙ)** – урегулирование споров, разрешение конфликтов, адаптация к кризисам во внешней среде
- **РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬ РЕСУРСОВ** – составление бюджетов, составление графиков работы, расстановка приоритетов
- **ВЕДУЩИЙ ПЕРЕГОВОРЫ (ПОСРЕДНИК)** – ведение переговоров, представление интересов своей организации

Уровни управления



Уровни управления



Спасибо за внимание!

