



Введение в менеджмент

1. Определение понятий «управление» и «менеджмент»
2. Методы управления
3. Исторические аспекты развития менеджмента

***1. Определение понятий
«управление» и «менеджмент»***

МЕНЕДЖМЕНТ

Совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и производственным персоналом с использованием достижений науки управления.

Социальная группа, состоящая из людей, получивших специальное образование в сфере управления и практически занимающихся руководством

Научная дисциплина, область знаний, имеющая собственный предмет и метод исследования, сформировавшая свои традиции и научные школы

Специфическая субкультура с особыми ценностями, нормами, духовными и мировоззренческими ориентирами, стилем жизни

❖ **Управление – это осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды – общества, живой и неживой природы, техники.**

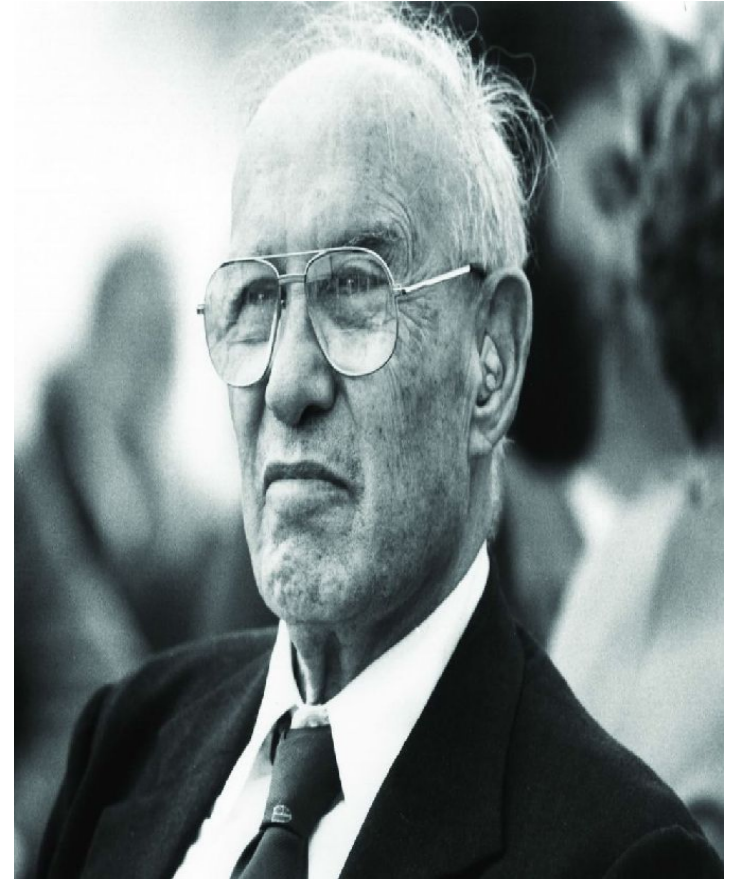
Управление – это процесс, ориентированный на достижение определенных целей.

Особенности науки менеджмент

- ❑ Отсутствие единых общепринятых рекомендаций
- ❑ Синтез научного знания и практического опыта
- ❑ Искусство практического применения теории
- ❑ Непрерывное обогащение и бурное развитие
- ❑ Междисциплинарный характер

Почему менеджмент важен?

"В конкурентной экономике качество и результат работы менеджера, в первую очередь, определяют успех бизнеса и его выживание. Единственное преимущество, которое может иметь организация в конкурентной экономике - качество работы и результативность ее менеджеров." (1967)



Питер Друкер (1909 - 2005)

Функции менеджмента

планирование

формирование цели управления, выбор путей и методов достижения этой цели

организация

создание оптимальной структуры управления, направленное на достижение цели организации

контроль

система регулирования деятельности работников по выполнению работы определенного количества и качества

оперативное регулирование

минимизация различий между плановым и фактическим состоянием объекта управления

мотивация

совокупность методов, стимулирующих работников к наиболее эффективной работе

- ❖ **Субъектом управления** – подразделение системы управления, источник воздействия, менеджера (руководителя).
- ❖ **Объект управления** – это социально-экономическая система (организация в целом, подразделение, сотрудники и т. п.).
- ❖ **Менеджер** – это наемный работник, организующий достижение результатов в интересах субъекта собственности силами других людей.
- ❖ **Цель работы менеджера** - обеспечение стабильной конкурентоспособности фирмы

К числу менеджеров относятся линейные и функциональные руководители организации или ее структурных подразделений

Уровни управления



Топ-менеджеры
(высшее звено)
Стратегическое управление

Мидл-менеджеры
(среднее звено)
Тактическое управление

Лоу-менеджеры
(нижшее звено)
Оперативное управление

Отличия работы специалиста от работы менеджера

СПЕЦИАЛИСТ		МЕНЕДЖЕР
Специалист несет ответственность за свои действия	Ответственность	Менеджер принимает на себя ответственность за свои действия, а также за действия своих подчиненных
Как правило, в обязанности специалиста входит выполнение узкоспециализированных частей работы, определенных «фрагментов» общей задачи	Обязанности	Помимо выполнения своих должностных обязанностей, менеджер занимается координацией всех «фрагментов» в единое целое

Отличия работы специалиста от работы менеджера

СПЕЦИАЛИСТ		МЕНЕДЖЕР
Специалисты, как правило, не имеют власти и не располагают реальными полномочиями	Власть	Традиционно, менеджер обладает большими полномочиями, чем специалист
Как правило, специалисты имеют ряд четких задач, которые достаточно легко структурируются. В их работе четко прослеживаются приоритеты	Распределение времени	Загруженность менеджеров велика, рабочий распорядок крайне неструктурирован, разной степени приоритетные задачи могут «конфликтовать» друг с другом

Отличия работы специалиста от работы менеджера

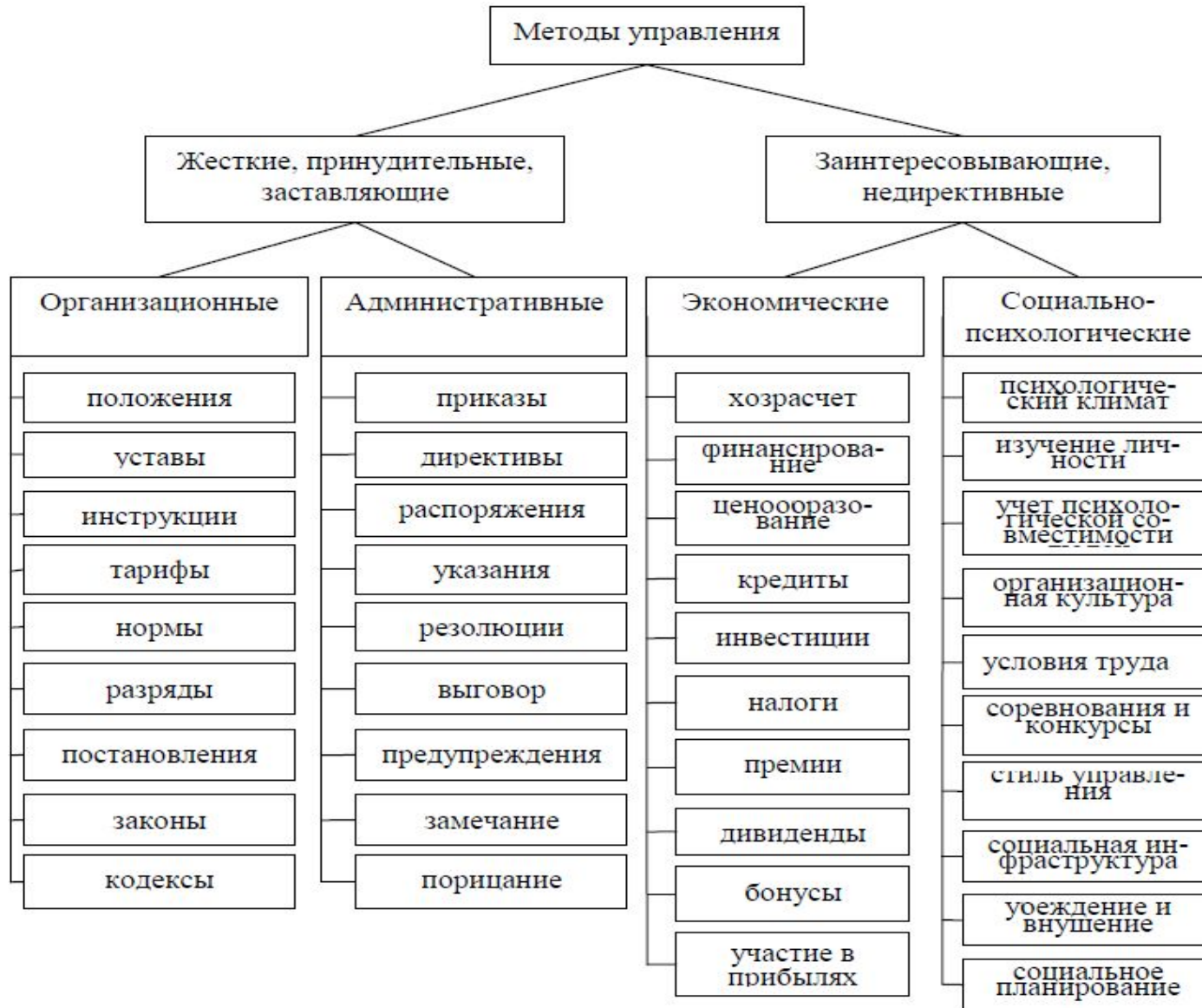
СПЕЦИАЛИСТ		МЕНЕДЖЕР
Специалисты принимают локальные решения, связанные с методикой выполнения своей работы, распределением своих усилий и т. д.	Принятие решений <i>Методы управления</i>	Менеджеры принимают решения о сроках выполнения задачи, распределении ресурсов, возможностях помощи и т. д.
Специалист, в силу опыта и специфики деятельности может контролировать только отдельную составляющую процесса	Контроль	Менеджер контролирует как весь процесс, так и отдельные его составляющие

2. Методы управления

- **Метод** – (от греч. *methodos* – путь исследования или познания, теория учение) – способ достижения какой-либо цели, решение конкретной задачи; совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения действительности.

В менеджменте методы управления должны способствовать обеспечению высокой эффективности деятельности организации.

Методы менеджмента



Организационно- административные методы управления

- ❖ *Характерны* прямым, непосредственным воздействием на объект управления, носящим директивный, т. е. обязательный характер.
- ❖ В их основе – власть, принуждение,

Данная группа методов считается самой жесткой группой, поскольку не дает возможности выбора сотрудникам своего поведения в организации.

Организационно-административные методы

УПРАВЛЕНИЯ

Методы	Условия применения	Цель
Организационные	в типовых («штатных») ситуациях	сформулировать правила, обязательные для выполнения и определяющие порядок и содержание организационной деятельности
Административные	в конкретных случаях	обеспечение выполнения персоналом организационных правил и норм в ситуациях несоблюдения требований, установленных в документах организационной подгруппы или при возникновении нештатных ситуаций

Экономические методы управления

- направлены на обеспечение рационального использования экономических законов в хозяйственной деятельности с учетом экономических последствий управленческой и производственной деятельности.

В данной группе используется система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов, т. е. эти методы основаны на использовании материальных стимулов, увязанных с результатами труда

Социально-психологические методы управления

- ❖ комплекс способов воздействия на личностные отношения, связи и социальные процессы в трудовых коллективах, через социальные потребности и психологические особенности людей.

В группу социально-психологических методов управления входят:

- социальное планирование (совершенствование социальной структуры персонала, его демографического и профессионально-квалификационного состава, повышение общеобразовательного и культурно-технического уровня, улучшение условий работы и т. д.);
- мотивация работников;
- формирование благоприятного морального климата в коллективе и т. п.

3. Исторические аспекты развития менеджмента

НАПРАВЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

- школа научного менеджмента;
- административная школа;
- бюрократическая школа.

- школа человеческих отношений;
- школа наук о поведении.

- школа количественных методов;
- системный подход к менеджменту;
- процессный подход к менеджменту;
- ситуационный подход к менеджменту.

ШКОЛА НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

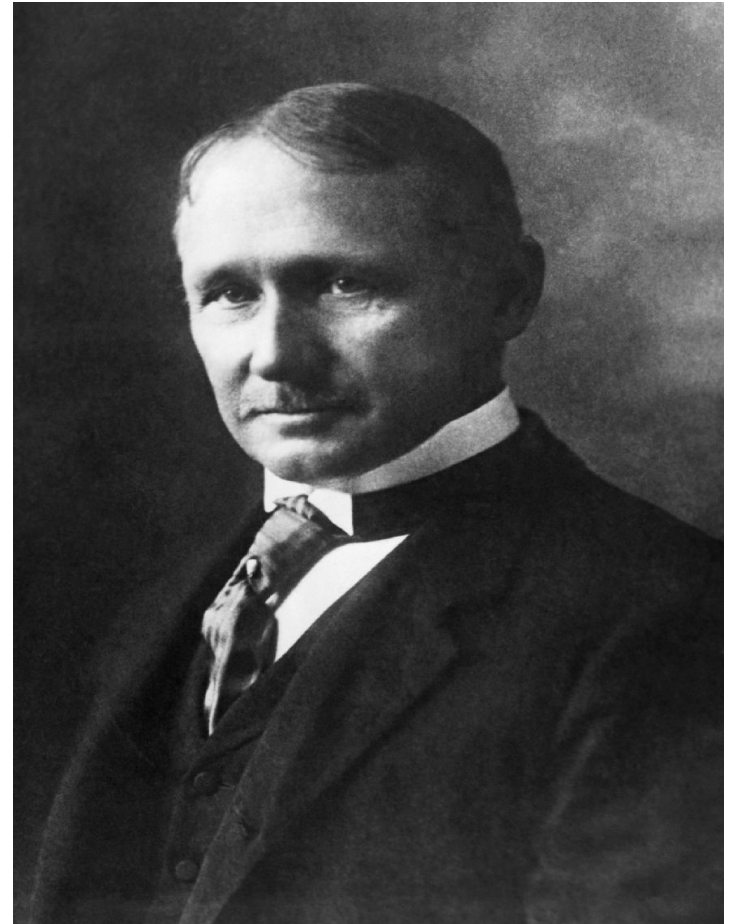
- **Условия:** начало массового промышленного производства
- **Потребность:** организация эффективного бизнеса
- **Способ:** разделение труда и оптимизация процесса работы

Впервые было сформировано представление о менеджменте как необходимом элементе производства. Стала очевидной возможность применения научных методов в управлении предприятиями

- **Авторы:** Фредерик Тейлор, Френк и Лилиан Гилбрет, Генри Гант

Ф. Тейлор и школа научного управления

- **Цель:** повышение эффективности производства.
- **Инструмент:** Построение **формальной структуры** и процесса работы организации так, чтобы создать условия для постоянного роста производительности труда. Заработная плата должна быть пропорциональна производительности труда.
 - ❑ Оптимальное количество работы каждого работника
 - ❑ Оптимальное количество подчиненных у каждого руководителя
 - ❑ Распределение труда и вознаграждение и т. д.



Фредерик Тейлор (1856 - 1916)

ПРИНЦИПЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА Ф. ТЭЙЛора

1. Изучить задачу и проанализировать движения, которые требуются для ее выполнения

2. Описать каждое движение, составляющие его усилия и измерить время, затраченное на каждое из них

3. Устранить все лишние движения

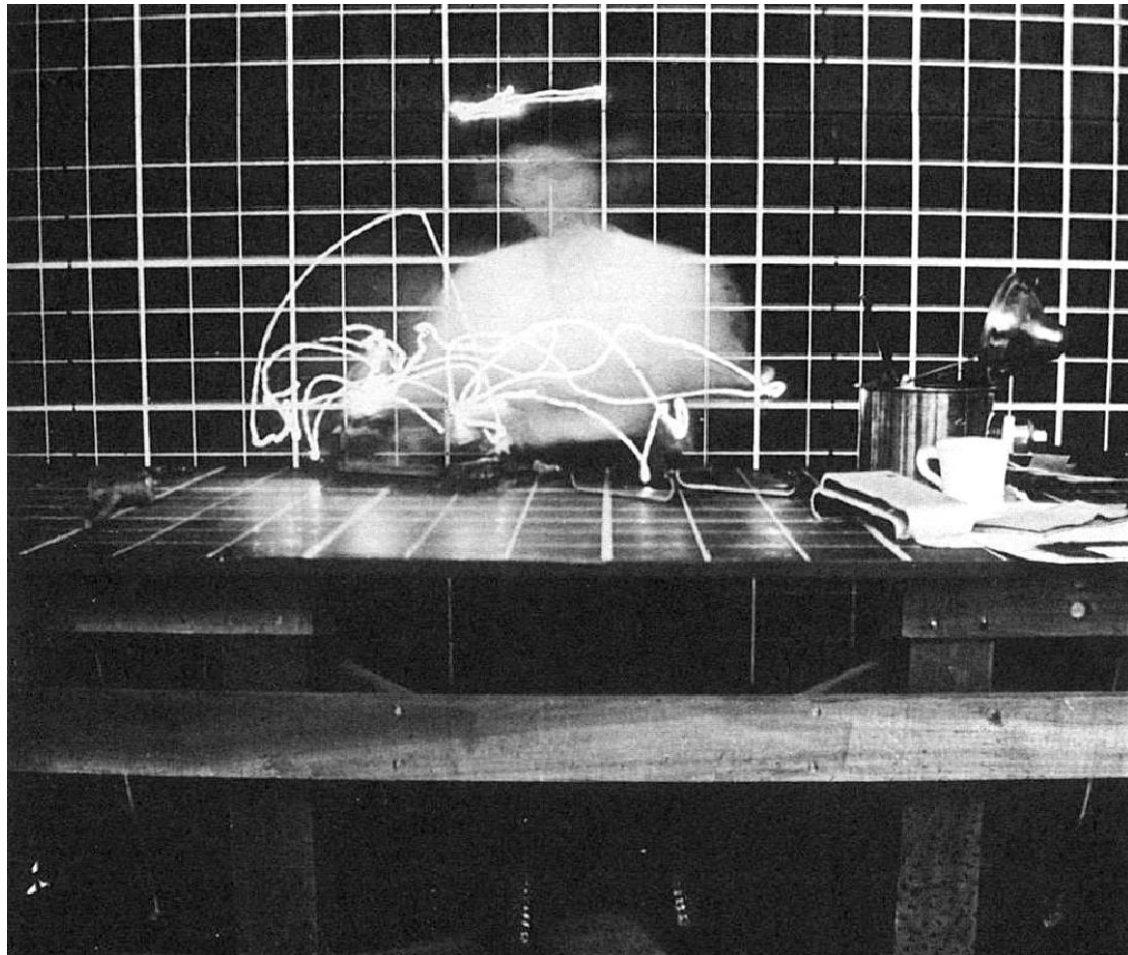
4. Оставшиеся движения последовательно соединить так, чтобы работник тратил на них минимум физических и умственных усилий и, естественно, времени

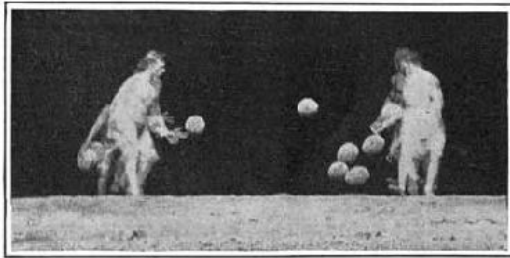
5. Изменить конструкцию инструментов, используемых работником для выполнения задачи

ИЗУЧЕНИЕ ДВИЖЕНИЙ

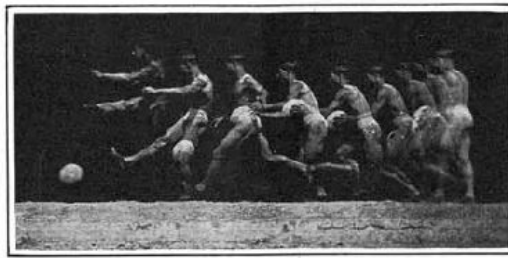
- Разделение любой работы на элементарные компоненты и анализ каждого из них с целью создать оптимальный процесс работы с максимальной продуктивностью и отсутствием ненужных действий.
- Фотография рабочего места и описание процесса работы
- *Френк и Лилиан Гилбрет (1917)*

Фотография движений работника





The player on the right has fumbled the ball.



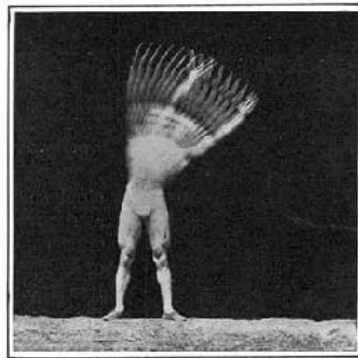
Composite photograph of a bad kick-off.



Composite photograph of a good drop-kick.



Study of a standing high jump from start to alighting.



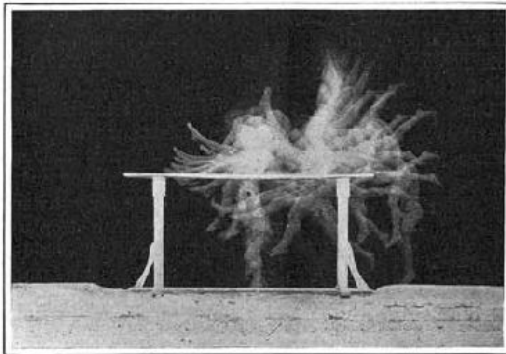
Composite photograph of a familiar calisthenic exercise.



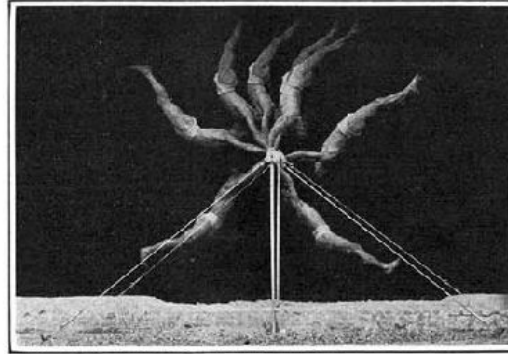
Study of an exercise for developing the abdominal muscles.



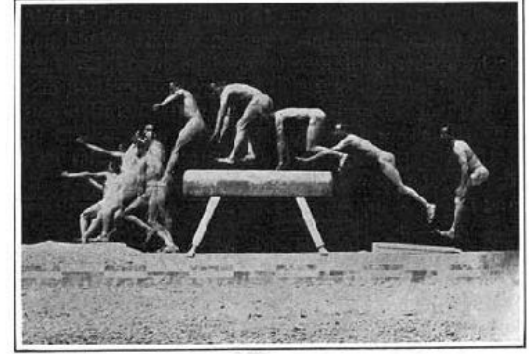
How an athlete jumps from a height to the ground.



Swinging between the parallel bars.



Seven stages of the giant swing.



Leaping over a gymnasium horse.

Фотография рабочего места (1957)



ИЗУЧЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА

использовалось стимулирование работников с целью заинтересовать их в увеличении производительности труда;

формировались новые нормы и формы оплаты;

предусматривались перерывы в работе;

признавалась важность правильного подбора и обучения людей.

АДМИНИСТРАТИВНАЯ ШКОЛА

- выработкой подходов к совершенствованию управления организацией в целом и созданием универсальных принципов управления.
- Авторы: А. Файоль, А.П. Слоан

АДМИНИСТРАТИВНАЯ ШКОЛА



- Разработал первую законченную концепцию менеджмента, предложил понятия "**функции управления**" и "**принципы управления**".
- Утверждал, что **административные функции существуют на любом уровне организации** и их выполняют в определенной мере даже рабочие.

Анри Файоль (1841-1925)

Чем выше уровень организационной иерархии, тем выше административная ответственность, и наоборот.

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА ПО А. ФАЙОЛЮ

- 1. Технические операции** *(производство и обработка).*
- 2. Коммерческие операции** *(покупка, продажа и обмен).*
- 3. Финансовые операции** *(привлечение средств и распоряжение ими).*
- 4. Страховые операции** *(страхование и охрана имущества и лиц).*
- 5. Учетные операции** *(бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика).*
- 6. Административные операции** *(предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль).*

14 ПРИНЦИПОВ А.ФАЙОЛЯ

1. **Разделение работы и специализация труда**
2. **Власть и ответственность:** право отдавать команды принадлежит власти, с этим правом неразрывно связана ответственность
3. **Дисциплина**
4. **Единоначалие:** у каждого подчиненного только один начальник, отдающий команды
5. **Единство направления:** все действия подчинены общей единой цели
6. **Подчинение индивидуальных интересов общим**
7. **Вознаграждение:** справедливость в вознаграждении как для подчиненных, так и для начальников
8. **Централизация**
9. **Иерархия**
10. **Порядок**
11. **Честность и порядочность менеджера**
12. **Стабильность персонала**
13. **Инициатива**
14. **Чувство единства:** хороший моральный климат в организации

БЮРОКРАТИЧЕСКАЯ ШКОЛА

Бюрократия (bureaucracy) (от франц. bureau - канцелярия и греч. kratos - власть) - система управления, основанная на вертикальной иерархии и призванная выполнять поставленные перед нею задачи наиболее эффективным способом

- организацией нужно управлять на безличной, чисто рациональной основе

Ф. Тейлор пытался найти ответ на вопрос, как сделать так, чтобы рабочий работал как машина, то Вебер искал ответ на вопрос, что нужно сделать, чтобы вся организация работала как машина.

- организацию можно "разложить" на составные части и "пронормировать" работу каждой из них.

БЮРОКРАТИЧЕСКАЯ ШКОЛА



Максимилиан Карл Эмиль
Вебер
(1864-1920)

Порядок,
подкрепляемый
соответствующими
правилами, является
наиболее
эффективным
методом работы
любой организованной
группы людей

КОНЦЕПЦИИ ЗАКОННОСТИ ПОЛНОМОЧИЙ

1.

2.

3.

4.

5.

ПРИНЦИПЫ СТРУКТУРИРОВАНИЯ ВЛАСТНЫХ СИСТЕМ

1. Служебные обязанности организуются на постоянной регулируемой основе.
2. Эти обязанности относятся к различным функциональным сферам, в каждой из которых должна обеспечиваться необходимая полнота власти и полномочий.
3. Должности образуют иерархическую структуру, при этом оговариваются права контроля.
4. Правила, которыми определяется ход работ, могут быть как техническими, так и юридическими, что в любом случае требует привлечения компетентных работников.
5. Организации не следует смешивать с ресурсами ее членов, рассматриваемых в качестве частных лиц.
6. Держатель офиса (бюро) не может обращать этот офис (бюро) в свою собственность.
7. Управленческая работа основывается на письменных документах, в силу чего офис (бюро) становится центральным звеном организации.
8. Системы законной власти могут принимать множество форм, идеальным видом которых является бюрократический штат.

Школа человеческих отношений

- **Условия:** усложнение массового промышленного производства
- **Потребность:** мотивировать работников
- **Способ:** изучение групповой работы и мотивации человека
- **Результат:** выявление не денежных стимулов, понимание мотивации работника. Гуманизация процесса работы
- **Авторы:** Элтон Мейо, Эмиль Дюркайм, Мери Паркер-Фоллет, Абрахам Маслоу

ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

- ❖ социологическая концепция, разработанная в середине 1920-х гг. американским ученым Э. Мэйо в результате хоуторнских исследований.
- ❖ явилась реакцией на существовавшую до нее классическую теорию организации и управления, предельно абсолютизировавшую формальные стороны организации и игнорировавшую человека как личность.

ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

- Поведение человека на работе и результаты его труда напрямую зависят от того, в каких социальных условиях он находится на работе
- Мотивы поступков людей – их потребности, которые могут быть удовлетворены с помощью денег
- Если руководство проявляет большую заботу о работниках, то уровень их удовлетворенности возрастает, что ведет к увеличению производительности труда



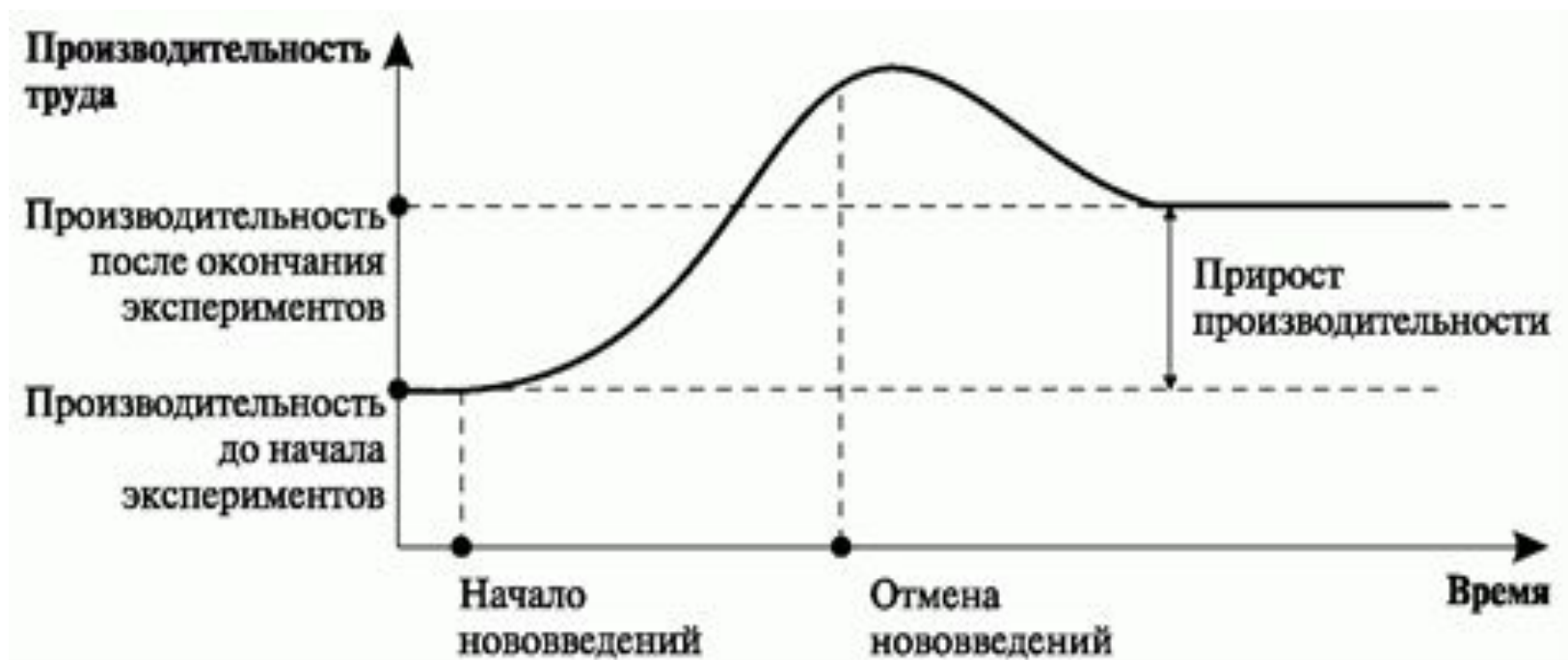
Элтон Мейо
(1880-1949)

Хоуторнский эксперимент (1924-1931)

Увеличение продуктивности обусловлено не только денежным вознаграждением, но и человеческими отношениями



ИЗМЕНЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В ХОДЕ ХОУТОРНСКОГО ЭКСПЕРИМЕНТА



Пирамида потребностей Маслоу



Пирамида потребностей Маслоу

Удовлетворение потребностей, расположенных внизу иерархии, делает возможным осознание потребностей, расположенных выше в иерархии, и их участие в мотивации.



Абрахам Маслоу
(1908-1970)

ШКОЛА НАУК О ПОВЕДЕНИИ (*бихевиористская школа*)

Направления исследований: мотивация, характер власти руководителя, авторитет, организационная структура компании, коммуникации в организациях, лидерство и т.п.

- Авторы: Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас Мак-Грегор, Фредерик Герцберг

ШКОЛА НАУК О ПОВЕДЕНИИ



Дуглас Мак-Грегор
(1906 – 1964)

- отношения между менеджерами и работниками - это такие отношения, когда работник, получая в качестве стимула вознаграждение (материальное или моральное), отвечает на него положительной реакцией - эффективной работой
- существует два вида менеджмента: первый основывается на "теории X (**автократы**), а второй - на "теории Y (**демократы**)

ШКОЛА КОЛИЧЕСТВЕННЫХ МЕТОДОВ

(количественная школа управления,
школа математических методов в управлении)

Условия: возникла после окончания Второй мировой войны в результате бурного развития точных наук

Способы: Использование в менеджменте достижений в области математики, информатики, математической теории управления, теории игр, имитационного, в том числе стохастического (вероятностного), моделирования, теории массового обслуживания, теории оптимальных систем и т.п.

Авторы: Дж. фон Неймана, Дж. Форрестера, А. Рапопорта, Р. Калмана, Л. Клейна.

ШКОЛА КОЛИЧЕСТВЕННЫХ МЕТОДОВ



Джон фон Нейман
(1903 – 1957)

- Выделяют необходимость **временного планирования**, создания графиков **движения ресурсов** и **хода технологических процессов**, решения задач **оптимизации**.
- *Особое значение использование количественных методов исследования приобретает в сложных ситуациях, требующих обработки большого массива информации в условиях дефицита времени.*

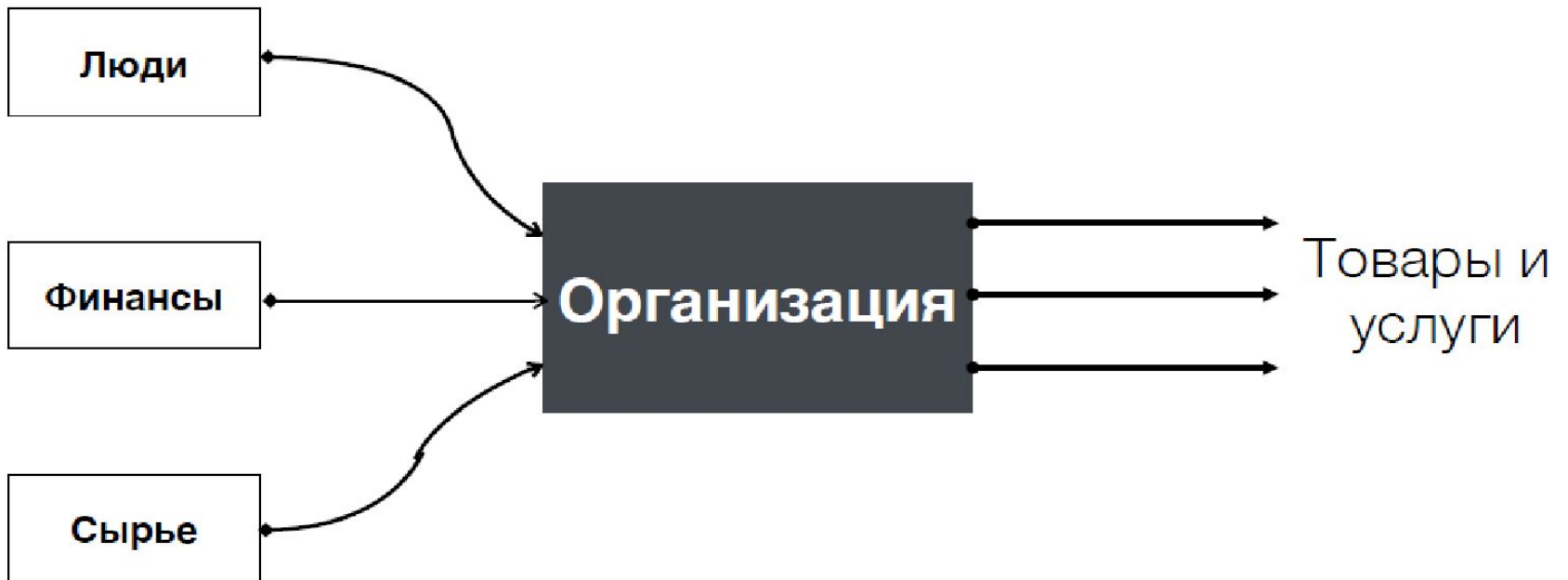
СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Способы: Изучение свойств любой организации как сложной системы, состоящей из множества взаимосвязанных и взаимовлияющих элементов.

- ❑ Замкнутая система: сама себя поддерживает и не взаимодействует с окружающей средой
- ❑ Открытая система: взаимодействует с внешней средой
 - *Необходимо учитывать влияние внешней среды*
 - *Взаимодействие между отдельными частями организации*
 - *Планирование как инструмент координации и согласования*

Авторы: Честер Бернард, Карл Вейк, Р. Калман, А. А. Богданов

Системный подход



ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

- управление - непрерывная серия взаимосвязанных управленческих функций и связующих процессов - коммуникации и принятия решения
- управление организацией путем построения **системы процессов**, управления ими и постоянного улучшения процессов в целях построения **системы менеджмента качества** - совокупности организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства качеством

СИСТЕМНОЕ КАЧЕСТВО

- Специфика тотального управления качеством состоит в том, что если раньше на предприятиях принимались компромиссные решения по таким параметрам, как объем выпускаемой продукции, сроки поставки, затраты и качество, то теперь на первый план выдвигается **качество продукции**, и вся работа предприятия подчиняется этой цели.
- Таким образом, управление всеми сферами деятельности предприятия организуется исходя из интересов качества.

ПРИНЦИПЫ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

Принцип взаимосвязи процессов

Принцип востребованности процесса

Принцип документирования процессов

Принцип контроля процесса

Принцип ответственности за процесс

СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД

- Не существует единственного правильного способа управления: в зависимости от ситуации менеджер выбирает тот или иной из числа возможных альтернатив
 - Стиль менеджмента и способ решения одних и тех же вопросов со временем может меняться в зависимости от обстоятельств
 - Правильный подход в одних обстоятельствах может оказаться неправильным в других

САМООБУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Это организация, которая создает,
приобретает, передает и сохраняет
знания¹

- это автономно адаптирующиеся предприятия, реагирующие на любые изменения как внутренней, так и внешней среды, способные самостоятельно устанавливать проблемы и намечать правильные пути решения



¹ Питер Сенге «Пятая дисциплина», 1990 год

Элементы обучающейся организации



Отличия современного менеджмента

Наличие сети команд

Расширение функций менеджеров

Рост социальной ориентации менеджмента

Литература

- Питер Друкер
“Эффективный
руководитель”
- Мескон – Менеджмент
- Маршев – История
управленческой мысли
- Иммельман «BOSS:
бесполезный или
бесподобный»

