

# Введение в менеджмент



- 1. Понятие, сущность, цели, задачи и принципы менеджмента
  - 2. Методы менеджмента
  - 3. Природа управления и исторические тенденции его развития
  - 4. Организация как объект управления
  - 5. Внутренняя среда организации
  - 6. Внешняя среда организации
- 

# 1. Понятие, сущность, цели, задачи и принципы менеджмента

▣ **Факторами возникновения и развития менеджмента являются :**

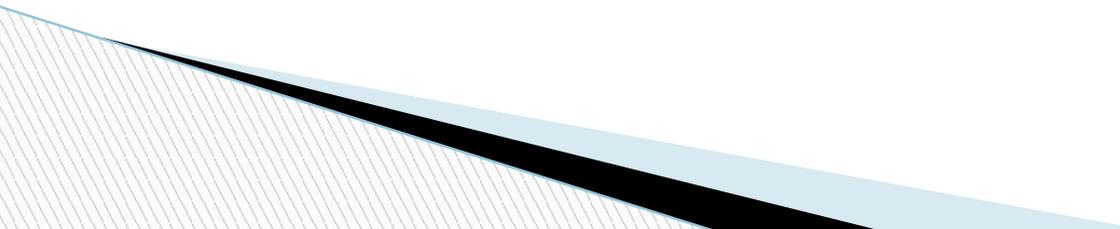
- уровень экономического развития;
- социально-экономическое устройство общества (форма);
- технологические особенности производства;
- концентрированный опыт повышения эффективности управления;
- влияние на управление социально-психологических отношений;
- определенный уровень общей и особенно организационной культуры.

# Некоторые значения термина «МЕНЕДЖМЕНТ».

1. **Вид трудовой деятельности.**
  2. **Процесс управления**, включающий в себя функции, методы и средства.
  3. **Орган управления** (например, совокупность подразделений аппарата управления, объединяющего менеджеров)
  4. **Категория людей**, профессионально занимающихся управлением, находящихся на определенных должностях и входящих в аппарат управления.
  5. **Научная дисциплина**, посвященная проблемам, возникающим при управлении одних людей другими.
- 

- 6. Практика управления.** Менеджмент как научная дисциплина опирается на практику управления.
- 7. Искусство управления.** Управленческая наука дает в целом общие ориентиры, а не конкретные инструкции для каждого конкретного акта управления.
- 8. Учебная дисциплина,** посвященная управлению.

Рассмотренные значения термина «менеджмент» (а этот список можно продолжить) не противоречат друг другу. Напротив, они тесно связаны между собой и раскрывают разные стороны обсуждаемого понятия.



- ▣ **Менеджмент** – это комплекс ключевых положений, отражающих содержание и специфику одной из типологических моделей управления социально-экономической системой (организацией) и, конкретно, управления рыночной экономикой.
  - ▣ **Менеджмент** – это также научная и практическая концепция экономического управления производством и эффективного управления экономикой в условиях цивилизованного предпринимательства, т.е. менеджмент выступает в качестве типа управления, вариантами которого могут быть управление административное, корпоративное, мотивационное, культурологическое, технократическое и др.
- 

- ▣ **Основная цель менеджмента** – обеспечение прибыльности и доходности фирмы путем рациональной организации производственного процесса, эффективного использования кадрового потенциала и применения новых технологий.
  - ▣ **Реализация цели организации обеспечивается выполнением следующих задач менеджмента:**
    - оценка состояния объекта управления;
    - определение конкретных целей развития и их приоритетности;
    - разработка стратегии развития;
    - определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
    - распределение и координация полномочий и ответственности, совершенствование структуры организации;
    - определение очередности и последовательности принятия решений, выработка системы мероприятий по времени;
    - подбор, подготовка кадров и стимулирование труда;
    - установление учета и контроля при решении поставленных задач.
- 

▣ **Каждую из этих задач можно отнести к одному из следующих типов:**

1) стратегические задачи, реализация которых способствует развитию и переводу организации в качественно новое состояние;

2) тактические задачи, реализация которых направлена на поддержание устойчивого функционирования организации и ее элементов.

▣ **Объектом управления** (тем, на что направлено управление) является организация, т.е. группа людей, деятельность которой сознательно координируется для достижения общих целей.

▣ **Субъектом управления** (тем, кто осуществляет управление) являются менеджеры, т.е. весь руководящий состав организации.

▣ **Менеджеры** – это начальники, которые управляют подчиненными; руководители, т.е. сотрудники организации, имеющие подчиненных им работников. Они занимают постоянную должность в организации, наделены полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности.

**Менеджерами** называют не только управляющих, но и управленцев, т.е. лиц, участвующих в управлении. К ним относятся, например, заместители и помощники управляющих. У таких работников может не быть подчиненных. Они работают с людьми, которые подчиняются их общим начальникам. Управленцы выполняют те или иные функции управления, которые им поручены.

- **Принципы менеджмента** – это общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации.
- К основным принципам менеджмента относятся:
  - **целостность управления** – комплексный взгляд на деятельность организации в целом, рассмотрение организации как целостной социально-экономической системы;
  - **иерархическая упорядоченность** управленческих процессов в организации и принцип единоначалия;
  - **целевая направленность менеджмента** – ориентация подчиненных на достижение целей организации;
  - **научная обоснованность и оптимизация управления** – использование научных методов при принятии управленческих решений, поиск наилучших способов достижения целей;
  - **сочетание централизации и децентрализации управления** – рациональное разделение управленческого труда на основе делегирования полномочий и определения ответственности менеджеров;
  - **демократизация** – продуктивное сотрудничество объектов и субъектов управления, использование всего спектра методов стимулирования труда.

- Основателем школы научного менеджмента был Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915) — американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента.



- родился в семье адвоката. Получил образование во Франции и Германии,.
- В 1874 году окончил Гарвардский юридический колледж, но из-за проблем со зрением не смог продолжить образование и устроился работать рабочим пресса в промышленные мастерские завода гидрооборудования в Филадельфии.
- В 1878 году, в пик экономической депрессии, получил место разнорабочего на Мидвэльском сталелитейном заводе.
- С 1882 по 1883 г. работал начальником механических мастерских. Параллельно получил техническое образование (степень инженера-механика, Технологический институт Стивенса, 1883г.)

**□ 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.
- 

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



- Файоль родился в 1841 году в пригороде Стамбула в Турции, где его отец руководил строительством моста через бухту Золотой Рог. В 1847 году его семья вернулась домой во Францию. Окончив в 1860 году Горную школу Сент-Этьена, он устроился на работу в горнодобывающую компанию Compagnie de Commentry-Fourchambeau-Decazeville, в которой с 1888 по 1918 год занимал пост руководителя. В 1916 году, всего через несколько лет после публикации Тейлором своей теории научной организации труда, Файоль опубликовал работу «Общее и промышленное управление» (фр. Administration Industrielle et Générale). В своей книге Файоль обобщал наработанные им схемы управления, создавая логически стройную систематическую теорию менеджмента.

## ▣ Принципы менеджмента по А.Файолю:

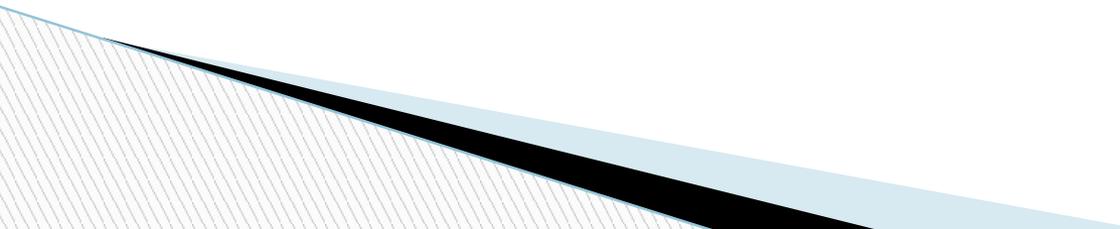
- Разделение труда
- Полномочия и ответственность
  - Дисциплина
  - Единоначалие
  - Единство действий
  - Подчиненность личных интересов
  - Вознаграждение персонала
  - Централизация
  - Скалярная цепь
  - Порядок
  - Справедливость
  - Стабильность персонала
  - Инициатива
  - Корпоративный дух

## 2. Методы менеджмента.

- ▣ **Методы менеджмента** – это способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения ее целей.

*Системный подход* применяется как способ упорядочения управленческих проблем, благодаря которому осуществляется их структурирование, определяются цели решения, выбираются варианты, устанавливаются взаимосвязи и взаимозависимости элементов проблем, а также факторы и условия, оказывающие воздействие на их решение.

*Комплексный подход* является специфической формой конкретизации системности, так как его основу составляет рассмотрение проблем управления в их связи и взаимозависимости с использованием методов исследований многих наук, изучающих эти же проблемы.

- ▣ **Моделирование** имеет обширную сферу применения в процессах управления, где решаются сложные проблемы, требующие системного и комплексного подходов.
  - ▣ **Экспериментирование** как метод, с помощью которого можно сравнительно быстро решать многие управленческие проблемы, получает все большее признание среди руководителей и менеджеров.
  - ▣ **Методы социологических исследований** широко используются в решении проблем, связанных с персоналом, его ролью в возникновении отклонений от запланированных целей, выборе направлений действий и заинтересованностью в выполнении намеченного плана мероприятий.
- 

▣ **Конкретные (специфические) методы менеджмента делятся на группы.**

- Экономические.
- Организационно-распорядительные.
- Социально-психологические.

*Экономические* методы менеджмента – это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена).

▣ **Организационно-распорядительные методы менеджмента** – это способы и приемы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер и основанные на дисциплине, ответственности, власти и принуждении. Они делятся на подгруппы:

- 1) организационные;
- 2) распорядительные.

Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям.

**Организационное регламентирование** – это установление правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (устав, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования и учета и т.д.)

- **Организационное регламентирование** – это установление правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (устав, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования и учета и т.д.).
- **Организационное нормирование** – это процесс разработки норм и нормативов расхода ресурсов в процессе деятельности фирмы.
- **Приказ** – предписание определенного действия в иерархической системе, выполнение которого достигается либо угрозой, либо перспективой повышения статуса.
- **Постановление** – коллективное решение, резолюция, а также распоряжение административного органа.
- **Распоряжение** – правовой акт, издаваемый единолично руководителем учреждения. Распоряжение является формой доведения до исполнителей оперативных вопросов, обычно имеет ограниченный срок действия и касается узкого круга должностных лиц.
- **Инструктаж** – процесс инструктирования (при этом сотрудник получает инструкции и руководящие указания).
- **Команда** – это краткий словесный приказ в установленной форме.
- **Рекомендация** – это совет или указание, а также письменный или устный благоприятный отзыв.

- ▣ **Моральное поощрение** – это нравственные побуждения к деятельности того или иного рода, т.е. система поощрений, включающая различные формы социальной оценки той или иной деятельности (вручение наград, грамот, вымпелов, размещение фотографий на досках почета, публичные поощрения).
- ▣ **Социальное планирование** – разработка и практическое осуществление планов, определяющих будущее состояние социальной сферы, путей, способов и средств его достижения.
- ▣ **Убеждение** – способ вербального (словесного) влияния, который включает в себя систему доводов, соотносящихся по законам формальной логики и обосновывающих выдвигаемый индивидом тезис.
- ▣ **Внушение** – целенаправленное воздействие на личность или группу (массовое внушение), воспринимаемое на уровне подсознания и приводящее либо к появлению определенного состояния духа, чувства, отношения, либо к совершению определенных поступков.

# 3. Природа управления и исторические тенденции его развития

- ▣ **Управление** – это деятельность по упорядочиванию процессов, протекающих в природе, технике и обществе, устранению их дезорганизации, неопределенности и приведению в нужное состояние с учетом тенденций их развития и изменения среды.
- ▣ **Различают следующие виды управления:**
  - естественное (природные процессы);
  - техническое (управление рукотворными объектами);
  - социальное управление (объект – люди).

□ К настоящему времени известны **четыре важнейших подхода**, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления.

1. Подход с позиций выделения различных школ в управлении.
2. Процессный подход.
3. Системный подход.
4. Ситуационный подход.

□ В первой половине XX в. получили развитие четыре четко **различимые школы управленческой мысли**, которые хронологически могут быть перечислены :

- школа научного управления (1885-1920 гг.);
- классическая, или административная, школа (1920– 1950 гг.);
- школа человеческих отношений (1930-1950 гг.) и поведенческие науки (1950 г. – по настоящее время);
- наука управления или количественный подход (1950 г. – по настоящее время).

## **Характеристики школ**

### **□ Научного управления**

Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности. Отделение планирования и обдумывания от самой работы

### **□ Классическая**

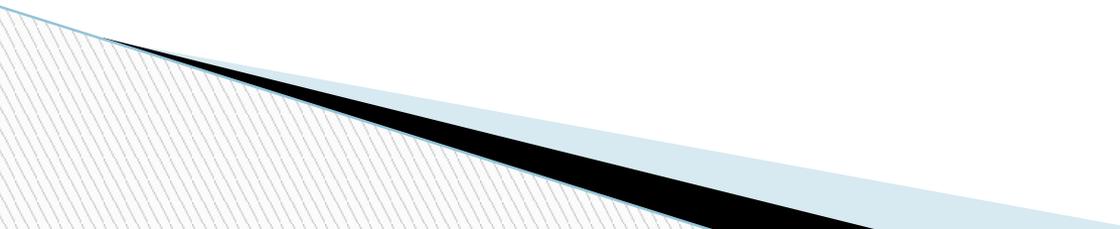
Развитие принципов управления. Описание функций управления. Систематизированный подход к управлению всей организацией

### **□ Человеческих отношений и поведенческих наук**

Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом

### **□ Науки управления**

Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях

- ▣ **Система** – это некая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.
  - ▣ **Закрытая** система имеет жестко фиксированные границы, ее действие относительно независимо от среды, окружающей систему. Пример закрытой системы – часы, взаимозависимые части которых двигаются непрерывно и очень точно, если часы заведены или поставлена батарейка.
  - ▣ **Открытая система** характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы – это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы.
- 

## 4. Организация как объект управления

- ▣ **Организация** – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.
- ▣ **Стадии жизненного цикла организации**
- ▣ **Возникновение(создание)**

Концептуальная стадия, на которой происходит обоснование жизнеспособности идеи создания и развития организации, определение факторов коммерческого успеха. Формальное учреждение
- ▣ **Развитие**

Становление производства. Новизна продукции, малые масштабы. Борьба за лидерство между предприятиями-конкурентами

## ▣ Рост

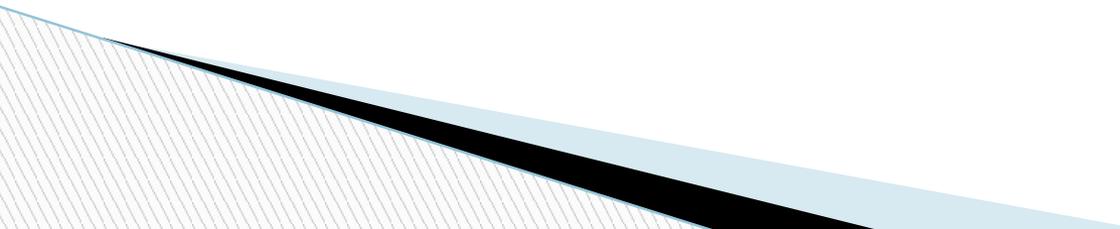
Расширение масштабов деятельности. Нарращивание производства и объемов продаж. Освоение новых рынков, поиск новых решений. Лучшее конкурентное положение

## ▣ Зрелость

Падение объемов продаж и доходов. Модернизация и индивидуализация продукции, проникновение в новые производственные сферы, поиск новых рынков. Пересмотр предпринимательской концепции

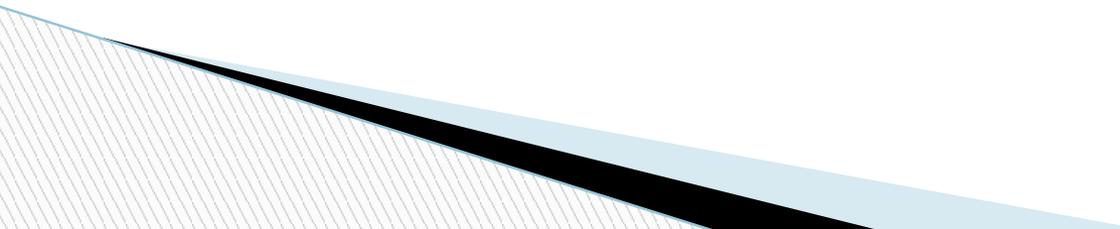
## ▣ Спад (кризис, затухание)

Падение прибыли, снижение платежеспособности, ограниченные возможности реализации продукции. На этой стадии возможны два пути дальнейшего развития организации: банкротство – ликвидация организации; реформирование (возрождение) организации

- ▣ **Размер организации** – это лишь один из нескольких факторов, которые определяют, сколько уровней управления должна иметь компания для достижения оптимальных результатов.
  - ▣ **Способ описания уровней управления состоит в выделении руководителей (управляющих) трех уровней:**
    - 1) высшего звена;
    - 2) среднего звена;
    - 3) низового звена, или операционных управляющих.
- 

# 5. Внутренняя среда организации

- ▣ **Внутренние переменные** – это ситуационные факторы внутри организации.
- ▣ **Миссия** – это основная цель существования, раскрывающая предназначение и философию организации.
- ▣ **Цели организации** – это желаемые результаты, на достижение которых направлены усилия организации.
- ▣ **Задачи** – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.
- ▣ **Материально-технические ресурсы** – это материалы и детали, капитальное имущество, вспомогательные материалы.

- ▣ **Капитальное имущество** – это товары, постепенно используемые в производстве.
  - ▣ **Структура организаций** – это конструкция организации, состоящая из сочетания уровней управления и функциональных областей.
  - ▣ **Культура организации** – это система общепринятых и разделяемых ее работниками ценностей, убеждений, правил, норм поведения.
  - ▣ **Персонал** (люди в организации) – это главный внутренний фактор. От способностей, потребностей, умений, творческих навыков, квалификации и интеллектуального уровня работников зависит успех организации.
- 

## 6. Внешняя среда организации

- ▣ **Внешняя среда организации** оказывает разнообразное влияние, либо предоставляя благоприятные условия и возможности для эффективной деятельности, либо создавая угрозы для ее существования.
- ▣ **Потребители** – это основной фактор, определяющий, сможет ли фирма возместить свои издержки, получить прибыль и обеспечить развитие.
- ▣ **Конкуренция** имеет огромное экономическое значение, она является главной причиной роста эффективности производства, заставляет компании развивать научно-технический прогресс и совершенствовать технологию.

- ▣ **Экономика** как фактор внешней среды определяет общий уровень экономического развития, характер рыночных отношений, уровень конкуренции, т.е. экономические условия, в которых работают организации. Ее основные параметры следующие: размер валового национального продукта, темп инфляции, размер процентной ставки банка, валютный курс, дефицит бюджета, уровень безработицы, нормы налогообложения, производительность труда, величина заработной платы и т.д.

- ▣ **Политико-правовой фактор**, представленный органами государственной власти, а также партиями, блоками, группами и другими общественными организациями, определяет цели, направления развития общества, его идеологию, внешнюю и внутреннюю государственную политику в различных областях, а также пути и средства, с помощью которых правительство намерено их осуществлять.
- ▣ **Социально-культурный фактор** включает в себя существующие традиции, ценности, привычки, этические нормы, стиль жизни, вкусы, психологию потребителей, социальную структуру общества, а также его демографическую характеристику, например уровень рождаемости, образования, среднюю продолжительность жизни и т.д.

- ▣ **Научно-технический прогресс** определяет уровень технологий, применяемых при производстве продукции и оказании услуг.
  - ▣ **Природно-географический фактор** также влияет на деятельность организации и связан с климатическими условиями, запасами природных ресурсов, экологической обстановкой.
  - ▣ **Глобализация** как фактор внешней среды косвенного воздействия проявляется в том, что деятельность многих организаций уже давно не ограничивается национальными рамками.
- 