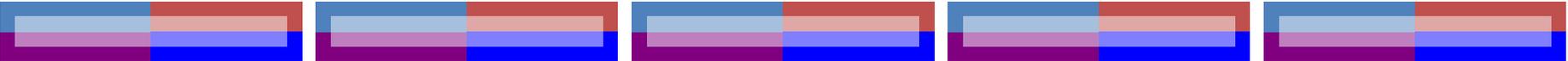


Организационная информация

- Дисциплина – Менеджмент
 - Преподаватель кафедры Общего менеджмента – Авдеенко Наталья Олеговна
 - Адрес электронной почты:
Nata-avdeenko@yandex.ru
- 



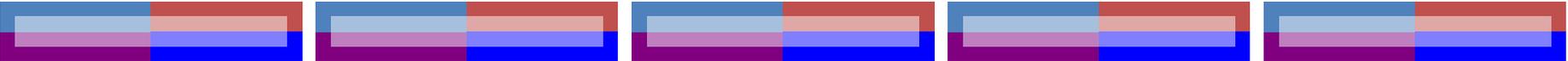
Учебники

1. *Михненко П.А.* Теория менеджмента: учебник. – М.: Маркет ДС, 2011.
 2. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента, 3-е изд.: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2008.
- 



Появление термина «менеджмент»

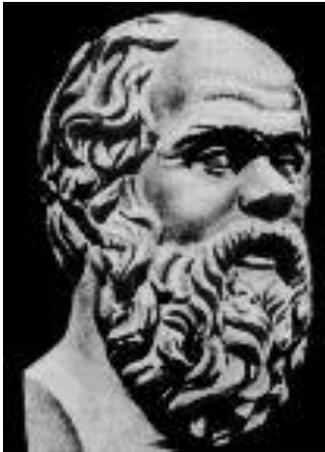
- По-английски manage – управлять, заведовать, руководить.
 - По латыни (manus – рука, manus age – делать руками). Менеджмент - искусство управления лошадьми, позже – управление колесницей и умение владеть оружием.
 - В античной Греции буквального аналога слову «менеджмент» не существовало, но имелось близкое по звучанию и значению слово master – ведущий по поиску, умеющий разыскивать.
 - Искусство управления людьми по-гречески называлось «демагогией». Demagogia – руководство народом, управление страной, состоит из двух корней: demos – народ, ego - веду.
- 



Управленческие идеи мыслителей Древней Греции

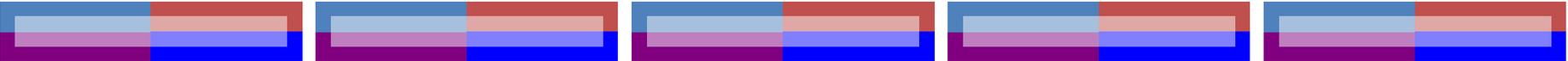
Философские воззрения представителей
Древней Греции об управлении:

- устное учение Сократа
 - работы философов: Ксенофонта, Платона и Аристотеля.
- 



Сократ (469-399гг. до н.э.)

- Высшей добродетелью является добродетель политическая, к которой относится искусство управления государством.
- Хороший правитель – мудрый правитель, обладающий ЗНАНИЕМ добра и зла и опирающийся в своей деятельности на это знание.
- Основа благополучия государства состоит в нерушимости законов, в повиновении граждан и правителей этим законам.
- Законно – все, что справедливо, законы пишутся по обоюдному согласию граждан, что должно делать и от чего необходимо воздержаться.



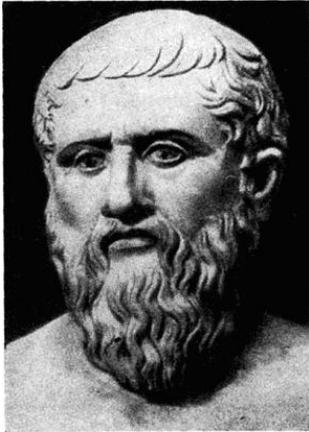
Сократ характеризовал разные формы государственной власти:

- царство – власть, основывающаяся на воле народа и на государственных законах;
 - тирания – власть, основывающаяся на произволе правителя, против воли народа;
 - аристократия – когда правят те, кто исполняет законы;
 - плутократия – правят те, кто имеет богатство;
 - демократия – правление исходит от воли каждого гражданина в государстве.
- 



Мнение Сократа

- Сократ первым высказал мнение о том, что искусству управления необходимо обучать. Распространенное суждение о том, что величайшее из занятий – управление государством – дается человеку само собой, хотя во всех других занятиях предполагается обучение, считал ошибочным.
 - Сократ настаивал, что особенно нуждаются в обучении искусству управления люди одаренные (со способностями к управлению), потому что им чаще всего присущи неукротимость и необузданность, и без знаний эти люди могут причинить государству вред.
 - А если их обучить искусству управления, приобщить к политической добродетели, они окажут государству неоценимую пользу.
- 



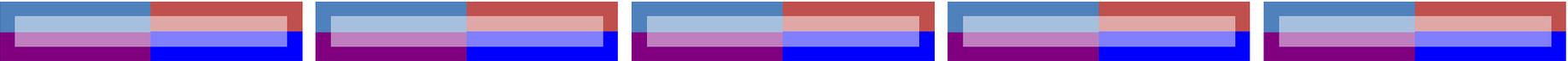
Платон (427-347гг. до н.э.)

- Платон – ученик Сократа. Взгляды на управление государством высказал в работах «Государство», «Законы». По мнению Платона, справедливость государства тождественна справедливости человека. Справедливое государство состоит из справедливых людей. Справедливость Платон определял как возможность заниматься своими делами, не вмешиваясь в дела других людей.



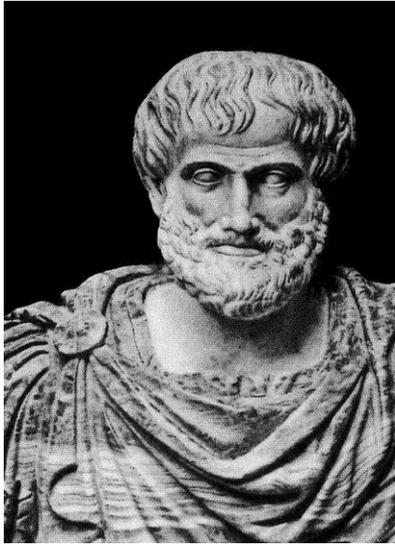
Разделение труда

- Греческий философ первым высказал идеи о необходимости в горизонтальном разделении труда: человек не может работать одновременно и по камню, и по железу, и по дереву, так как везде преуспеть нет возможности. Каждый должен делать то, что умеет лучше всего. В государстве люди зависят друг от друга, и каждый выполняет свою работу на благо других людей.
- 



Идеальная модель государства

- Платон мечтал воплотить в реальность идеальную модель Города-государства.
 - Государство состоит из трех компонентов, которые связаны с основными функциями государства: управление, защита, производство материальных благ. По основным функциям распределяются и роли людей в государстве.
 - Все население делится на три сословия: земледельцы-ремесленники, стражи и правители (мудрецы-философы). Люди в двух последних сословиях не имеют право на свою собственность, дабы они не стремились к власти для своего благополучия и обогащения.
- 

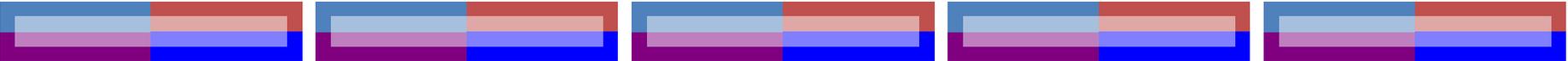


Аристотель (384-322 гг. до н.э.)

- Аристотель считал, что основой государства должна быть частная собственность, поскольку она коренится в природе человека. Философ был против обобществления имущества в государстве.
- Аристотель утверждал, что общность владения и отсутствие семьи и частной собственности не решают проблему противоречий в государстве, а, наоборот, усиливают ее, так как лишают человека мотивационной политической активности.

Классификация государственных форм

	Правильные формы	Неправильные формы
Власть одного	МОНАРХИЯ единовластие, форма правления, при которой вся верховная власть принадлежит монарху.	ТИРАНИЯ монархическая власть, преследующая выгоды одного правителя
Власть немногих	АРИСТОКРАТИЯ власть лучших, верховная власть принадлежит по наследству родовой знати, которая является привилегированным сословием.	ОЛИГАРХИЯ власть богатых, преследующая выгоды состоятельных граждан
Власть большинства	ПОЛИТИЯ наилучшая форма власти , правит большинство в интересах общей пользы государства. В политии во всем наблюдается «золотая» середина: умеренность в нравах граждан, преобладают люди со средним достатком, властвует – средний слой свободного населения.	ДЕМОКРАТИЯ власть свободных, но неимущих граждан, которых преобладающее большинство

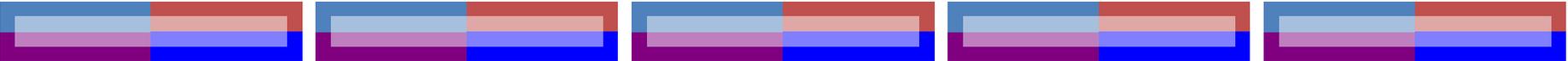


Полития

Отклонение от монархии дает тиранию, отклонение от аристократии – олигархию, отклонение от политики – демократию.

Характерные черты политики:

- Правит большинство.
 - Люди на правящих должностях могут обладать собственностью, но в ограниченно умеренных пределах.
 - Избрание путем голосования.
 - Торговцы и ремесленники должны быть лишены политических прав (видимо, для разграничения власти и капитала)
 - Преобладание среднего класса.
- 



Классификация школ и направлений

Классическое направление в менеджменте

- научное управление Ф. Тейлора;
- административный подход А. Файоля;
- бюрократическая модель М.Вебера.

Гуманитарное направление в менеджменте

- школа человеческих отношений;
- школа поведенческих наук.

Новая школа науки управления

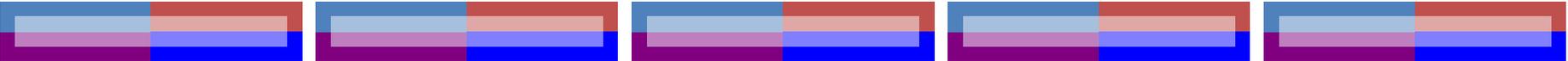
- количественный подход;
 - процессный подход;
 - системный подход;
 - ситуационный подход;
- 



Научное управление Ф.Тейлора

Значительный вклад в научную организацию труда внес **Фредерик Тейлор** (1856-1915) – крупнейший представитель американской и мировой управленческой мысли, один из родоначальников научной организации труда и управления производством, получивших широкое распространение вначале в США, а затем во всем мире.

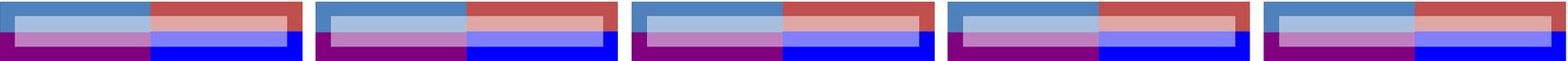




Ф. У. Тейлор

Ставя главной целью максимальное увеличение производительности труда, он предусматривал конкретные мероприятия, направленные на следующие меры:

- рациональное использование труда рабочих и средств производства,
 - введение строгого регламента на применение материалов и инструментов,
 - стандартизацию инструментов, рабочих операций,
 - точный учет рабочего времени,
 - исследование трудовых процессов путем разложения их на составные элементы,
 - хронометраж,
 - установление контроля за каждой операцией,
 - применение дифференцированной оплаты труда.
- 



Административный подход

Научный технократизм Ф. Тейлора сменился разработкой универсальных принципов организации труда не только на уровне производства, но и управления.

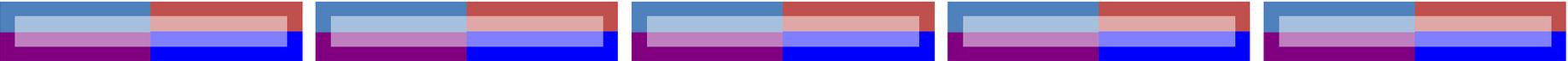
Этот подход связан с именем **Анри Файоля** (1841-1925) – французского экономиста, предпринимателя.

Процесс организации – это определение и создание общей структуры предприятия в соответствии с конкретными целями, что порождает необходимость придать форму всей структуре и обоснованно определить место каждого из ее компонентов.



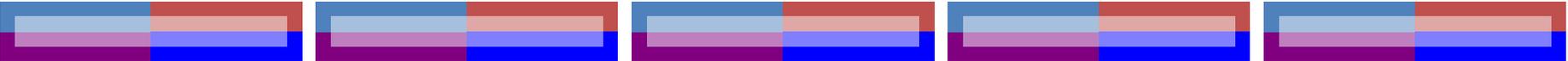
Группировка принципов Файоля

Структурные принципы	Принципы процесса	Принципы конечного результата
Разделение труда	Справедливость	Порядок
Единство цели и руководства	Дисциплина	Стабильность
Соотношение централизации и децентрализации	Вознаграждение персонала	Инициатива
Власть и ответственность	Единство команд	Корпоративный дух
Цель	Подчинение главному интересу	



Бюрократический подход

- Механистический подход получил определенную завершенность в принципах рациональной бюрократии Макса Вебера.
 - **Макс Вебер** (1864-1920) – известный немецкий социолог, историк, экономист, юрист, исследовал структуры, функции и механизмы регламентации: если каждый работник будет знать, что делать, как это делать и в точности исполнять это, то любое предприятие будет работать безотказно, подобно хорошо заведенному механизму.
 - В исследовании М. Вебера бюрократия относится к социологическим представлениям о рационализации коллективной деятельности. Он описывает форму, или схему организации, которая гарантирует предсказуемость поведения наемных работников.
- 

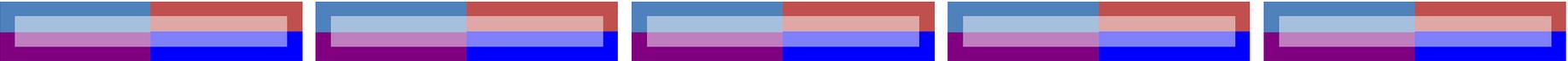


5 правил для создания идеальной бюрократии:

1. Все задания, необходимые для достижения целей, должны разделяться на высокоспециализированные виды работ. Исполнители должны стать экспертами в своей работе и нести ответственность за эффективное выполнение своих обязанностей.

2. Каждое задание должно выполняться в соответствии с «постоянной системой абстрактных правил» с целью гарантирования однородности и скоординированности различных заданий. Разумность такой практики состоит в том, что руководитель может устранить неопределенность при выполнении задания, связанную с индивидуальными различиями.





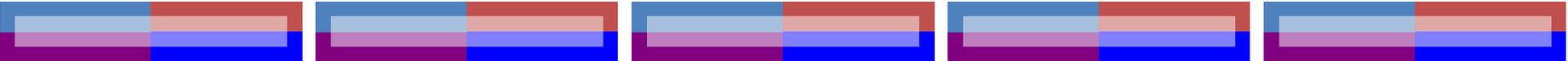
5 правил для создания идеальной бюрократии:

3. Каждый сотрудник или офис организации должен отвечать перед руководителем за свои действия или действия подчиненных. Власть руководителей основывается на экспертных знаниях и узаконивается тем, что делегируется с верхних уровней иерархии управления. Таким образом, создается цепь команд.
 4. Каждое официальное лицо в организации должно вести дела своего офиса безлично и формально. Оно должно поддерживать социальную дистанцию между собой и подчиненными, а также клиентами. Цель такой практики — гарантировать невмешательство отдельных личностей в продуктивное выполнение целей офиса, отсутствие фаворитизма, служебных отношений, основанных на личной дружбе или знакомстве.
- 



5 правил для создания идеальной бюрократии:

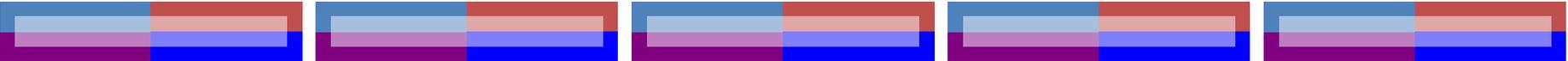
5. Наем на работу в бюрократическую организацию должен основываться на технической квалификации работника и предусматривать защиту от произвольного увольнения. Соответственно, продвижение по службе должно быть основано на трудовом стаже и личных достижениях. Наем в организацию должен рассматриваться как карьера работника на протяжении всей жизни, что предполагает высокий уровень его преданности фирме.
 - Организация, достигающая такого уровня, приближается к бюрократии идеального типа.
- 



Гуманитарный подход. Школа человеческих отношений

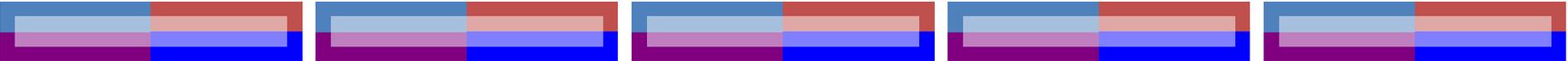
Начиная с 30-х годов XX в., объектом исследования теории организации становятся человеческие межличностные и межгрупповые отношения, все настойчивее говорится о роли человека в организации.

- Американский психолог **Элтон Мэйо** (1880-1949), прославился Хоторнскими экспериментами, в ходе которых исследовались факторы, влияющие на производительность труда.
 - Ученый пришел к выводу о том, что наилучшим фактором, влияющим на увеличение производительности труда, являются **«человеческие отношения»**, и прежде всего – **позитивное отношение менеджеров к потребностям работников.**
 - Э. Мэйо заложил основы концепции **«гуманизации труда»**, **«просвещения служащих»**, **«групповых решений»**. Э. Мейо и его сотрудники первыми стали рассматривать производственное предприятие **как социальную систему.**
- 



Основные идеи заключаются в следующем:

- жесткая иерархия подчиненности и бюрократическая организация несовместимы с природой человека и его свободой;
 - руководители промышленности должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на продукцию - это способствует социальной стабильности общества, удовлетворенности индивида своей работой;
 - основной мотив эффективной работы – обстановка в коллективе, хорошие взаимоотношения;
 - принцип индивидуальных различий: что надоедает одному индивиду, стимулирует другого.
- 

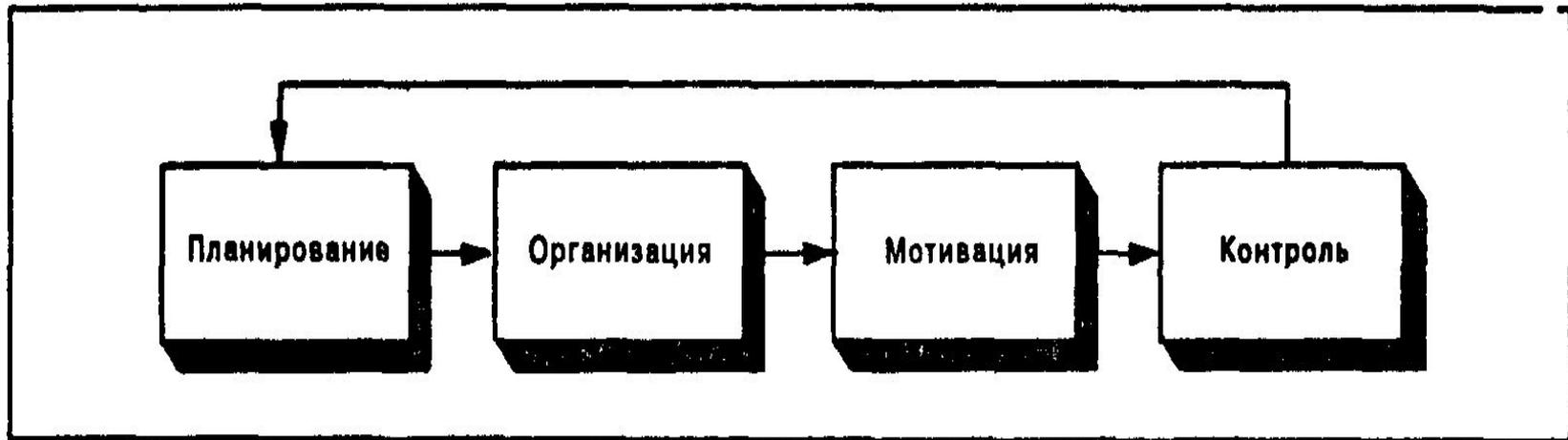


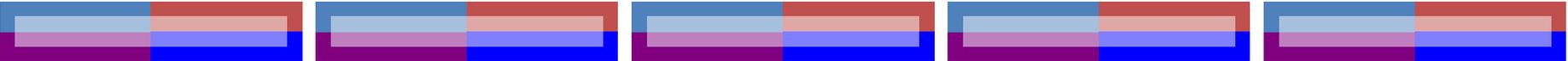
РАЗВИТИЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК.

- Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. В самых общих чертах, основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.
 - Представители: Рэнсис Лайкерт, Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг.
- 

Процесный подход

- Анри Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

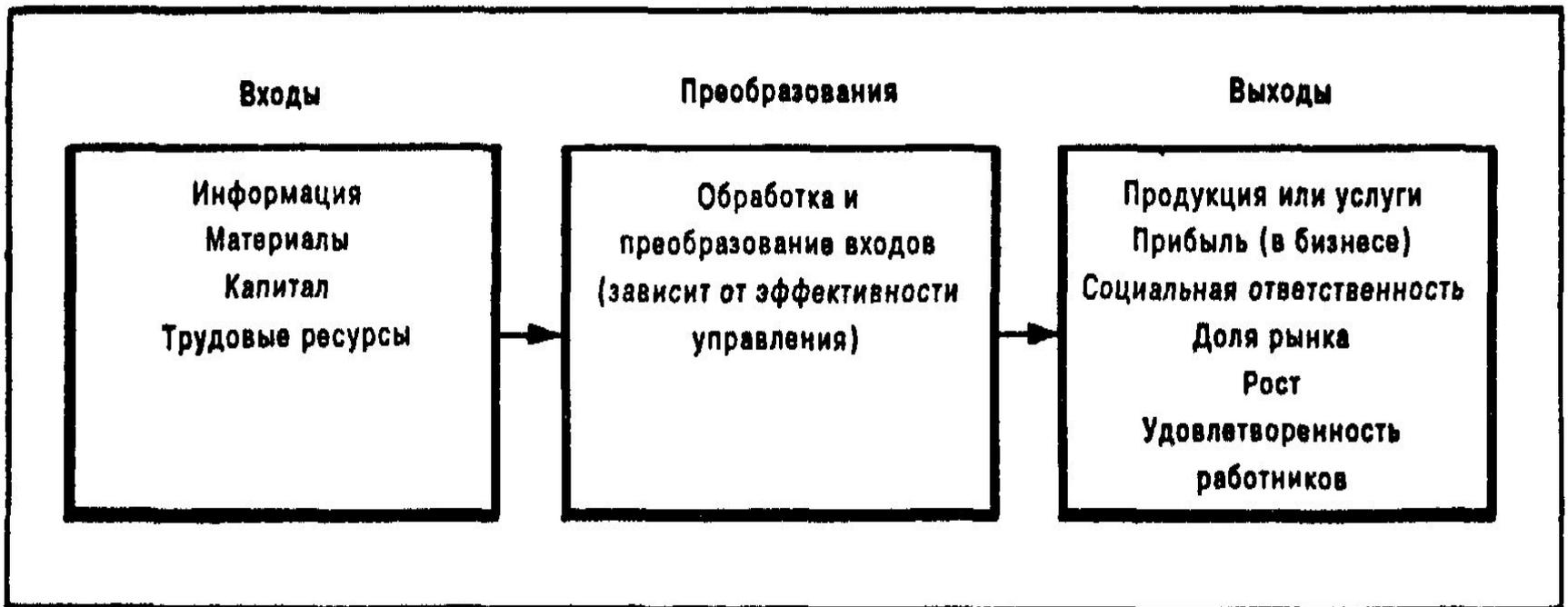




Системный подход

- В СИСТЕМНОМ ПОДХОДЕ подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.
- 

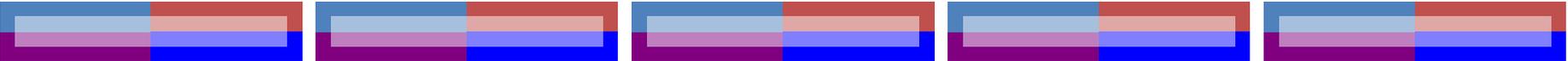
Организация - открытая система.





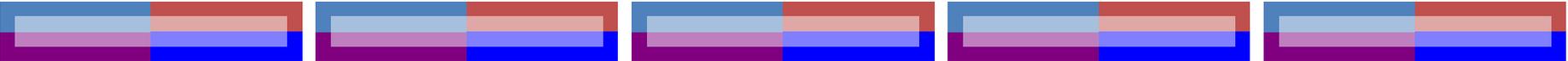
СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД

- концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.
 - Ситуационный подход концентрируется на *ситуационных* различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации. Методологию ситуационного подхода можно объяснить как четырехшаговый процесс.
- 



Процесс принятия решения руководителем

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений.
 2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны, или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, — как положительные, так и отрицательные, — от применения данной методики или концепции. Приведем простой пример. Предложение удвоить зарплату всем служащим в ответ на дополнительную работу, вероятно, вызовет значительное повышение их мотивации на какое-то время. Но, сравнивая прирост затрат с полученными выгодами, мы видим, что такой путь может привести к разорению организации.
- 



Процесс принятия решения руководителем

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.
 4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.
- 



Вклад различных направлений

Школа научного управления

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

Административная школа управления

1. Развитие принципов управления.
2. Описание функций управления.
3. Систематизированный подход к управлению всей организации.

Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук

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

Школа науки управления

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