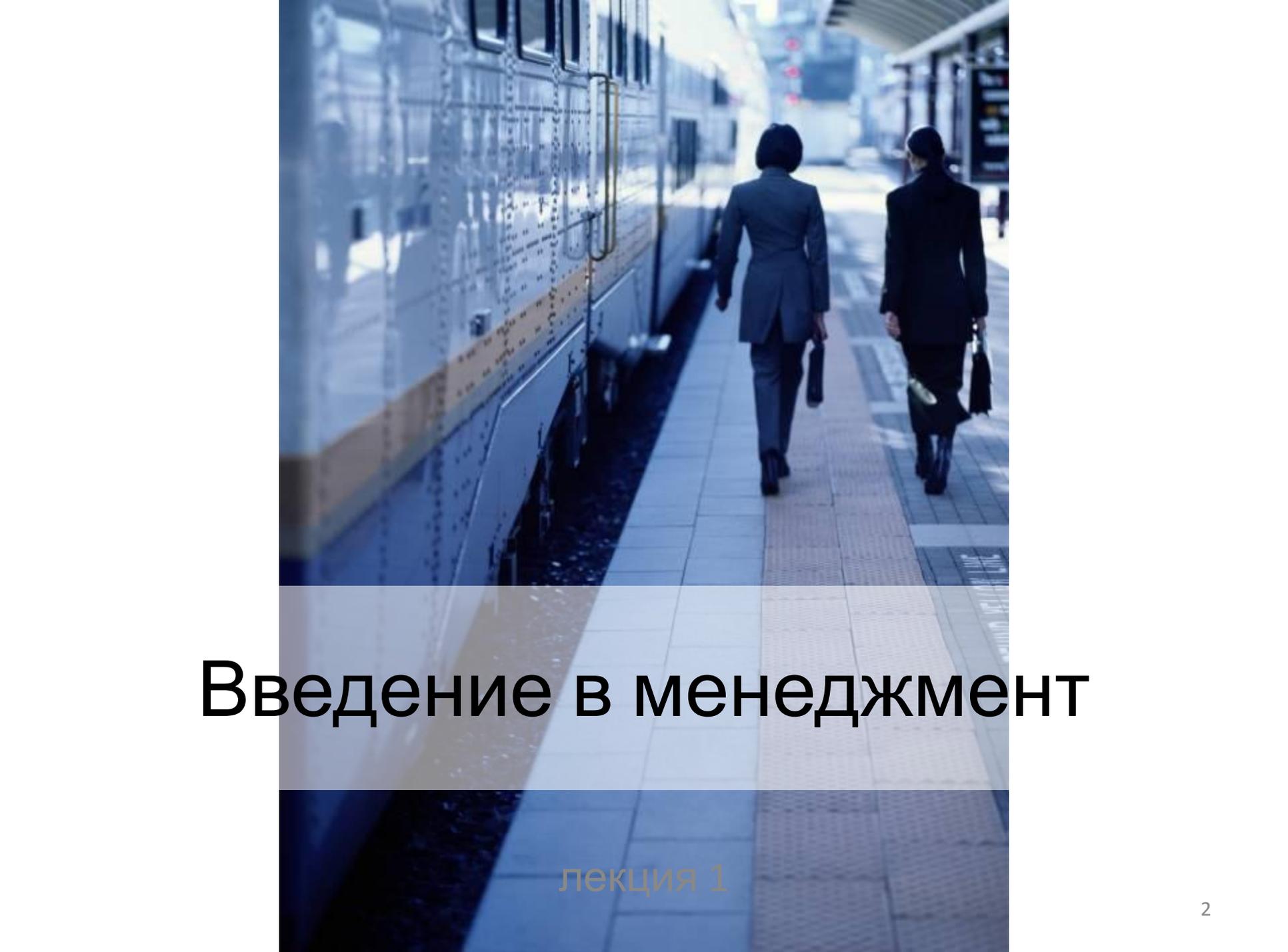




Сущность и характерные черты менеджмента,
история его развития

A photograph of two businesswomen in professional attire walking away from the camera on a train platform. They are walking parallel to a silver train. The woman on the left is wearing a grey suit, and the woman on the right is wearing a black suit. The platform has a tactile paving strip. The background shows a blurred city street with traffic lights.

Введение в менеджмент

ЛЕКЦИЯ 1



1. Сущность и содержание понятия управление. Соотношение понятий «управление» и «менеджмент». Цели и воздействия
2. Функции менеджмента , их содержание
3. Эволюция менеджмента
4. Характерные черты и подходы современного менеджмента



ЧТО ТАКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И МЕНЕДЖМЕНТ?

- «Нет бедных стран – есть страны, плохо управляемые» (П. Друкер).
-
- **управление** – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно целенаправленную и производительную группу (Питер Друкер);
- **управление** есть перевод системы в новое состояние путем воздействия на ее переменные (Стаффорд Бир);
- **управление** – это соединение искусства и науки, которое необходимо для организации деятельности людей таким образом, чтобы обеспечивалось наилучшее использование всех наличных ресурсов для достижения намеченных целей;
- **управление** – это искусство заставить события свершиться (Б. Твисс).
- Управление как самостоятельный вид деятельности выделилось в ходе разделения труда, его кооперации и увеличения масштабов производства



-
- «управление как наука» обусловлено тремя важными событиями:
 - **крупные корпорации** (возникли в конце XIX в.) требовали новые модели управления;

разделение между владением и управлением:

частная собственность (владение акциями)

Профессиональные управляющие, которые независимы от собственности на капитал фирмы или имеют небольшую их долю, являются лишь наемными топ-менеджерами;

конкуренция

- ***развитие новых теорий в области социально психологических наук управления, математики и др.***



- Управление как разнообразный вид деятельности, имеет различные определения:
- управление – это элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающих сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы цели деятельности (энциклопедический словарь);
- управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно целенаправленную и производительную группу (Питер Друкер);
- управление есть перевод системы в новое состояние путем воздействия на ее переменные (Стаффорд Бир);

Основные признаки управления

1. Целенаправленность
2. 2. Воздействие на объект

Воздействие это комплекс мер, позволяющий изменить характер деятельности и перевести систему в новое состояние.

Формы воздействия-ввод в действие различных ресурсов (капитальные вложения в оборудование, персонал

Объект управления-устройство или динамический процесс





2. Исходный пункт управления постановка цели

ЦЕЛЬ - желаемое состояние объекта управления (менеджмента) и его параметров, это будущее состояние, которое должно быть достигнуто

Целью может быть и определенная траектория развития, которой должен следовать объект управления.

- Требования к цели :
- Конкретность, понимаемость (Sense of purpose)
- Измеримость (Measurable)
- Согласованность и достижимость (Aligned and achievable)
- Реалистичность (Realistic)
- Своевременность (достижение за конкретное время (Timely))



Исходный пункт управления - цель

цель должна быть конкретизирована, измерена, иметь критерий, указывающий степень ее достижимости.

Измерение целей осуществляется различными **количественными** показателями:

абсолютные (размерные) –например, увеличить выручку на 200 тыс.руб.

относительными (безразмерными) величинами, например, снизить затраты на содержание офиса

качественными оценками выполнения требований, правил и норм.

Качественные оценки в основном сформулированы в виде утверждений.

ЦЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА (ректорат, деканат) ?
(сформулируйте на примере НГЭУ)



Классификация целей

ПРИЗНАК	наименование цели	Наименование цели
ПЕРИОД	СТРАТЕГИЧЕСКАЯ	ОПЕРАТИВНАЯ (ТАКТИЧЕСКАЯ)
СОДЕРЖАНИЕ	Экономическая Социальная Организационная	Техническая Научная Политическая
Функциональн ая деятельность	Маркетинговая Производственная Инновационная Кадровая	ПРОИЗВОДСТВЕНН АЯ КАДРОВАЯ ФИНАНСОВАЯ
ИЗМЕРЯЕМОС ТЬ	КОЛИЧЕСТВЕННАЯ	КАЧЕСТВЕННАЯ
ИЕРАРХИЯ Стадии жизненного цикла	ОРГАНИЗАЦИИ Проектирование и создание объекта Рост объекта	ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ Зрелость Завершение жизненного цикла объекта



- **Маркетинг - Выйти на первое место по продаже продукции на конкретном рынке**
- **Производство - повысить производительность труда**
- **Финансы- увеличить прибыль в плановой периоде**

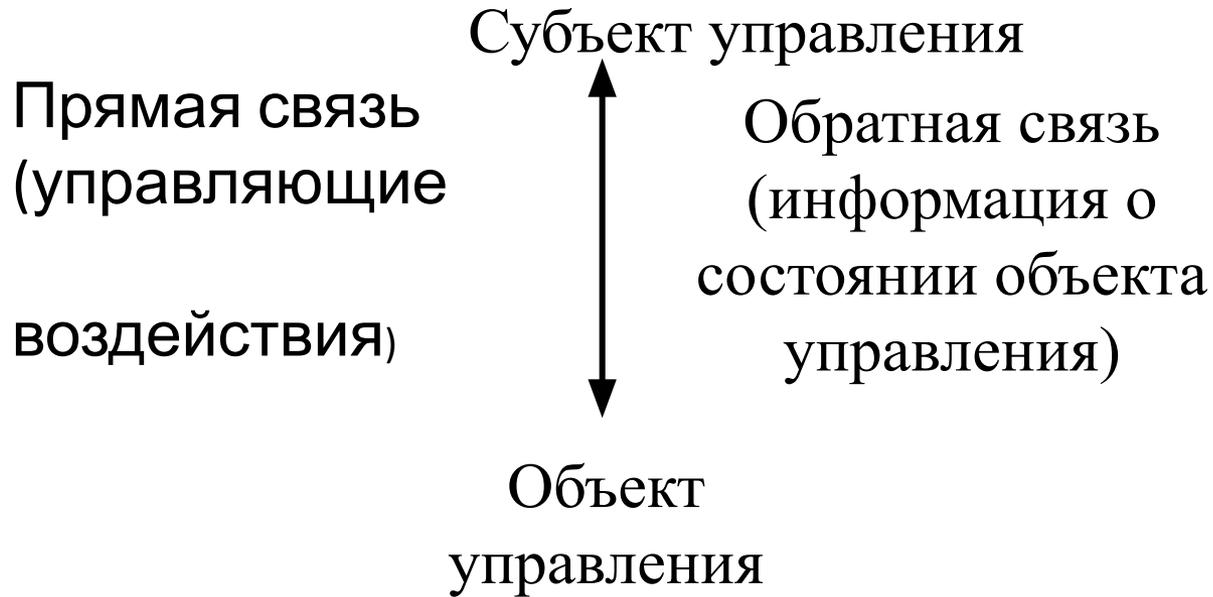
В теории управления социально-экономическими и производственными системами рассматривается три уровня

- 1.Макроуровень (управление народным хозяйством государства (объединением государств))**
- 2.Мезоуровень –управление регионами и отраслями**
- 3.Микроуровень – (управление) менеджмент организации**

- Выделяются орган управления (управляющая система) и объект управления (управляемая система)
- Связь между ними осуществляется с помощью информации
- Информация является основой управления
- Управление – целенаправленное информационное воздействие одной системы на другую с целью изменения ее поведения в определенном направлении (например, цель увеличить прибыль – задача снизить непроизводительные расходы)



Принципиальная схема менеджмента (контур управления)



упрощенная схема управления (управление с обратной связью - итеративное управление) ОТВЕТИТЬ НА ВОПРОСЫ

- Выдача задания по теме. Чтение задания (КТО ВЫДАЕТ ЗАДАНИЕ? на основании чего оно определяется?)
- Выполнение задания
- Кому доводится задание?
 - Производственное подразделение
 - Административно-хозяйственное подразделение



Мэнеджмент (management ; происходит от латинского слова «манус» , которое в русском языке означает рука

- **Управление** в организации — синоним понятия **менеджмент**

—

•

•



- **(учебник «Менеджмент» - государственный университет управления)**
- **Менеджмент это-**
- **-целенаправленное воздействие на людей, управление людьми для достижения поставленных целей;**

- **сложный, непрерывный, динамичный и целенаправленный процесс воздействия субъекта управления на управляемый объект при помощи различных методов и средств для достижения поставленной цели**



-
- В фундаментальном Оксфордском словаре английского языка, менеджмент определяется
 - как способ (манера) обращения с людьми
 - власть и искусство управления,
 - особого рода умения и административные навыки, орган управления, административная единица
 - Сократ дает понимание управления как особой сферы человеческой деятельности (главным в управлении является поставить нужного человека на нужное место и добиться поставленных перед ним задач)
 - Определение менеджмента как типа управления, в наибольшей степени отвечает потребностям и условиям рыночной экономики



- **Менеджмент как интеграционный процесс**, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и **управляют ими через постановку целей и разработку способов их достижения;**
- МЕНЕДЖМЕНТ как орган или аппарат управления – группа лиц, ответственных за изучение, анализ и формулирование решений и инициирующих их решение в интересах организации



- **как искусство** - умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект и поведение людей, работающих в организации и имеющих свои индивидуальные особенности, характеры, способности

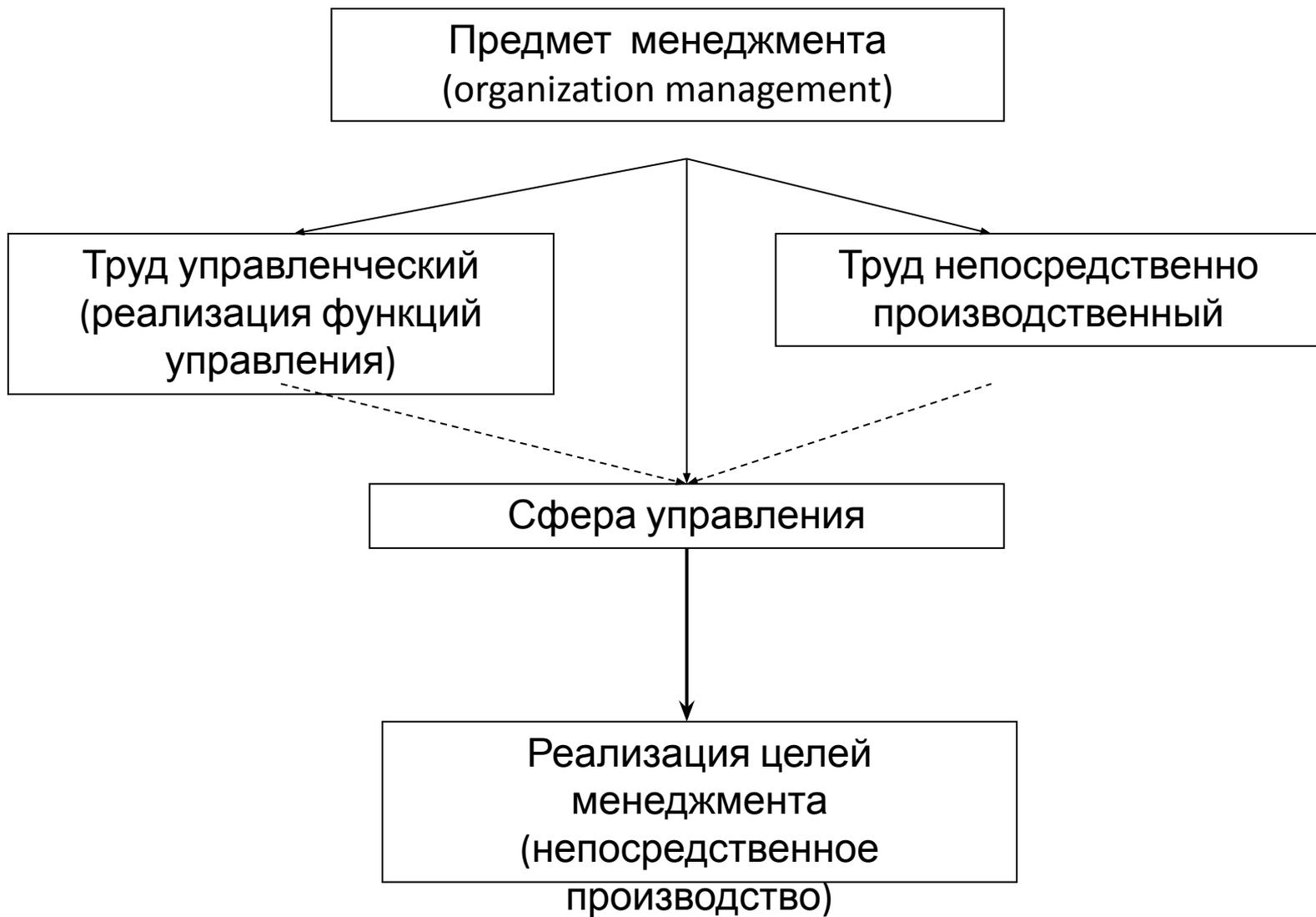
Предмет изучения науки менеджмент

Законы, принципы и
методы
функционирования
организации

Законы и принципы,
лежащие в основе
деятельности руководящих
работников при управлении
организацией; сама
деятельность

Личностные
(физиологические,
психологические и
социальные) требования,
которым должен
удовлетворять руководитель

Отношения,
складывающиеся
между людьми в
процессе управления



Управленческий цикл определенная последовательность выполнения и повторяемость одних и тех же видов работ по управлению каким-либо объектом.

- **ЦЕЛЬ**
- **ЗАДАНИЯ**
- **исполнение**
- **контроль**
- **Анализ(сравнить результаты с контрольными цифрами)**
- **Определить необходимы ли коррективы воздействия**



Характерные черты менеджмента

- Эти черты присущи всем организациям(в т,ч. ИП) независимо от масштабов деятельности и особенностей деятельности организации
- 1. Наличие целей и задач
- 2.наличие более конкретных целей (цели отдельных людей), подчиненных общей цели организации
- 3. выбор единиц измерения к конкретным целям
- 4.Определение контрольных показателей или норм деятельности в выбранных единицах
- 6.оценка и выбор по результатам сравнения соответствующих управляющих воздействий, а затем их выполнение
- 7. контроль результатов управляющих воздействий
- 8.Пересмотр целей, единиц измерения, норм

- В общем виде, функция – это совокупность действий относительно однородных по некоторому признаку, направленных на достижение частной цели и в то же время подчиненных общей цели управления.
- Функция менеджмента особый вид деятельности, протекающий в управляющей системе и выполняемый особыми методами и способами
- Функции разделяются на :
 - общие (основные)
 - специальные (конкретные) функции управления



- Общие функции –не зависят от объекта управления и являются общими для всех органов управления.
- К ним, как правило, относят:
- планирование;
- организация;
- руководство;
- координация;
- мотивация;
- контроль и регулирование.
- Все общие (основные) функции управления должны выполняться в каждом подразделении и на каждом уровне управления.
- Особенность общих функций - взаимное проникновение друг в друга.
-



Содержание функций менеджмента

- *Планирование* – постановка цели развития объекта и разработка программы ее достижения.
- *Организация* – обеспечение достижения целей. Процесс создания структуры организации, обеспечивающей эффективность и обеспечение бизнес-процесса персоналом, материалами, оборудованием, помещениями, денежными средствами и т.п. Разграничение полномочий

Руководство определение общего замысла управления, обеспечение необходимой направленности развития организации; управление по обобщенным характеристикам, стратегическим ориентирам, прогнозам, факторам общей активности работников.



Содержание функций менеджмента

Координация – согласованное взаимодействие всех управленческих действий и функций, бесперебойность и непрерывность процесса управления

- *Мотивация* – активизация отдельного человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации.
- *Контроль* – количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации.
- *Регулирование* – удержание характеристик системы на определенной траектории (доля рынка, рост прибыли и дивидендов на акцию и др.)



Содержание функций менеджмента

- *Специальные (или конкретные) функции* управления – по принадлежности управления к деятельности организации в целом или к конкретным стадиям производственного процесса.
- функция воздействия на отдельные стадии производственного процесса :
- управление технической подготовкой производства;
- организация основного производства;
- организация обслуживающего производства; маркетинг, инновации
-



Содержание функций менеджмента

- По признаку воздействия на отдельные факторы производства:
 - управление персоналом;
 - управление организацией труда и заработной платой;
 - материально-техническое снабжение;
 - управление финансовой деятельностью.

- Перечень специальных функций зависит от специфики отрасли и предприятия
-



Содержание функций менеджмента

- Например, для машиностроительного предприятия необходимы такие функции: конструкторская подготовка производства; технологическая подготовка производства; управление основным производством (диспетчеризация); управление ремонтом и наладкой и др.
- Понятие «инновации» включает проведение научно-технических исследований и разработку новых товаров и услуг, а также осуществление каких-либо изменений в стиле работы предприятия. Нововведения
- Нововведения в условиях конкуренции и завоевания рынка необходимы всегда



Менеджер как профессиональная деятельность

- Управленческий труд – разновидность умственного труда.
- Он, хотя непосредственно и не выступает создателем материальных благ, но он «как руль» необходим для достижения поставленных целей
- анализ внешней и внутренней среды (налоги, конкуренция, падение платежеспособного спроса и др.) принятие на этой основе управленческих решений
- Решения, принимаемые руководителями, зависят не только от их знаний и квалификации, но и от личностных качеств, практического опыта, здравого смысла, интуиции.



-
- Термин «менеджер» употребляется применительно:
 - к организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений (управлений, отделений, отделов);
 - к руководителю по отношению к подчиненным;
 - к администратору любого уровня, организующему работу на основе современных методов.

 - **ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖЕР** – управление финансами (куда вложить – инвестиционные решения и где взять финансовый капитал)

 - *Специалисты* – работники, выполняющие определенные функции управления, которые анализируют собранную информацию и разрабатывают варианты решений для руководителей соответствующего уровня(экономисты, бухгалтеры, юристы и др.)



ЭВОЛЮЦИЯ менеджмента

- Управление появилось на заре человечества , но научное управление возникло в конце XIX начале в США
- **Школа «классической» теории организации и управления**
Вкладом этой школы в научное управление являются:
 - 1) принципы и теория научной организации труда, именуемые «научным менеджментом»;принципы и теория административной деятельности;

Основной недостаток классической школы- ограниченное восприятие влияние человеческого фактора на конечные результаты производства



Этапы развития и школы менеджмента

Ф. Тейлор
(1865–1935 гг.),
американский
инженер

Основоположник теории научной организации труда. Впервые применил количественный анализ к исследованию процесса труда.

Элементы- определение и учет рабочего времени;
система калькуляции затрат



Этапы развития и школы менеджмента

А. Файоль
(1841–1925 гг.),
французский
инженер

Определил функции менеджмента:

**техническая,
коммерческая,
финансовая,
административная(кадровая).**

Сформулировал элементы, составляющие каждую функцию менеджмента: предвиденье, планирование, организация, координация и контроль.

Сформулировал 14 принципов сферы управления:

**разделение труда;
полномочия и ответственность;
дисциплина; единоначалие;
подчинение личных интересов общим;
централизация и децентрализация;
равенство и справедливость,
инициатива, корпоративный дух**



- **Школа человеческих отношений –американский социолог (Э. Мейо1880–1949 г.г)**
- Это научное направление посвящено исследованию человеческого фактора в процессе производства с тем, чтобы побудить индивидуума работать более производительно за счет удовлетворения некоторых его личных потребностей
- На заводах «Уэстерн электрик компании» в г. Хоторне (США) исследовали факторы, влияющие на производительность труда рабочих
- Выявлено – что на рост производительность труда решающее влияние оказывают не материальные, а прежде всего психологические факторы
- Дуглас Макгрегор –профессор университета (человек –личность)



- **Эмпирическая школа**
- Исследователи этой школы претендуют на роль создателей «науки управления», «научного менеджмента».
- Они синтезируют основные идеи «классической» школы (научной организации труда и административная деятельность) и доктрины «человеческих отношений» (человеческий фактор)
-



- Представители этой школы являются крупными менеджерами, президентами компаний, консультантами и т.д.
- 1) стремление к созданию «единой теории» управленческой деятельности на основе обобщения опыта управления крупными компаниями;
- 2) определение менеджмента, его видов и функций, профессии «менеджер»;
- 3) создание новых принципов построения структуры организации (централизация или децентрализация, делегирование власти) Основателями и известными исследователями этой школы являются Э. Петерсен и Э. Плоумен, П. Друкер, Р. Девис, У. Ньюмен, Г. Минцберг



- деятельность международной Бостонской консультационной группы BCG на протяжении 30 лет играла ведущая роль в создании **теории стратегии бизнеса**.
- Творческий подъем наблюдался в 1967–1973 гг., когда были выдвинуты концепции матрицы BCG (матрица «Рост/Доля на рынках») и кривой опыта, разработана теория конкуренции и др.



Новая школа

- Развитие кибернетики, методов исследования операций, математических методов позволило поднять управление на новый уровень. ВКАЛАД ШКОЛЫ

1. разработаны математические модели и методы оптимизации организационного управления, создана теория исследования операций;

2. В настоящее время теория управленческих решений сформировалась в самостоятельную дисциплину с развитием двух направлений:

- математическое моделирование
- разработка алгоритмов оптимальных решений;



Новая школа

- 3) разработан эконометрический подход к управлению: построение балансовых и эконометрических моделей, моделей анализа экономических циклов и динамики экономики;
- 4) развитие системного подхода как интегратора ряда наук для создания теории управления



-
- основатели этой школы
 - а) зарубежные ученые – Д. Форрестер и Н. Винер (лауреаты Нобелевской премии), В. Леонтьев (лауреат Нобелевской премии), и др.
 - б) отечественные ученые –
 - академики: Л. В. Канторович (лауреат Нобелевской премии), Н.П. Бусленко, Н.П. Федоренко, В.С. Немчинов, Д.А.Поспелов, Н.Н. Моисеев, А. Г. Аганбегян, В.И. Данилов-Данелян и другие ведущие ученые с мировым именем.



-
- П. Друкер (Американский учёный австрийского происхождения; экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века сформулировал три принципа эффективного управления, определяющих высокую ценность знаний
 - каждый руководитель должен разбираться в основах главных отраслей знаний, составляющих его бизнес;
 - знания приходится постоянно обновлять, усваивать заново, приходится постоянно вновь завоевывать превосходство в своей специфической сфере знаний;
 - успешный бизнес должен быть компетентным во многих отраслях знаний в дополнении к превосходству, которое он имеет в одной сфере



Характерные черты современного менеджмента

- Управлять – это значит – предвидеть и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать
- превращается в интегрированный процесс, объединяющий все функции и приобретающий модульную структуру, включая новые виды менеджмента - маркетинговый, финансовый, инновационный, логистика, бюджетный и др.



- Появление новых функций - культура менеджмента,
- постоянные инновации, интеллектуальный творческий процесс развития и использования внутренних ресурсов менеджера и человеческого капитала организации,
- интеллектуальное лидерство в управлении командами и проектами, влияние менеджера на имидж организации



- Нестабильность и динамичность внешних и внутренних факторов, которые приобрели турбулентный характер, заставляющих менеджеров постоянно реагировать и изменять свои цели (например, колебания валютного курса, изменение % ставки и др.)
- Внимание к конечным результатам и эффективности управленческой , а не к функциям, деятельности, процессу



- **Радикальное изменение взаимоотношений между персоналом и руководством: никто не должен управлять людьми, задача – вести людей за собой; Цель сделать продуктивным специфические стороны личности и знания каждого индивида**



- Качественно новый вид децентрализации управления, создающий свободу менеджеру преобразователю, формирование новых сетевых структур управления в виде команд, рабочих групп для реализации проблем развития
- Новые интеллектуальные факторы современного управления, проявляющие себя в изменении уровня квалификации кадров менеджеров, используемых ими новых методик планирования и новых высоких информационных технологий и технических средств
- Учет Фактора риска в принятии управленческих решений



Современные подходы в менеджменте

- развитие математики, статистики и других инженерных наук внесли вклад в теорию управления
- Количественный подход (наука управления), т.е. от общих слов к количественным показателям (*аналитические методы*)
- большой вклад отечественных ученых – А.Н. Колмогоров, С.В. Фомин, Л.В. Канторович и др.



Современные подходы в менеджменте

- Процессный подход (школа административного управления) предполагает непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций. – планирование – организация – мотивация – контроль
- Руководство предполагает возможность влияния на отдельных работников и группы работников в направлении достижения цели



Системный подход

- Понятие «система» является одним из центральных в научном познании окружающего мира и в теории управления в целом (система управления, системный подход, системный анализ и т.д.)
- **Система** (от греч.systema – целое, составленное из частей соединение) – множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность, единство.
- Теория систем впервые была применена в точных науках и в технике . Машины, компьютеры, телевизоры – примеры систем.



- Общая теория систем основана на следующих положениях:
 - целое состоит из взаимодействующих частей;
 - поведение и свойства целого определяется взаимодействием его частей;
 - система образует особое единство со средой;
 - любая система представляет собой элемент системы более высшего порядка;
 - элементы любой системы в свою очередь выступают как системы.



-
- Когда руководство меняет хотя бы один элемент или подсистему организации, все другие подсистемы и элементы испытывают воздействие этой переменной.
 - Эти изменения сказываются на будущей эффективности организации в целом
 - Необходимо учитывать как воздействие окружающей среды на организацию, так и на внешнюю среду влияние организации
 - ВХОД - ПРОЦЕСС - Выход – Обратная связь - ВЫХОД



СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД

- Ситуационный подход – это не набор действий, а способ мышления, анализа организационных проблем и их решение
- Этот метод позволяет понять какие приемы в большей степени способствуют достижению поставленных целей в конкретных условиях
- Руководитель должен:
 - уметь предвидеть все + и – последствия от применения того или иного подхода или концепции
 - правомерно интерпретировать ситуацию, оценивать влияние различных факторов
 - уметь увязать конкретные приемы, которые нанесли бы наименее отрицательный эффект конкретным ситуациям



ВЫВОДЫ

- 1. Управление – понятие емкое (управлять можно биологическими, экономическими и др. системами)
- Менеджмент – управление организацией в рыночных условиях
- Особый вид деятельности по руководству организацией (умение достигать поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы других людей).
- Менеджмент это наука и искусство (главное не только умение применять теорию, быть креативным, владеть управленческой гибкостью);
- вид деятельности; категория людей; аппарат управления.

Спасибо за внимание!

