

Теория менеджмента

К.э.н., доцент

Фирсова

Светлана Анатольевна

firsovasa@mail.ru

Технологическая карта, 1 курс-1сем.

Контрольные точки		Баллы мин.	Баллы макс.	График контроля (неделя семестра)
Первый семестр (100 баллов БРС)				
Рубежный контроль, в т.ч.				
Контр. точка 1	Контрольная работа	10	16	7
Контр. точка 2	Тестирование	20	30	16
Текущий контроль				
Контроль посещаемости	За посещение каждого занятия студент получает по 1 баллу	0	8	17
Активность на занятиях	Преподаватель на практических занятиях выставляет баллы по своему усмотрению	0	16	17
	Всего за семестр	30	70	
Экзамен		15	30	
	Всего за семестр, включая экзамен		100	

Всего 4 семестра

- Второй семестр – курсовая работа!
- Отдельная оценка
- Индивидуальная работа каждого студента
- Конкурсная защита
- Представление результатов на форуме

ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ. ЛЕКЦИЯ 1

- Определение менеджмента
- Соотношение понятий «менеджмент», «управление» и «руководство»
- Менеджмент и социальное управление
- Связь менеджмента с другими науками (психология, социология, математика, право, экономика, технология)
- Категории менеджмента.
- Менеджмент и уровень жизни

Происхождение термина. Семантика

- Английское слово «management», возможно, происходит от того же латинского корня, что и французское слово «menagement», известное с XVI века, которое образовано от глагола «menager» (умело подготавливать, тщательно упорядочивать)
Тьетар Р.-А. Менеджмент / пер с франц. Под ред. Д. О. Ямпольской. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2003. с.10. (кстати, отсюда происходит термин «менажница»)
- То есть менеджер производит упорядоченность
- **Порядок необходим при любом политическом устройстве**

При плановой экономике

- Под управлением социалистическим общественным производством понимается процесс воздействия на коллективы трудящихся, использующих средства производства, принадлежащие обществу, для изготовления продукции и оказания услуг в целях создания благоприятных условий для повышения материального и культурного уровня жизни трудящихся. Теория управления социалистическим производством: Учебник для студентов инж.-экон. спец. вузов. / Под ред. О.В.Козловой. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Экономика, 1983. с. 26.

Содержательные аспекты менеджмента

- Наука и искусство управления
- Вид деятельности
- Аппарат управления

Мери П. Фоллет

- Управление – достижение целей посредством других лиц

П. Друкер

- Связывает управление с необходимостью работы организованной группы

П. Друкер:

- “ Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен. И, наконец, именно управление в большей степени, чем что либо другое объясняет самый значимый социальный феномен нашего века: взрыв образования. Чем больше имеется высокообразованных людей, тем в большей мере зависят они от организации. Практически все люди, имеющие образование выше среднешкольного... проведут всю свою жизнь в качестве служащих управляемых организаций”.

Определение

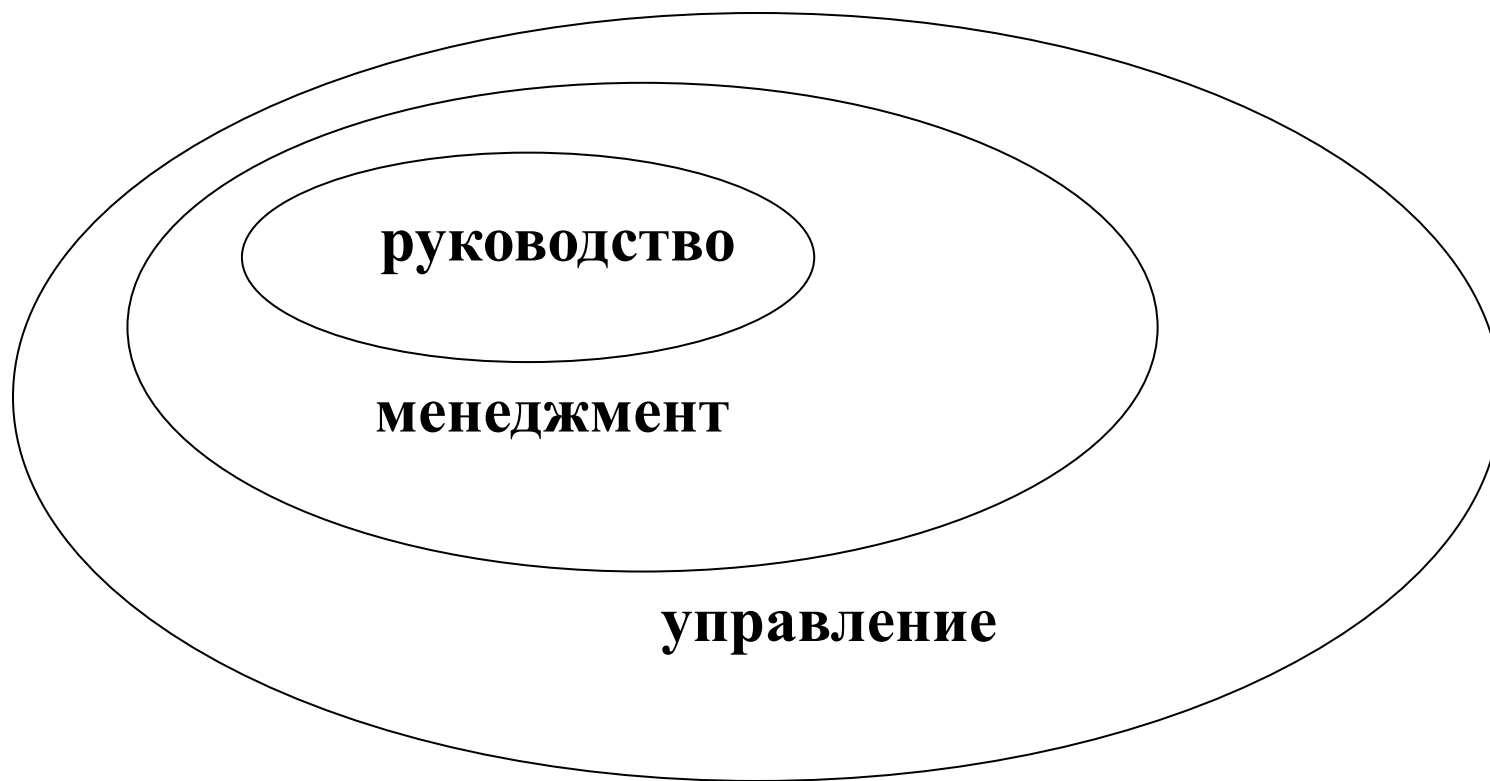
- ***Менеджмент – область знаний и профессиональной деятельности, направленной на формирование и обеспечение достижения целей организации путем рационального использования имеющихся ресурсов***

(СПбГЭУ Институт управления)

Цели менеджмента

- **Основная цель менеджмента как области практической деятельности заключается в том, чтобы обеспечить гармоничное развитие управляемого объекта**
- достижение заранее определенного результата за счет согласованного функционирования всех внешних и внутренних элементов объекта менеджмента (организации, группы людей, социального объекта).
- Менеджмент предполагает выполнение определенных повторяющихся функций для достижения социальным объектом некоторой цели или состояния. Менеджер управляет людьми и процессами, которые эти люди выполняют.
- Эффективно и согласованно!
- Гармония развития означает, что достигаемые цели и решаемые задачи учитывают интересы всех элементов управляемого объекта

Соотношение терминов



Соотношение терминов

- Термин «управление» справедлив по отношению к любым объектам
- Осуществлять менеджмент можно только по отношению к чему-то социальному, к тому же обладающему разумом и волей
- Руководство определяется как оказание менеджером влияния на людей для достижения сформулированной им цели. Руководство как часть менеджмента отражает характер действий менеджера по отношению к подчиненным

Менеджмент и социальное управление

- Термин «менеджмент» относится к объектам уровня организации.
- Если речь идет о городе, регионе, стране, то это уже будет не менеджмент, а социальное управление.
- То есть социальное управление - это управление объектами крупнее организации
- Поселок и мясоперерабатывающий комбинат (???)
- Разные цели, подходы и принципы. Социальное управление озабочено тем, как людям хорошо жить, а менеджмент озабочен тем, как людям хорошо работать! Приоритеты экономических и политических целей!

Связь менеджмента с другими науками

Менеджмент и экономика

- Экономика нужна менеджеру для того, чтобы принимать обоснованные решения. В подчинении у менеджера находятся экономисты, которые весьма профессионально могут выполнить любые расчеты экономического характера. Но решение все равно принимает менеджер и несет за него ответственность. **Экономист отвечает только за правильность расчетов**

Менеджмент и математика

- Математика, к сожалению, может далеко не все. Точные математические расчеты уместны при надежной информации, преимущественно о внутреннем положении организации. Применительно к внешней среде математические расчеты носят вероятностный характер. (Управление в условиях энтропии, хаоса).
- Задачи, которые в менеджменте решаются математически достаточно надежно: обеспечение сбалансированности планов, оптимизация производственной программы по доходу, минимизация себестоимости изделия для определенных производственных условий, расчеты запасов сырья и материалов, оптимальный раскрой материала, составление календарных графиков, сменно-суточных заданий и т.п.

- В настоящее время (в отличие от начала XX века) стало очевидно, что трудящийся человек (работник, сотрудник) является не механизмом, а личностью. Проблемами личности занимается психология. Менеджеры должны иметь серьезную подготовку по психологии. Менеджер должен разбираться в нюансах поведения конкретного человека.
- *Организационное поведение*

- Знание закономерностей поведения социальной группы, ее развития, выполняемых отдельными сотрудниками ролей позволяет менеджеру прогнозировать развитие событий в коллективе и вовремя принимать необходимые меры для предотвращения негативных процессов, обеспечения благоприятного социально-психологического климата в коллективе

Менеджмент и право

- Принятие решений в менеджменте, как стратегических, так и тактических, не должно противоречить существующему законодательству. Менеджер должен хорошо знать те правовые рамки, в которых он может действовать и принимать решения. Зачастую принятие стратегического решения требует не экономической, математической, психологической или социологической подготовки, а в основном подготовки правовой

Менеджмент и технология (собирательное понятие)

- Менеджеру желательно иметь широкую технологическую эрудицию. Он должен чувствовать прогрессивные тенденции в технологии того вида деятельности, которой он руководит. Тогда он сможет правильно оценивать перспективы той или иной инновации, вовремя ее реализовать и получить стратегические конкурентные преимущества. Его не смогут обмануть подчиненные, считая, что он ничего не понимает в их работе.

Категории менеджмента

- Категории трактуются как наиболее общие и фундаментальные понятия, выражающие существенные всеобщие свойства и отношения явлений действительности. В данном случае явление действительности – менеджмент, а категории менеджмента являются его свойствами и отношениями

Основные категории менеджмента

- Объекты и субъекты
- Виды
- Методы
- Функции
- Принципы

Под **объектом** менеджмента в общем случае понимается организация (часть организации, совокупность организаций)

Организация это – некая группа людей, отвечающая следующим требованиям:

- наличие по крайней мере, двух людей, относящих себя к этой группе
- Наличие, по крайней мере, одной цели, которую принимают как общую все члены группы
- Совместная деятельность членов группы для достижения поставленных целей

Определение

- Организация - группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей

Виды объектов

- Классификация организаций
- Функциональные области организации (производство, маркетинг, финансы...) – горизонтальное разделение труда
- Уровни иерархии в организации (рабочее место, участок, отдел, департамент, дивизион...)

Управление операциями

- *Операция* (работа) как совокупность взаимоувязанных действий, безусловно, нуждается в менеджменте. Это же относится и к проекту как совокупности взаимоувязанных действий и исполнителей, а словосочетание «менеджер проекта» представляется вполне естественным

К субъектам менеджмента относят менеджеров различного уровня

- Менеджеры – это руководители, занимающие постоянную должность в организации, наделенные полномочиями и принявшие на себя ответственность в области принятия и реализации решений в определенных сферах деятельности организации

Неперсонифицированный субъект управления

- Иногда субъектом менеджмента выступает так называемый вышестоящий орган. Особенно это распространено в структурах, принадлежащих государству или региону
- *Пример: ректор и министерство образования для вуза*

Уровни – вертикальное разделение труда

- Высший
- Средний
- Низовой (первой линии)

Виды менеджмента

По признаку объекта

- Общий (генеральный)
- Специальный (функциональный)

Виды менеджмента

По признаку содержания

- Нормативный
- Стратегический
- Оперативный

Нормативный менеджмент -

связан с разработкой, формированием и реализацией качественных ориентиров, показателей, установок деятельности организации: философия организации, предпринимательская политика, корпоративная культура, конкурентная позиция организации, общие стратегические намерения

Нормативный менеджмент важен как идеологическая основа деятельности организации

Стратегический менеджмент -

связан с выработкой, планированием набора стратегий организации и обеспечением стратегического контроля за их реализацией

Оперативный менеджмент -

разработка тактических и оперативных мер, направленных на реализацию принятых стратегий

Стратегический и оперативный менеджмент

	Стратегический	Оперативный
Уровень	Высший, долгосрочная перспектива	Все, акцент на средний, средне- и краткосрочный
Неопределенность	Высокая	Низкая
Степень структурированности	Низкая, много альтернатив	Высокая, спектр альтернатив ограничен
Информация	Внешняя	Внутренняя

Методы менеджмента –

- это правила и процедуры, следование которым и выполнение которых позволяет менеджеру добиваться основной цели менеджмента: обеспечения гармоничного развития управляемого объекта

Система методов менеджмента

МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

административные

распорядительное
воздействие

организационно-
стабилизирующее
воздействие

дисциплинарное
воздействие

экономические

премии

бонусы

социальный
пакет

другое

социально- психологические

статус

горизонтальная
карьера

нематериальное
поощрение
(похвала,
доска почета)

другое

Распорядительное воздействие –

- заключается в том, что менеджер, применяя свои полномочия, непосредственно приказывает подчиненным действовать определенным образом (приказы, распоряжения)

Организационно-стабилизирующее воздействие -

- основано на регламентировании, и нормировании (функциональные, должностные и структурные ограничения, обязанности, нормы)

Дисциплинарное воздействие -

- основано на системе наказаний и дисциплинарных требований

экономические методы менеджмента -

- предполагают, прежде всего, материальное стимулирование как отдельных сотрудников, так и структурных подразделений организации

социально- психологические методы менеджмента -

- предполагают установление гармонии в коллективе, основанной как на признании интересов сотрудника как личности, так и на признании сотрудником интересов организации и важности ее целей (нематериальное стимулирование)

Принципы менеджмента

- **Принципы менеджмента** – это общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие объекта управления
- Тщательное изучение принципов, выстраивание всевозможных классификаций и систем принципов – прерогатива менеджмента как науки

Для практической деятельности количество принципов становится минимальным и сводится к следующему:

- *Принцип целевой направленности*
- *Принцип иерархической упорядоченности*
- *Принцип научной обоснованности и оптимальности*
- *Принцип права на интерес*
- *Принцип инновативности*
- *Принцип рационального соотношения единоначалия и коллегиальности*
- *Принцип приоритетности самореализации*

Принцип целевой направленности

- Менеджмент предполагает установление конкретной цели для управляемого объекта. Менеджер ведет управляемый объект к установленной цели. Поэтому установление цели – обязательное требование к менеджменту как виду деятельности

Принцип иерархической упорядоченности

- Иерархия представляет собой порядок и правила подчинения низших высшим. В социальных образованиях, которые являются объектами менеджмента, неизбежно возникает иерархия
- *Вспомним определение П.Друкера !*

Организационная и естественная иерархия

- Следует различать организационную и естественную иерархию
- В основе организационной иерархии – назначение на должность
- Естественная иерархия возникает на основе личностных качеств: высокий профессионализм, ум, сила, и т.п.
- Злоупотребление организационной иерархией (назначениями на должность без учета личностных качеств будущего менеджера) приводит к снижению эффективности менеджмента
- Вектор развития этого принципа – от иерархии организационной к иерархии естественной

Принцип научной обоснованности и оптимальности

- Этот принцип означает, что менеджер должен знать и использовать в своей деятельности достижения наук, связанных с менеджментом (экономика, психология, социология, информатика и др.)
- Менеджмент должен основываться на научных представлениях об управляемом объекте
- Кроме того, менеджер должен стремиться к максимальной рациональности действий и решений (экономия всех видов ресурсов) и к их оптимизации (максимизация результатов и минимизация затрат)

Принцип права на интерес

- Элементы управляемого объекта (организации) имеют право на свои собственные интересы.
- Менеджер должен учитывать эти интересы и добиваться гармонии между интересами организации в целом и интересами ее участников.
- Игнорирование этого принципа приводит к снижению эффективности менеджмента.
- *Трудно добиваться результатов для организации, если эти результаты противоречат личным целям сотрудника!(Конфликт лояльностей)*

Принцип инновативности

- Менеджер должен глубоко осознавать необходимость и неизбежность перемен в управляемом объекте и воспринимать эти перемены не как бедствие, а как признак жизни и развития
- Такого же подхода к инновациям менеджер должен добиваться от подчиненных

Принцип рационального соотношения единоначалия и коллегиальности

- Менеджер должен понимать, что, допуская коллегиальность (участие других членов организации) в обсуждении проблем и путей их решения, ответственность в принятии решений и их исполнении полностью лежит на нем

Принцип приоритетности самореализации

- Менеджер должен вести себя так, чтобы подчиненные могли наилучшим образом раскрыть свои способности и направить их на достижение целей организации (руководство и менеджмент)
- **Следование перечисленным принципам приводит к повышению эффективности менеджмента.**

Функции менеджмента

- **Функции менеджмента** определяют устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения

Классификация функций менеджмента (одна из классификаций)

- Общие (предметные) – последовательность управленческого цикла – целеполагание, планирование, организация, контроль и регулирование
- Социально-психологические – взаимодействие между участниками управленческого процесса – мотивация, делегирование
- Технологические – непосредственно процесс (процессуальные) – коммуникация, управленческое решение

Классификация по А.Н. Цветкову

- **Общие** функции отражают технологический процесс (последовательность действий, методы и средства их выполнения) управления социальным объектом. Управляя любым социальным объектом, менеджер выполняет следующие функции:
 - Формирование целей
 - Планирование
 - Организовывание действий
 - Контроль
 - Регулирование

- **Фоновые** (иногда их называют вспомогательными) функции или связующие процессы
- Разработка решений
- Установление коммуникаций
- Мотивирование сотрудников

Различие общих и фоновых функций

- Общие функции реализуются последовательно для каждой отдельной задачи (т.е. выполнение одной является стартовой точкой для начала выполнения другой)
- Фоновые функции осуществляются непрерывно

Другие классификации функций менеджмента

- Планирование (включая формирование стратегии), организация, мотивация, контроль
- Планирование, организация, мотивация, контроль, координирование
- Общие и конкретные функции (логистика, маркетинг, инновации и т. п.)

Менеджмент и уровень жизни

- Чем эффективнее менеджмент, тем выше уровень жизни.
- И наоборот, чем ниже уровень жизни, тем хуже менеджмент.
- Нет бедных стран с эффективным менеджментом.
- Если страна богатая, то есть люди живут хорошо, а менеджмент неэффективный, это значит, что есть огромные природные ресурсы. Это надолго?
- Россия страна богатая или бедная?

Распределение национального богатства на начало XXI века

Страны и регионы	Всего, \$ трлн.		На душу населения, \$ тыс.			
Семерка и ЕС (золотой миллиард)	275		260			
ОПЕК	95		195			
Россия	60		400			
Остальные	100		30			
Всего:	550		90			
Страны и регионы	По видам капитала					
	человеческий		природный		воспроизводимый человеком	
	\$ трлн.	%	\$ трлн.	%	\$ трлн.	%
Семерка и ЕС	215	78,1	10	3,7	50	18,2
Россия	30	50,0	24	40,0	6	10,0

Бедная ли страна Россия?

- +У России – 11% всего мирового богатства. А населения примерно 2,5 %
- +Кроме того: Стоимость имущества России за рубежом оценивается в 450 млрд. долл.
- -Коррупция – проблема системная. Она не в органах управления, а в головах.
- -По индексу развития человеческого потенциала (ВВП на душу, уровень образования, продолжительность жизни) в пятом десятке стран мира.

Перед нами: Малайзия, Панама, Белоруссия, Мексика, Чили, Уругвай

После нас: Болгария, Румыния, Бразилия, Украина, Турция, Китай, Индия

Резюме:

- Так что совершенствование управления обществом, совершенствование менеджмента всех уровней - это важнейшая задача в масштабе нации. Достижение эффективного менеджмента может стать национальной идеей для России
- **Читать! Воробьев С. Выдавить из себя сатрапа. Harvard Business Review Россия. - Июнь-июль, 2012.- с. 32.**

Основные факторы, влияющие на становление и развитие менеджмента в российской экономике.

- Формирование рыночного механизма и сочетание его с государственным регулированием
- Изменение в структуре потребностей общества в продукции и услугах, ориентация менеджмента преимущественно на удовлетворение потребностей в предметах потребления
- Обострение внутренней конкуренции вследствие ограничения ресурсов и снижения спроса на традиционные отечественные продукты и услуги
- Интернационализация конкуренции и связанная с этим принудительная адаптация к международным стандартам
- Усиление социальных и экологических требований к деятельности организаций и учреждений, ориентация менеджмента на внешние факторы эффективности организаций
- Возрастающая степень комплексности реализуемой продукции и услуг, диверсификация и кооперация организаций
- Профессионализация менеджмента, повышение общественной значимости и оценки менеджмента, стремление к обучению и повышению профессиональной квалификации.