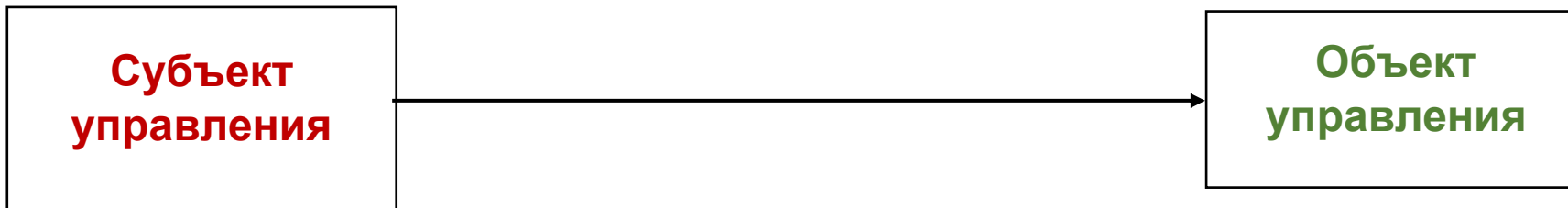


# Тема 1. Методологические основы менеджмента

## 1.1. Управление и менеджмент

Управление – определенный тип взаимодействия между субъектом управления и объектом управления.



**Субъект управления** – это часть окружающей среды, которая оказывает управленческое воздействие.

**Объект управления** – это часть окружающей среды, на которую это управленческое воздействие направлено.

Управление предполагает движение к поставленной цели.

Управление реализуется в любых системах вне зависимости от их особенностей.



**Управление обеспечивает сохранность и поддержание работоспособности систем.**

**Управление – функция организованных систем различной природы, обеспечивающая достижение их целей и реализацию программ функционирования.**

**Administration** (управление учреждением)

**Control** (управление техническими средствами)

**Direction** (управление в военной сфере)

**Government** (управление государством)

**Conducting** (управление оркестром)

**Management**

**Менеджмент** – это управление на уровне организации, функционирующей в рыночных условиях.



**1974 г.** Московский инженерно-экономический институт (МИЭИ) → Московский институт управления (МИУ) (ныне Государственный университет управления).

**1992 г.** – Начало формирования основ рыночных отношений в РФ.

**2000 г.** – Мировое сообщество признало, что основы рыночных отношений в РФ сформированы.

## 1.2. Многозначность термина «менеджмент»

Происхождение термина: «**manus**» (лат.) «**рука**».

Менеджмент – искусство управления лошадью, искусство верховой езды.

Менеджер – искусный наездник, умеющий укротить дикую лошадь.

В современном значении термина «менеджмент» стал использоваться на рубеже XIX – XX веков.

**Словарь иностранных слов:** Менеджмент – вид деятельности, предусматривающий руководство, **управление людьми** в самых разнообразных ситуациях.

**Оксфордский словарь английского языка**

Менеджмент – это способ, манера общения с людьми;

власть и искусство управления;

особого рода умелость и административные навыки;

орган управления, административная единица.

**1. Менеджмент – вид деятельности,** с помощью которой профессионально подготовленные специалисты управляют организациями путем постановки целей и разработки способов их достижения.

**2. Менеджмент – процесс** влияния на деятельность отдельного работника, группы, организации в целом с целью достижения максимальных результатов.

Для того чтобы этот процесс был осуществлен, должны быть реализованы следующие функции:

Планирование;

Организация;

Мотивация;

Контроль.

### 3. Менеджмент – это наука и искусство.

**Менеджмент как наука** – совокупность упорядоченных знаний об управлении (совокупность базовых понятий).

В самостоятельную область научных знаний, имеющую свой предмет изучения, свои специфические проблемы и подходы к их решению, менеджмент выделился на рубеже XIX–XX веков. Родоначальником считается Фредерик Тейлор (США).

Выделяют этапы формирования менеджмента как научной дисциплины (школы менеджмента).

**Менеджмент как искусство.** Необходимо не только использовать научные подходы, но и искусно их применять в конкретных ситуациях, так как на предприятие оказывают влияние различные факторы внутренней и внешней среды.

#### 4. Менеджмент – категория работников.

Искусством управления должны обладать менеджеры, чья работа состоит в организации и руководстве усилиями всего персонала для достижения целей.

В Общероссийском классификаторе профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР) выделяется должность служащих «Менеджер».

#### Квалифицированный менеджмент

#### 5. Менеджмент – орган управления.

Менеджмент – специфический орган, существующий как в **коммерческих**, так и в **некоммерческих** организациях. Без этого органа организация как целостное образование не может существовать и эффективно работать.

#### Эффективный менеджмент



**Менеджмент – это особый вид деятельности, который реализуется через выполнение управленческих функций (функций управления).**

**Менеджмент – совокупность принципов, методов, средств управления организацией с целью повышения эффективности ее деятельности.**

**Менеджмент – это комплекс теоретических знаний и практических навыков, которые обеспечивают превращение неорганизованной общности людей в целенаправленно и эффективно функционирующую организацию в современных условиях хозяйствования.**

**Менеджмент всегда осуществляется внутри организации  
и имеет целенаправленный характер**

### 1.3. Компоненты менеджмента



**Общий менеджмент: основа деятельности любого менеджера, управляющего коллективом.**

**Прикладной менеджмент изучает специальные методы и приемы, позволяющие осуществлять работу в различных сферах:**

- **стратегический менеджмент (планирование, выбор и реализация стратегии);**
- **производственный менеджмент (управление производственными процессами);**
- **кадровый менеджмент (управление человеческими ресурсами);**
- **инновационный менеджмент (управление нововведениями).**

## **1.4. Этапы становления менеджмента как научной дисциплины**

### **Эмпирический этап**

Формирование разрозненных знаний о направлениях повышения эффективности координации деятельности людей при выполнении сложных проектов и возведении объектов. Древний Мир (разработка стратегии военных действий, захват новых территорий, возведение сложных технических объектов).

**Промышленная революция конца XVII – начала XVIII веков**  
(не только эмпирические методы, но научные эксперименты)

Аркрайт Ричард (1732 – 1792): ввел иерархический принцип организации массового производства пряжи (первое в мире предприятие современного типа).

Оуэн Роберт (1771 – 1858): проведение эксперимента по оценке влияния условий труда рабочих на их производительность.

Бэббидж Чарльз (1791 – 1871): методика изучения затрат рабочего времени при осуществлении различных операций. «Об экономии материалов и оборудования» (1832).

Конец XIX века: изменение масштабов деятельности предприятий, увеличение количества работников на предприятиях.

Доклад президента промышленной компании Генри Таун (1844 – 1924) на ежегодном собрании Американского общества инженеров-механиков (ASME) в 1886 г. «Менеджмент является самостоятельной сферой научного познания и должен быть выделен в самостоятельную науку».

## **ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **1. Школа научного менеджмента (1885 – 1920)**

**scientific management**

Фредерик Тейлор (1856 – 1915) (автор 100 патентов).

Фрэнк (1868 – 1924) и Лилиан (1878 – 1972) Гилбрет.

Генри Гант (1861 – 1919).

**Используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать операции ручного труда, добиваясь наиболее их эффективного выполнения.**

1895 г. статья «Сдельная система оплаты труда»

1911 г. книга «Принципы и методы научного менеджмента»

Ф. и Л. Гилбрет: изобретение специальных часов (микрохронометр), которые позволили выделить 17 основных движений руки (**терблиги**), совершаемых каменщиком. Заложили основы нормирования труда на основе выделения микроэлементов.

Г.Гант: карт-схемы производственного планирования (инструмент управления проектами), которые стали основой оперативного планирования производственного процесса в дальнейшем.

## Основные положения школы научного менеджмента

1. Менеджмент – самостоятельная сфера и вид деятельности, основной функцией которого становится рационализация производственной деятельности. Менеджмент и выполнение производственных операций – это разные виды деятельности.
2. Производственный процесс разделяется на отдельные звенья и элементы.
3. Разработка нормативов трудоемкости и выработки на основе проведенного **хронометража** и изучения движений рабочих.
4. Стимулирование работников к повышению производительности труда на основе различных форм премирования, так как главная причина невысокой производительности труда рабочих заключается в несовершенстве системы их поощрения.
5. Создание комфортных условий работы (чередование времени труда и отдыха, организация столовых, детских садов).

Внедрение системы Тейлора на других предприятиях позволило повысить производительность труда в 2 раза.

**«Система Тейлора – это система выжимания пота»**

## 2. Классическая или административная школа (1920 – 1950)

Анри Файоль (1841 – 1925): работал в компании Comambault с 1860 по 1918 г.

1916 г. книга «Общее и промышленное управление» (была переведена на английский язык только в 1949 г.)

**Функции управления:** Предвидение. Организация. Распорядительство. Координация. Контроль.

**Принципы управления** (14 принципов) применимы не только в экономике, но и в правительственных службах, в армии, т.е. носят универсальный характер.

Впервые поставил проблему организованного обучения менеджменту.

### Отличие от теории Тейлора

Тейлор – цеховой уровень (рассматривал проблемы управления предприятием «снизу-вверх»).

Файоль – высший уровень управления (рассматривал проблемы управления предприятием «сверху-вниз»).

## **Принципы управления Анри Файоля**

- 1. Разделение труда в аппарате управления (специализация работников аппарата управления).**
- 2. Полномочия (власть) и ответственность (где даются полномочия, возникает ответственность).**
- 3. Дисциплина (соблюдение установленных правил поведения).**
- 4. Единство распорядительства или единоначалие (у каждого работника только один непосредственный руководитель).**
- 5. Единство направления (одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель).**
- 6. Подчиненность личных интересов общим (интересы работника не должны превалировать над интересами организации).**
- 7. Вознаграждение персонала (оно должно быть справедливым).**
- 8. Централизация (правильная пропорция между централизацией и децентрализацией в процессе принятия решений).**
- 9. Скалярная цепь (иерархичная структура управления).**
- 10. Порядок (определенное место для каждой вещи и каждая вещь на своем месте).**
- 11. Справедливость (сочетания правоты и правосудия).**
- 12. Постоянство состава персонала (устойчивость состава персонала).**
- 13. Инициатива (возможность создания и осуществления новых предложений).**
- 14. Корпоративный дух (в единении – сила).**

### 3. Школа человеческих отношений (1930 – 1950)

Элтон Мэйо (1880 – 1949) профессор Школы бизнеса Гарвардского университета

**«Мы забыли о человеке!».** Решающее влияние на рост производительности труда оказывают не материальные, а психологические и социальные факторы.

Хоторнский эксперимент: группа работниц из 6 человек.

Режим работы менялся: продолжительность рабочего дня, количество перерывов, интенсивность отопления и освещения, бесплатное питание, разные системы оплаты труда.

Через 2,5 года производительность труда увеличилась на 40%.

В конце эксперимента были отменены дополнительные перерывы, установлен рабочий день обычной продолжительности.

Результат: несмотря на ухудшение условий работы производительность труда не уменьшилась, даже немного выросла (так называемое «Хоторнское чудо»).

«Эффект Хоторна» – это условия, в которых новизна, интерес к эксперименту или повышенное внимание к данному вопросу приводят к слишком благоприятному (возможно незапланированному) результату.



## **Теория человеческих отношений** (была опубликована в 1929 – 1933 гг.)

**Мэйо критиковал Тейлора за то, что он не принимал во внимание личность трудящихся, не учитывал силу солидарности работников в группе.**

**«Ограниченный набор материальных стимулов не создают послушных и преданных работников».**

- 1. Развитие у рабочих чувств как индивидуальной, так и коллективной ответственности.**
- 2. Создание на предприятиях атмосферы «подлинной общности интересов».**
- 3. Переход от авторитета должности к авторитету знания и профессионализма.**

**В дальнейшем крупные компании стали создавать специальные подразделения по управлению персоналом (учет текучести кадров, подготовка работников, выявление интересов, оценка психологического климата в коллективах).**

## 4.Эмпирическая школа (1930 – 1950)

греч. **empeiria** – опыт

**«Управленческая деятельность скорее искусство, которому учит не теория, а практика».**

**Питер Друкер (1909 – 2005).**

**Главная задача теоретиков в области менеджмента – получение, обработка и анализ практических данных и выдача на этой основе рекомендаций управляющим.**

**На основе практического опыта представители этой школы формируют свои принципы:**

- необходимость четко определять, в чём заключаются обязанности работников;**
- каждое отделение должно представлять собой организационное целое, руководимое одним административным работником;**
- каждый отдел должен иметь одну основную обязанность.**

## **5. Новая (количественная) школа науки управления (1950 – по настоящее время)**

### **Science of management**

Формирование школы связано с использованием кибернетики, системного анализа, исследования операций, статистики и инженерных наук, применением ЭВМ при проведении расчетов.

### **Основные положения**

Замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами, количественными значениями каких-либо параметров.

Модель – форма представления реальности, упрощающая эту реальность, облегчающая понимание её сложности.

### **Этапы моделирования**

1. Построение экономико-математической модели (выделение параметров и целевой функции).
2. Задание переменным количественных значений.
3. Аprobация модели.
4. Проведение эксперимента

Моделирование процесса разработки и принятия управленческих решений.

Модели прогнозирования научно-технического и экономического развития.

## 6. Системный подход (1960 – по настоящее время)

**Система – совокупность элементов, связанных между собой и с внешней средой, функционирование которых направлено на реализацию конкретной цели или полезного результата.**

**Системный подход рассматривает любую организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая вход, выход, связь с внешней средой, обратную связь.**

