

# 1 – Определения менеджмента

## Лекция 1

**Тема 1. Основные понятия менеджмента, эволюция науки и практики управления. (ЛК — 1 часа, СРС - 0час).**

1. Управление научно-производственной деятельностью человека.
2. Понятие менеджмента.
3. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики.
4. Эволюция менеджмента.

1. Управление научно-производственной деятельностью человека.

**Питер Друкер:** «На 80% успехи любой страны зависят не от природных ресурсов, не от географического положения страны, не от качества рабочей силы, а от КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ».

Разделение труда по мере развития производственных отношений привело к выделению специфических трудовых процессов - **процессов управления**. Их суть сводится к разработке и осуществлению воздействий со стороны субъекта управления на те или иные объекты управления в процессе целенаправленной деятельности.

Сама по себе общность задач управления позволяет формулировать его общие законы, а анализ и обобщение практики управления дает возможность, опираясь на эти законы, конкретизировать содержание управления в рамках **науки управления - менеджмента**.

2. Понятие менеджмента.

**Менеджмент (en management; fr management):** Скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией (ГОСТ Р ИСО 9000-2001 п. 3.3.1).

**Основная цель Менеджмента – обеспечение гармонии в развитии организации, т.е. согласованного и эффективного функционирования всех ее внутренних и внешних элементов.**

**Менеджмент**- это самостоятельная область знаний, научно-практическая дисциплина, сочетающая в себе науку, опыт, ноу-хау, управленческое искусство

**Менеджмент как НАУКА**, возникшая на базе практического опыта управления, опирается на всю сумму знаний об управлении, накопленных человечеством, и содержит концепции, теории, принципы, способы и формы управления.

**Основные задачи МЕНЕДЖМЕНТА:**

1. объяснение природы управленческого труда;
2. установление причинно-следственных связей в этой области;
3. выявление факторов и условий эффективности совместной трудовой деятельности;
4. разработка способов эффективного управления;
5. прогнозирование событий, стратегическое и оперативное управление, описание политик для организации.

**В то же время имеются основания рассматривать МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИСКУССТВО:**

1. организации – сложные социально-технические системы;
2. главным фактор эффективности их деятельности являются люди, работающие в них;
3. практически научиться управлению можно лишь через опыт, которым в совершенстве владеют люди, имеющие соответствующий **ТАЛАНТ**;
4. при принятии управленческих решений менеджер, как правило, не имеет полного объема информации, необходимой для этого;
5. никто и никогда не может гарантировать менеджеру правильность принятых решений, которые будут реализовываться в будущем, поскольку предусмотреть это «будущее» людям просто не дано.

## 2 – Определения менеджмента

Все это делает одними из важнейших факторов менеджерского искусства умение доверять своей интуиции и смелость принятия в различных условиях решений любой сложности.

4.Эволюция менеджмента.

5.Школы менеджмента.

6.Систематизация научных знаний в школах управления.

7.Основные представители школ, достижения науки.

8.Классическая школа в управлении.

9.Школа человеческих отношений, рыночная ориентация.

10Школа научного управления.

11.Ситуационная школа.

Как самостоятельная научная дисциплина менеджмент стал развиваться, начиная с последней четверти 19-го века.

*Одной из первых была школа научного управления.*

Создатели этой школы полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь более эффективного их выполнения. Она занималась вопросами целенаправленного отбора работников, их обучения и материального стимулирования.

**Фредерик Тэйлор (США)** разработал методы, по которым для каждой рабочей операции с помощью хронометража и тщательного изучения движений работника устанавливался наиболее рациональный способ выполнения заданной работы.

Весь объем задания разбивался на мельчайшие операции каждую из которых мог выполнить один человек. С помощью хронометража устанавливалась норма выработки, определялись время необходимых производственных издержек, продолжительность перерывов для отдыха.

Всё это фиксировалось в документе, который в дальнейшем стал называться **ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ КАРТОЙ**.

Последователи **Тейлора Френк и Лилиан Гилберты** изучали рабочие операции используя кинокамеру, определяли какие движения выполняются при определённых операциях, анализировали их с целью устранить лишние и непродуктивные.

**Генри Лоуренс Гантт** (англ. Henry Gantt)— соратник «отца научного менеджмента» Фредерика Тейлора. Гантт изучал менеджмент на примере постройки кораблей во время Первой мировой войны и предложил свою диаграмму, состоящую из отрезков (задач) и точек (завершающих задач, или вех), как средство для представления длительности и последовательности задач в проекте.

**Вклад школы научного управления в теорию менеджмента:**

- 1.Использование научного анализа для определения наилучших способов выполнения задач.
- 2.Определение профиля для работников, наиболее подходящих для выполнения отдельных операций и обеспечение их специализированного обучения.
- 3.Обеспечение рабочих мест ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения заданий.
- 4.Применение материального стимулирования для повышения производительности труда.
- 5.Отделение процессов управления от собственно производственной деятельности (работы).

Следующая научная школа менеджмента (**классическая или административная**) возникла в ответ на появление и рост крупных организаций.

Примером является организация **Генри Форда**, выполнявшая всю работу по производству автомобилей, начиная с выплавки металла и кончая сборкой автомобилей. Или корпорация швейных машин «Зингер», не только самостоятельно производившая все детали швейных машин, но и имевшая делянки леса для заготовки древесины, необходимой при изготовлении корпуса машин.

Представители школы: француз **Анри Файоль**, англичанин **Линдалл Урвик**, американец **Джеймс Д. Мунти** и др. В России классическая школа менеджмента активно развивалась в 20-30-е годы 20-го столетия — наиболее выдающийся ученый - **Богданов Александр Александрович**).

**Вклад классической школы в теорию менеджмента:**

1. Развитие принципов и функций управления.
2. Создание механизма управления организацией.
3. Систематизирован подход к управлению всей организацией.

В то время, названное эпохой массового производства, рынок еще не был насыщен, все, что производилось, имело спрос.

Хорошо охарактеризовал ее Г. Форд — **«Какого бы цвета автомобиль не требовался моему потенциальному покупателю, он всегда купит мой Форд черного цвета».**

Организация рассматривалась как закрытая система, ее цели и задачи считались заданными и достаточно стабильными в течение длительного времени. Полагалось, что, для достижения успехов в управлении нет необходимости в глубоком изучении конкретных областей хозяйства, так как общие принципы менеджмента в равной мере применимы в любой отрасли.

Существовало убеждение, что успех хозяйственной деятельности определяется прежде всего внутренней рациональной организацией, снижением издержек, выявлением внутренних производственных резервов.

Такая система управления называлась управлением на основе контроля.

Классической школой рассматривалась **Система управления на основе контроля** — тип управления, характеризующийся четкостью и жесткостью функций, правил, команд и контролем за ходом процесса, при котором реакция организации на изменения появляется после свершения события.

При таком управлении реакция организации на изменения появляется после свершения события. **«После того как украли лошадь, закрыли дверь конюшни».**

Постепенно рынок насыщался, эпоха массового производства сменилась эпохой массового сбыта. Организация стала в большей степени зависеть от **внешней среды**, т.е. от спроса на ее товар. В обиход управления предприятием стал входить термин **маркетинг**, т.е. такая организация управления, когда на процесс принятия решений влияют не возможности производства, а требования рынка.

Методы и формы менеджмента на этих фазах становятся все более связанными с проблематикой продвижения товара на рынок. Усиливается стратегическая ориентация менеджмента.

Перед фирмой встает задача не только предвидеть новые рынки для своих уже существующих товаров, но и создавать новые или принципиально новые товары, проектируемые на основе прогноза будущих потребностей покупателей. В конкурентной борьбе выигрывает тот, кто раньше других отреагирует на изменение потребностей рынка.

Внешняя среда начала вносить свои коррективы в деятельность предприятия, но будущее еще можно было предсказать, используя прошлые закономерности в спросе и сбыте товара.

Использовалась **система управления на основе экстраполяции**, т.е. тип управления, основанный на аппроксимационном характере принятия решений и предположений о том, что будущее может быть предсказано путём анализа сложившейся в прошлом тенденции развития предприятия.

Долгосрочное планирование, как функция такого типа управления, определяет план на будущее, используя прошлый опыт, т.е. прошлые закономерности, показатели и структурные характеристики организации переносятся на будущее.

**В это время появилась НЕОКЛАССИЧЕСКАЯ ШКОЛА или ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ.**

**М. Фоллетт (Англия), и Э. Мейо(США)** выступали против концепции «экономического человека» Тейлора считая, что кроме материальных потребностей, существенное значение имеют ещё, потребности в общении, нормальных отношении с начальником, участия в управлении. Продолжала эти идеи поведенческая школа.

Социально-психологические факторы оказывают на производительность труда более сильное влияние, чем физические, при условии, что сама организация работ уже достаточно эффективна

**Маслоу, Мак-Клеланд, Мак-Грегор, Герцберг** сосредоточили внимание на повышении эффективности использования человеческих ресурсов организации, применяли науку о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

Широко известна иногда приписываемая Маслоу так называемая «Пирамида Маслоу» — она показывает, в каком порядке человек в среднем удовлетворяет свои потребности. Хотя статистически диаграмма верна, бывают случаи, когда, например, потребность в признании для человека важнее потребности в любви.

Маслоу считал, что все самоактуализированные люди имеют общие характерные черты:

- самоуважение и уважение к другим;
- доброжелательность и терпимость;
- интерес к окружающему миру;
- стремление разобраться в себе;

и ряд других.

**Дуглас Мак Грегор**, известный ученый в области лидерства, выделил два основных подхода к воздействию на поведение людей и назвал их «теория X» и «теория Y».

**Теория X гласит:** средний человек не любит трудиться и по возможности избегает работы. Следовательно, менеджмент вынужден прибегать к жёстким (тотальный контроль и система наказаний) и мягким (убеждение и поощрение) формам принуждения. Но оба эти метода ошибочны, потому что упускают из вида причину нежелания трудиться: дело в том, что человеку мало достойного вознаграждения за труд, ему необходима возможность самореализации, а любая форма принуждения этому препятствует.

**Теория Y гласит,** что для человека расходовать моральные и физические силы на работу так же естественно, как отдыхать или играть. Это означает, что человека можно стимулировать на труд, если дать ему возможность полностью раскрыться, брать на себя ответственность, ощущать свою значимость для организации. К сожалению, отмечает Мак-Грегор, в условиях современного индустриального общества интеллектуальный потенциал человека используется не полностью.

Личности, психологический тип поведения которой определен как X, необходим авторитарный стиль управления, и наоборот, поведение по типу Y требует более демократического управленческого воздействия. Участие, или вовлечение, работников (**партиципативность**) рассматривается также как один из факторов роста результативности, мотивации труда и производительности.

Мак-Грегор утверждал, что в одних ситуациях (например, массовое производство) годится только теория X, а в других — только теория Y. Понимая, что полностью реализовать его теории в практике невозможно, Мак-Грегор пытался донести до менеджеров мысль о том, что служащие могут сделать для организации гораздо больше, если с ними обращаться как с ценными и ответственными сотрудниками.

Все ведущие мировые концерны с середины 40-х годов XX века живут «по Друкеру». Друкер верил, что можно создать экономический прогресс и социальную гармонию. **Питер Фердинанд Друкер** американский учёный австрийского происхождения; экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века. Начиная с 1939 г. написал 39 книг, а также сотни статей в *The Wall Street Journal* и *Harvard Business Review*. Продолжал профессиональную деятельность до самой смерти в 2005 году. Сформировал теорию о глобальном рынке.

**Информационный работник** (англ. knowledge worker) — работник умственного труда (категория работников, чья деятельность связана с обработкой имеющейся информации и получением новой информации; включает программистов, аналитиков, специалистов по планированию и др.; иногда в эту группу включают всех работников, обладающих высоким уровнем образования или связанных с образованием (в том числе, ученых, преподавателей и студентов);

С точки зрения управления, эта категория работников имеет особую мотивацию и нуждается в особом подходе; термин ввел в 1950-х гг. П. Друкер.

**Следующий этап в развитии управления связан с 60-70-ми годами**, когда во внешней среде начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился — постиндустриальная эпоха.

Теперь управлять текущей деятельностью и планировать будущую необходимо было, основываясь на том, что в будущем будет пользоваться спросом, какие появятся конкуренты, какой шаг сделает технология. Появилась необходимость изменить принципы, лежащие в основе долгосрочного планирования, идти от будущего к настоящему. Таким образом, растущая непредсказуемость внешней среды способствовала *трансформации долгосрочного планирования в стратегическое*.

**Стратегическое планирование** (система управление на основе предвидения изменений) — тип управления, основанный на принятии решений, учитывающих возможности, открывающиеся перед организацией в будущем, и направленный на выработку соответствующих стратегий развития организации, как ответной реакции на эти изменения.

Среднее и низовое руководство должно было претворять эти стратегии в жизнь, т. е. для них было достаточно приростного поведения.

Появившаяся в это время **школа количественного управления**, связана с развитием и применением в управлении кибернетики, математической статистики, моделирования, прогнозирования и вычислительной техники. Ключевой характеристикой школы является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами, количественными значениями, что позволило существенно повысить эффективность управленческих решений. Вклад внесли: **Немчинов, Новожилов, Канторович, Федоренко, Шаталин**.

В 90-е годы как за рубежом, так и у нас в стране внешняя среда для некоторых отраслей промышленности стала меняться очень быстро, многие важные задачи возникали так стремительно, что их невозможно было предугадать и планировать.

Поэтому среднее и низшее руководство, приводя в жизнь стратегии, должны были видоизменять их, исходя из существующей ситуации, т. е. тоже должны были овладевать предпринимательским стилем или использовать **ситуационный подход в управлении**.

**Глобализация** — процесс всемирной экономической, политической и культурной интеграции и унификации. Основным следствием этого является мировое разделение труда, миграция (и, как правило, концентрация) в масштабах всей планеты капитала, человеческих и производственных ресурсов, стандартизация законодательства, экономических и технологических процессов, а также сближение и слияние культур разных стран. Это объективный процесс, который носит системный характер, то есть охватывает все сферы жизни общества.

**Глобализация экономики** — одна из закономерностей мирового развития. Неизмеримо возросшая по сравнению с интеграцией взаимозависимость экономик различных стран связана с формированием экономического пространства, где отраслевая структура, обмен информацией и технологиями, география размещения производительных сил определяются с учётом мировой конъюнктуры, а экономические подъёмы и спады приобретают планетарные масштабы.

Растущая глобализация экономики выражается в резком увеличении масштабов и темпов перемещения капиталов, опережающем росте международной торговли по сравнению с ростом ВВП, возникновением круглосуточно работающих в реальном масштабе времени мировых финансовых рынков. Созданные за последние десятилетия информационные системы неизмеримо усилили способность финансового капитала к быстрому перемещению, что содержит в себе, по крайней мере потенциально, способность к разрушению устойчивых экономических систем. Глобализация экономики — сложный и противоречивый процесс. С одной стороны, она облегчает хозяйственное взаимодействие между государствами, создает условия для доступа стран к передовым достижениям человечества, обеспечивает экономию ресурсов, стимулирует мировой прогресс. С другой, глобализация несет негативные последствия: закрепление периферийной модели экономики, потеря своих ресурсов странами, не входящими в «золотой миллиард», разорение малого бизнеса, распространение на слабые страны глобализации конкуренции, снижение уровня жизни и др.

Менеджмент в системе понятий рыночной экономики.

Современный зарубежный опыт управления.

Развитие управления в России.

Особенности российского менеджмента.

Несмотря на общее развитие науки управления, научные принципы и практика применения управленческих подходов в настоящее время различны в разных странах. Для США и Японии, например, эти различия выглядят следующим образом:

Объект сравнения	США	Япония
Характер решений	Индивидуальный	Коллективный
Преобладающие цели	Тактические	Стратегические
Разграничение обязанностей и полномочий	Четкое	Расплывчатое
Специализация работника	Узкая	Широкая, со знанием смежных сфер
Ответственность	Индивидуальная	Коллективная
Приверженность работника	Профессии	Фирме
Оценка и продвижение	Быстрые	Медленные
Разделяемые ценности	Индивидуальные	Коллективные
Направленность руководства	На индивида	На коллектив
Идеал менеджера	Лидер, сильная личность	Координатор, мозговой центр
Способы контроля	Руководителем по индивидуальным количественным показателям	Коллективно по совместно выработанным качественным критериям
Отношение с подчиненными	Формальные	Неформальные
Обусловленность карьеры	Личными результатами	Коллективными достижениями, возрастом, стажем
Структура управления	Жесткая, формализованная	Гибкая
Оплата труда	По индивидуальным результатам	По коллективным результатам, возрасту и стажу
Найм	Краткосрочный	Пожизненный

Три наиболее интересные тенденции управленческой мысли в настоящее время:

1. Возврат к прошлому, осознание значения материальной и технологической базы современного производства, производительности труда.
2. Усиление внимания к демократизации управления — участием рядовых работников в управлении и распределении прибылей, в собственности.
3. Усиление международного характера управления, постиндустриальные страны переходят к открытой экономике, резкое повышение роли международной конкуренции, международной кооперации, развитие транснациональных корпораций.