




МЕНЕДЖМЕНТ И
МАРКЕТИНГ
(Часть 1: Менеджмент)



МЕНЕДЖМЕНТ

- История менеджмент
- Функции менеджмент

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

- Великая индустриальная революция XVII–XIX вв. оказала гораздо более существенное влияние на теорию и практику управления, чем все предшествующие революции.
- К концу XIX – началу XX в. появились первые работы, в которых была сделана попытка научного обобщения накопленного опыта и формирования основ науки менеджмента. Это было ответом на потребности промышленного развития, массовое производство и массовый сбыт, ориентация на рынки большой емкости и крупномасштабную организацию в форме мощных корпораций и акционерных обществ.

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Классическое направление менеджмента включало в себя три области:

- – *научный менеджмент* – акцент делался на научно обоснованную организацию производства, рациональность и преподнесение менеджмента в виде промышленного (Ф. У. Тейлор, Френк и Лилия Гилбрет и Генри Гантт);
- – *административный менеджмент* - внимание уделялось организации в целом и таким функциям как планирование, организация, командная цепочка, координация и контроль (А. Файоль, М.П. Фоллет);
- – *концепция бюрократических организаций* предполагала четкое определение должностных обязанностей и ответственности работников, ведение формальной отчетности, разделение собственности и управления, что должно было строиться на безличной, рациональной основе (М. Вебер).

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

- Основателем **классической школы «научного менеджмента»** считается **Фредерик Тейлор** (1856–1915) – инженер-практик и менеджер, решавший в своей повседневной работе проблемы рационализации производства и труда с целью повышения производительности и эффективности. Основные взгляды Тейлора изложены в книгах «Управление предприятием» (1903), «Принципы научного управления» (1911).
- **Главная идея Тейлора состояла в том, что управление должно стать системой, основанной на определенных научных принципах, должно осуществляться специально разработанными методами и мероприятиями, т.е. что необходимо проектировать, нормировать, стандартизировать не только технику производства, но и труд, его организацию и управление, следует совершенствовать систему оплаты труда. Практическое применение идей Тейлора доказало всю свою важность, обеспечив значительный рост производительности труда.**

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

- Развитие идей Тейлора было продолжено выдающимся французским инженером **Анри Файо́лем (1841–1925)**, который предложил формализованное описание работы управляющих в организациях, выделив характерные для них виды деятельности или функции: планирование, организацию, руководство, координацию и контроль.
- Им были сформулированы принципы менеджмента, которыми предлагалось руководствоваться при решении управленческих задач и выполнении функций менеджмента.
- Файоль считается основателем так называемой **классической административной школы управления**. Вклад данной школы заключается в том, что она рассматривает управление, как универсальный процесс, состоящий из несколько взаимосвязанных функций. Она сформировала теорию управления всей организацией.

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

- К классической теории управления близко примыкает **теория идеального типа административной организации**, названная ее автором, немецким социологом **Максом Вебером (1864–1920)** «бюрократией».
- Большинство американских теоретиков управления, высоко оценивая эвристическое значение организационной модели Вебера, подчеркивают вместе с тем, **что он интересовался лишь формальной организацией управления, а все отклонения от нее рассматривал как не представляющие интереса для теоретика.**

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Школа «человеческих отношений»

(гуманистический менеджмент). уделяет внимание психологии отношений, поведению и потребностям людей, социальным взаимодействиям и групповым интересам.

Выделяют три области направления:

- человеческие отношения,
- человеческие ресурсы и
- Бихевиоризм (в психологии наука о поведении).

(Г. Мюнстерберг, Э.Мейо, А. Маслоу).

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

- Считается, что начало этому направлению положил **Элтон Мэйо (1880–1945)**; который пришел к сенсационному в то время открытию, **исследуя зависимость производительности труда от физических аспектов работы** (например, освещения). После многочисленных экспериментов (*хоторнские эксперименты*) был сделан вывод о том, что поведение группы может в большой степени не зависеть от рабочих условий или схемы оплаты труда.

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

- Еще до получения Э. Мэйо практических результатов, их теоретически предвосхитила англичанка **Мэри Фоллет (1868–1933)**.
- **Теория управления**, доказывала Фоллет, **должна базироваться** не на интуитивных представлениях о природе человека и мотивах его поведения, а **на достижениях научной психологии**.

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

- Большой вклад в развитие школы «человеческих отношений» был сделан в 40–60-е годы, когда учеными-бихевиористами (от англ. behaviour – поведение) было разработано несколько теорий мотивации.
- Одной из них является **иерархическая теория потребностей Абрахама Маслоу (1908–1970)**.

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

- Согласно Маслоу, «человеческие потребности располагаются в виде иерархии.
- Иными словами, **появлению одной потребности обычно предшествует удовлетворение другой, более насущной.**

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Маслоу определяет пять наборов целей, которые он именует базовыми потребностями. К ним он относит:

- физиологические потребности,
- потребность в безопасности,
- социальные потребности,
- потребность в удовлетворении чувства собственного достоинства,
- потребность в саморазвитии.

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА



- Иерархическая природа этих потребностей или целей означает, что «**доминантная цель монополизирует сознание и определенным образом стимулирует и организует различные способности организма**, потребные для ее достижения.
- **Менее насущные потребности минимизируются**, или даже забываются, или отрицаются.
- Основанием этой иерархии Маслоу считает физиологические потребности и, прежде всего, потребность в пище.

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

- Одной из наиболее известных **концепций мотивации**, продолжающей теорию Маслоу, являются взгляды профессора **Фредерика Херцберга** (1904), **обуславливающие мотивацию удовлетворенностью или неудовлетворенностью работой.**

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

- В 1959 году Фредерик Герцберг в своей работе «Теория двух факторов» сформулировал «двухфакторную» модель поведения.
- Герцберг исследовал поведение инженеров и конторских служащих крупной лакокрасочной компании и **выяснил, что на эффективность работы сотрудников влияют, так называемые гигиенические факторы (внешние условия среды) и мотиваторы (стимулы).**

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Первая группа – так называемые гигиенические факторы, или все внешние условия среды.

Гигиенические факторы

- Политика фирмы и администрации;
- Условия работы;
- Заработная плата;
- Доступность, компетентность и справедливость начальника;
- Межличностные отношения с коллегами;
- Степень непосредственного контроля над работой;

Эти факторы чаще всего вызывают недовольство работников. Они очень важны, но не являются стимулами, а в лучшем случае лишь обеспечивают нормальный ход работы.

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Настоящими стимулами являются факторы второй группы:

Мотиваторы:

- Содержание работы
- Успех, достижения
- Оценка, признание и одобрение результатов работы
- Продвижение по службе
- Высокая степень ответственности
- Возможности творческого роста

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Это факторы, обогащающие, облагораживающие работу.

Ради такой благородной работы люди готовы стерпеть тяжелые внешние условия.

В отличие от «гигиенических» факторов моральные стимулы действуют длительно и более надежно.

Для задействия второй группы факторов Херцберг советует обратиться к психологам, которые могут подсказать предпринимателям нужные меры. До тех пор, **пока эти меры не приняты, труд не приносит никакой радости подавляющему большинству людей.**

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Школа науки управления (количественная школа)

Становление школы науки управления связано с развитием математики, статистики, инженерных наук и других, смежных с ними областей знаний.

Наиболее известными представителями этой школы являются Р. Акофф, Л. Берталанфи, С. Бир, А. Гольдбергер, Д. Фосрестер, Р. Люс, Л. Клейн, Н. Джорджеску-Реган.

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Школа науки управления сформировалась в начале 50-х гг. и успешно функционирует и в настоящее время. В школе науки управления различают два главных направления:

- 1. Рассмотрение производства как «социальной системы»** с использованием системного, процессного и ситуационного подходов.
- 2. Исследование проблем управления на основе системного анализа** и использования кибернетического подхода, включая применение математических методов и ЭВМ.

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

- *Системный подход* предполагает, что **каждый из элементов, составляющих систему** (рассматриваемую организацию), **имеет свои определенные цели.**
- *Процессный подход* основывается на положении о том, что **все функции управления зависят друг от друга.**
- *Ситуационный подход* непосредственно связан с системным и процессным подходами и расширяет их применение на практике. **Сущность его заключается в определении понятия ситуации, под которой подразумевается конкретный набор обстоятельств, переменных, оказывающих влияние на организацию в определенное время.**

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

- *Заслуга школы науки управления заключается в том, что она сумела определить основные внутренние и внешние переменные (факторы), влияющие на организацию.*

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

- Второе направление школы науки управления связано с развитием точных наук и, прежде всего, математики. В современных условиях многие ученые называют это направление *новой школой*.
- Отличительной особенностью науки управления является *использование моделей*. Модели приобретают особенно важное значение, когда необходимо принимать решения в сложных ситуациях, требующих оценки нескольких альтернатив.

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

- **Функции менеджмента** являются составными частями любого процесса управления вне зависимости от особенностей (размера, назначения, формы собственности и т.д.) той или иной организации.

Процесс управления (менеджмента) имеет пять основных взаимосвязанных функций, а именно:

- планирование;
- организовывание (организация);
- мотивация;
- контроль;
- координация (коммуникации);

Это общие (основные) функции.

Реализуются в управлении любой организацией.

- *принятие управленческих решений;

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Частные (обеспечивающие) функции.
Выполняются отдельными структурными
подразделениями (специалистами):

- управление персоналом;
- управление маркетингом;
- управление финансами;
- документационное обеспечение управления;
- учет (бухгалтерский, управленческий);
- обеспечение оргтехникой и др.

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Существуют различные подходы к классификации функций менеджмента (с точки зрения различных критериев):

По содержанию управленческой деятельности:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль;
- координация.

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

По масштабу времени:

- стратегическое управление;
- тактическое управление;
- оперативное управление.

По этапам процесса управления:

- целеполагание;
- определение ситуации;
- определение проблемы;
- принятие управленческих решений.

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

По факторам производственного процесса:

- управление продуктом;
- управление персоналом;
- управление информацией;
- управление инновацией и др.

По этапам производственного процесса:

- управление подготовкой производства;
- управление процессом производства;
- управление обеспечением производства;
- управление сбытом продукции.

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

По объекту управления:

- управление экономическими процессами;
- управление социально-психологическими процессами;
- управление организационными процессами;
- управление технологическими процессами.

Цель менеджмента состоит в повышении эффективности производства и его прибыльности, и реализации поставленных целей организации.

- Для достижения цели необходимо выполнение следующих функций менеджмента:
- **Планирование** - это стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности, необходимые для этого средства, а также разрабатываются методы, наиболее эффективные в конкретных условиях;
- **Организовывание** - это формирование структуры организации, а также обеспечение всем необходимым для формальной работы организации – персоналом, материалами и т.д., т.е. создание реальных условий для достижения запланированных целей;
- **Координация** - центральная функция, обеспечивающая бесперебойность и непрерывность достижения согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей между всеми функциями;
- **Мотивация** - это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей поставленных в планах;
- **Контроль** - это количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации (инструменты этой работы: наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ).

Современный менеджмент использует следующие подходы : количественный, процессный, системный, ситуационный.

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

ПЛАНИРОВАНИЕ.

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. По сути своей **функция планирования отвечает на три следующие основные вопроса:**

1. Где мы находимся в настоящее время?
2. Куда хотим двигаться?
3. Как мы собираемся сделать это?

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

- **Посредством планирования** руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации.
- Другими словами, **планирование - это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.**

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Планирование в организации не представляет собой отдельного одноразового события в силу двух существенных причин:

Во-первых, хотя некоторые организации прекращают существование после достижения цели, ради которой они первоначально создавались, многие стремятся продлить существование как можно дольше, поэтому они заново определяют или меняют свои цели, если полное достижение первоначальных целей практически завершено.

Вторая причина - это постоянная неопределенность будущего, где в силу изменений в окружающей среде или ошибок в суждениях, события могут разворачиваться не так, как это предвидело руководство при выработке планов, и поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью.

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

- К главным принципам планирования относятся все научные подходы к менеджменту. Их соблюдение является обязательным условием разработки обоснованного плана.

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

К дополнительным принципам планирования относятся:

- ранжирование объектов по их важности;
- сбалансированность плана;
- согласованность плана с параметрами внешней среды;
- преемственность стратегического и текущего планов;
- социальная ориентация плана;
- автоматизация планирования;
- экономическая обоснованность показателей;
- обеспечение обратной связи системы планирования при управлении.

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

- **ОРГАНИЗАЦИЯ.**
- **Организовывать - значит создавать некую структуру.**
- Существует много элементов, которые необходимо структурировать чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организации.

Что такое организация?

Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией. К ним относятся:

- 1. Наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этой группы.
- 2. Наличие по крайней мере одной *цели* (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы.
- 3. Наличие членов группы, которые *намеренно* работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Что такое организация?

ОРГАНИЗАЦИЯ - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Общие характеристики организаций

- Все сложные организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенный набор взаимосвязанных целей, они также имеют общие для всех сложных организации характеристики.

Общие характеристики организаций

- РЕСУРСЫ. В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией, это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация

Общие характеристики организаций

- **ЗАВИСИМОСТЬ ОТ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ.** Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Ни одна организация не может быть «островом в себе». Организации полностью зависимы от окружающего мира - от внешней среды - как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь.

Общие характеристики организаций

- ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА.
- Если, по крайней мере, два человека работают вместе для достижения одной цели, они должны делить работу между собой.
- Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется ГОРИЗОНТАЛЬНЫМ РАЗДЕЛЕНИЕМ ТРУДА.
- Разделение большого объема работы на многочисленные небольшие специализированные задания позволяет организации производить гораздо больше продукции, чем если бы то же самое количество людей работало самостоятельно.

Общие характеристики организаций

- ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ. Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования *подразделений*, выполняющих специфические конкретные задания и добивающихся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами или службами, но существуют также и многочисленные другие названия.

Общие характеристики организаций

- **ВЕРТИКАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА**,
Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен *координировать* работу группы для того, чтобы она была успешной.

Общие характеристики организаций

- **НЕОБХОДИМОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ.** Для того, чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда.
- Поэтому *управление является существенно важной деятельностью для организации.* Однако, в малых организациях часто не имеется четко выделенной группы управляющих.

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

- Поскольку работы выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению.
- Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации.
- Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей.
- Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю.

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Для успешной реализации функции необходимо учитывать требования следующих **локальных принципов организации**:

- *принцип цели*. Организация, ее отдельные звенья работают во имя достижения общей цели;
- *эластичности организации*. При определении задач и ответственности должен быть установлен оптимум между свободой действий отдельных работников и административными предписаниями;
- *устойчивости*. Систему управления необходимо строить так, чтобы ее элементы не подвергались коренным изменениям под влиянием внешней и внутренней среды;
- *непрерывного совершенствования*. Предполагает необходимость систематической организационной работы по совершенствованию процесса организации и реализации решений;

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Для успешной реализации функции необходимо учитывать требования следующих **локальных принципов организации**:

- *прямой соподчиненности*. Любой работник должен иметь одного начальника;
- *объема контроля*. Менеджер в состоянии квалифицированно обеспечить и проконтролировать работу ограниченного числа подчиненных;
- *безусловной ответственности* руководителя за действия подчиненных;
- *соразмерности* ответственности данным полномочиям;
- *исключения*. Решения повторяющегося характера низводятся до рутинных, выполнение которых поручается нижестоящим управленческим звеньям;
- *приоритета функций*. Управленческая функция рождает орган управления, а не наоборот;
- *комбинирования*. Необходимо обеспечивать наиболее правильное сочетание централизма и самостоятельности.

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

- **МОТИВАЦИЯ.**
- Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации.
- Задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

- Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это сами или нет.
- Раньше считалось, что мотивирование - это простой вопрос, сводящийся к предложению соответствующих денежных вознаграждений в обмен за прилагаемые усилия. На этом основывался подход к мотивации школы научного управления.
- Исследования в области поведенческих наук продемонстрировали несостоятельность чисто экономического подхода. Руководители узнали, что мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются.

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

- **КОНТРОЛЬ.**
- Непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию отклониться от основного курса, намеченного руководством первоначально.
- И если руководство окажется неспособным найти и исправить эти отклонения от первоначальных планов, прежде чем организации будет нанесен серьезный ущерб, достижение целей, возможно даже само выживание, будет поставлено под угрозу.

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

- **Контроль - это процесс обеспечения того, чтобы организация действительно достигает своих целей.**

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

- Существуют **три аспекта управленческого контроля:**
- **Установление стандартов** - это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования.

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

- Второй аспект - это **измерение того, что было в действительности достигнуто** за определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами.

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

- Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы.
- Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фазы, а именно, - стадии, на которой предпринимаются действия, если это необходимо, для **коррекции серьезных отклонений от первоначального плана.**

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

*Одно из возможных действий - пересмотр целей, для того, чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации.

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

- **КООРДИНАЦИЯ**
- Центральной функцией менеджмента является **координация**. Ее задача состоит в достижении согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

- Характер этих связей может быть самым различным, так как зависит от координируемых процессов.
- Наиболее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь, средства радио и телевидения, документы.
- С помощью этих и других форм связей устанавливается взаимодействие между подсистемами организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления (планирование, организовывания, мотивации и контроля), а так же действие руководителей.