



Томский политехнический университет



Менеджмент

**Древаль А.Н.
к.т.н., доцент
кафедры МЕН ИСГТ ТПУ**

I. ОРГАНИЗАЦИЯ и МЕНЕДЖМЕНТ

1. ОРГАНИЗАЦИЯ

Организации бывают:

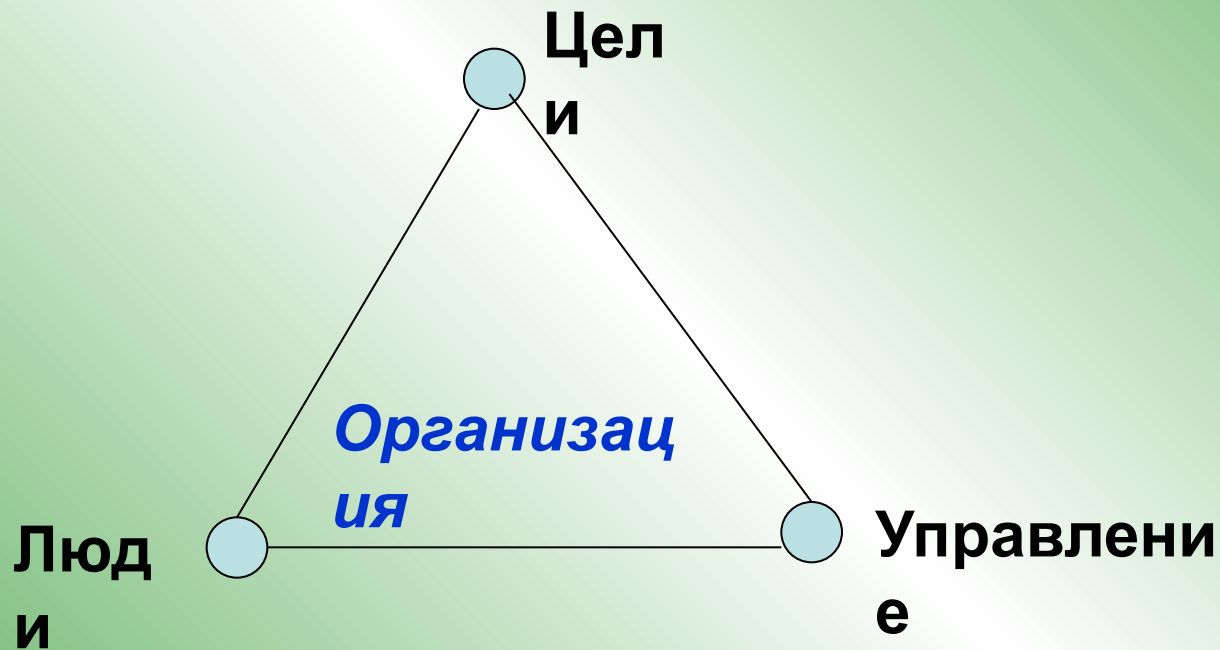
1. *Коммерческие & не коммерческие*

2. *Производственные & не производственные*

3. *Государственные , частные и
других форм собственности*

4. *Временные & постоянные*

Объекты менеджмента

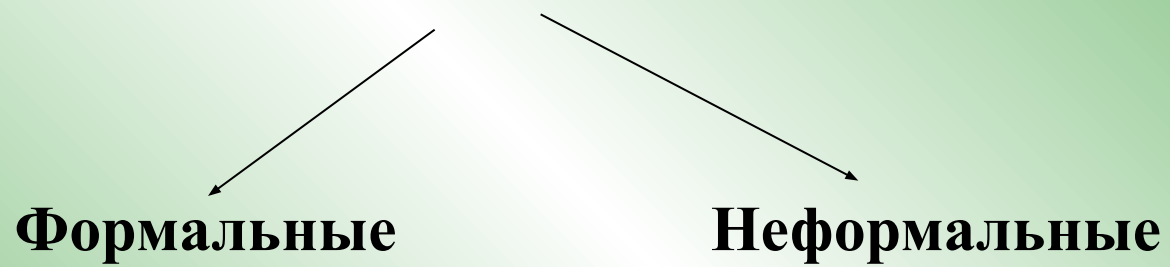


Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

Организации

Формальные

Неформальные



Цели предприятия:

I. Экономические цели :

а) предметные

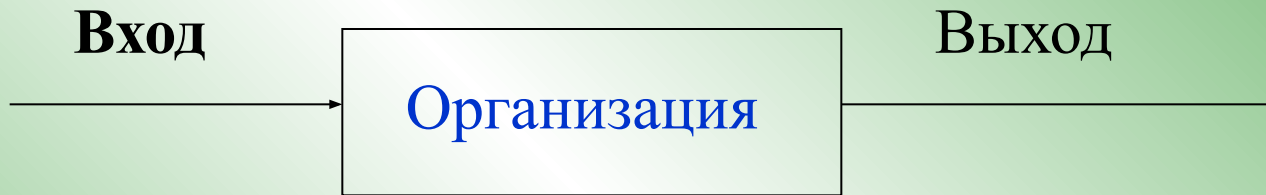
б) результативные

в) финансовые :

1. производство прибыли

II. Социальные цели

III. Экологические цели



Ресурсы

-
-
-
-
-

**Трансформация
или
Преобразование**

Товар

или

Услуга

ВИДЫ РЕСУРСОВ :

1. ЛЮДИ

2. КАПИТАЛ

3. МАТЕРИАЛЫ

4. ТЕХНОЛОГИЯ

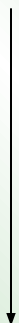
5. ИНФОРМАЦИЯ



Разделение труда

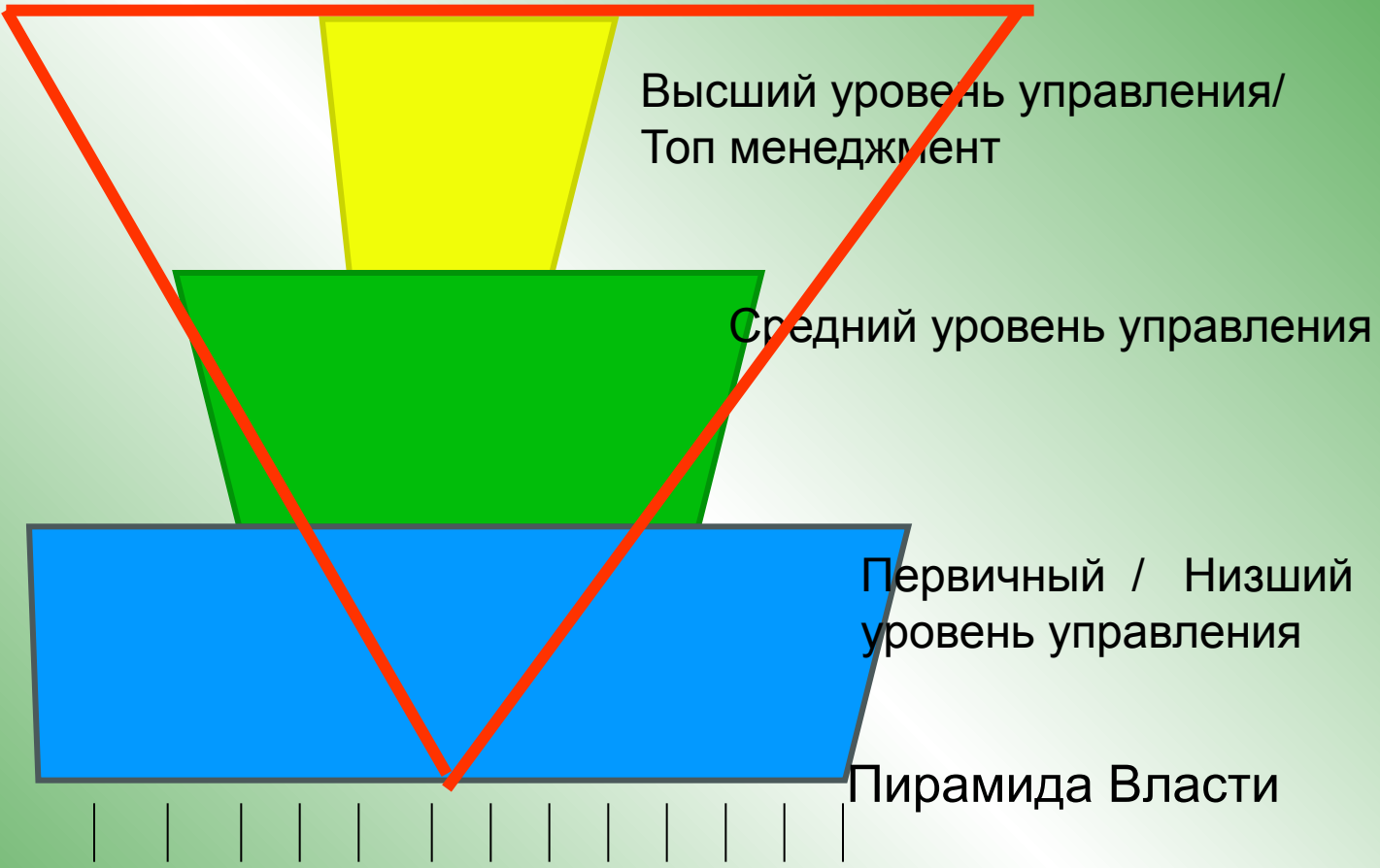


**Горизонтальное:
специализация**



**Вертикальное:
координирование**

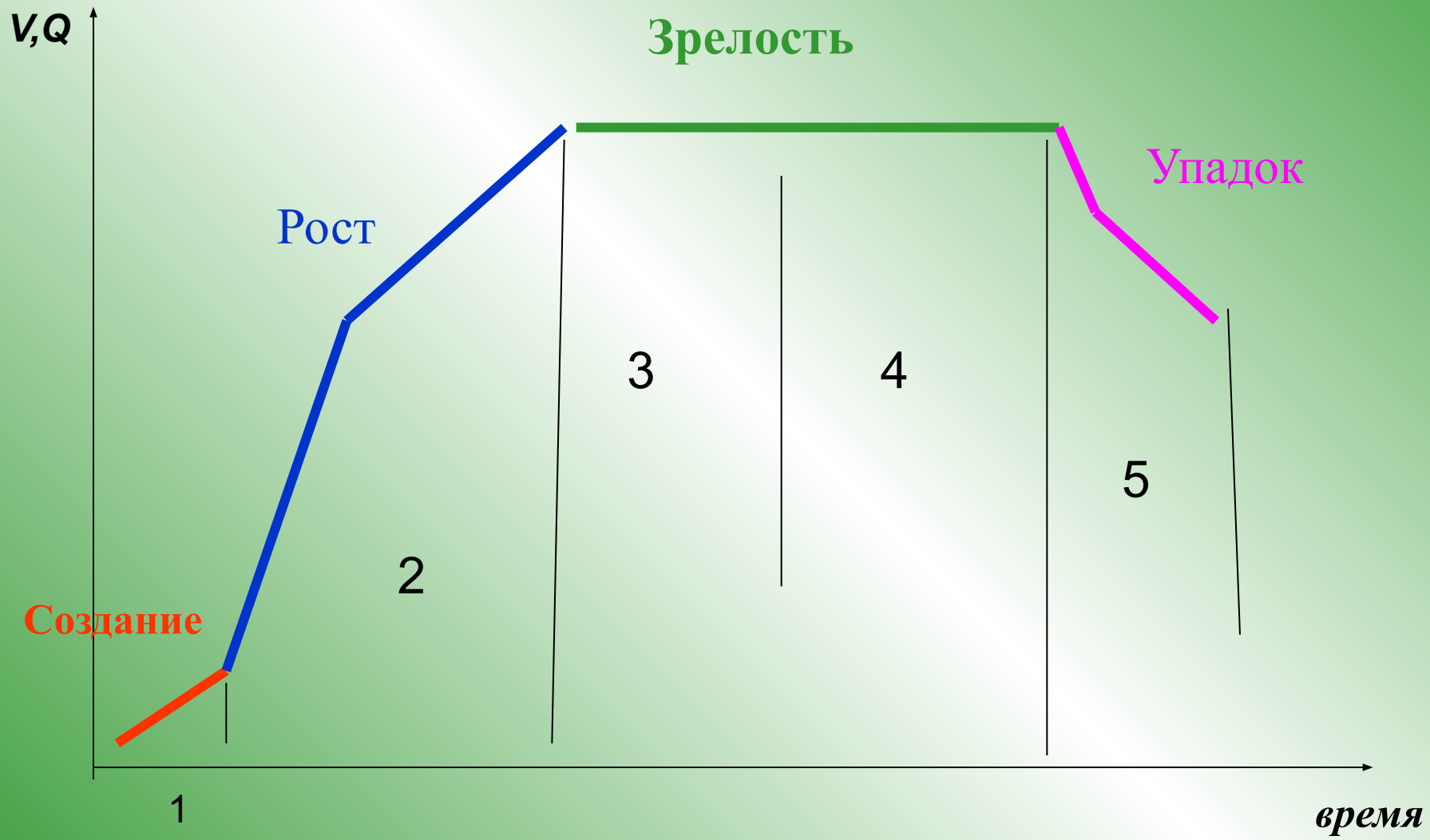
**Пирамида
Ответственности**



Неуправленческие служащие



**Трансформация
или
Преобразование**

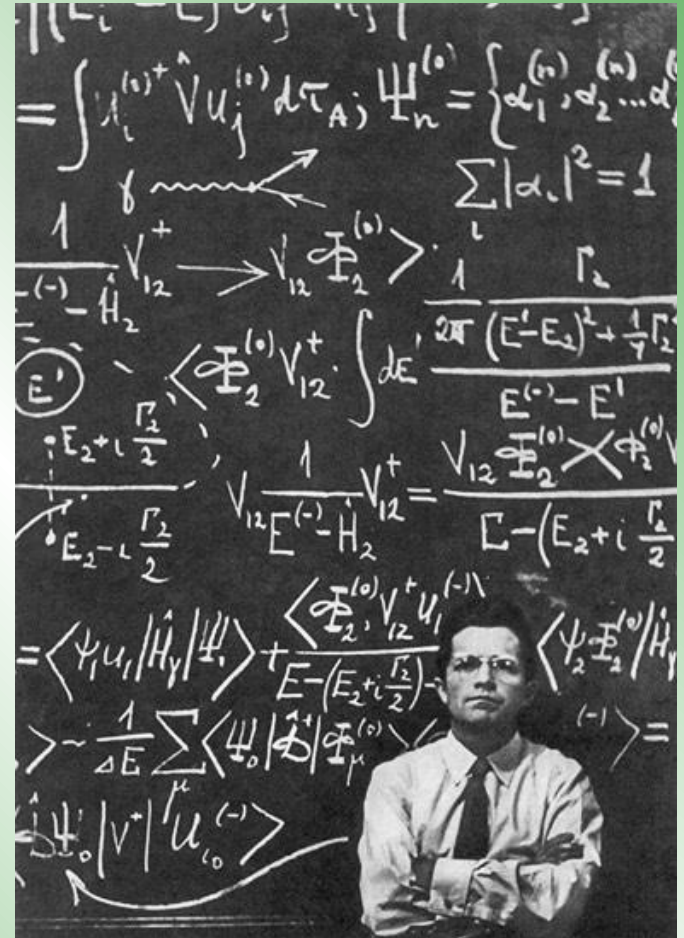
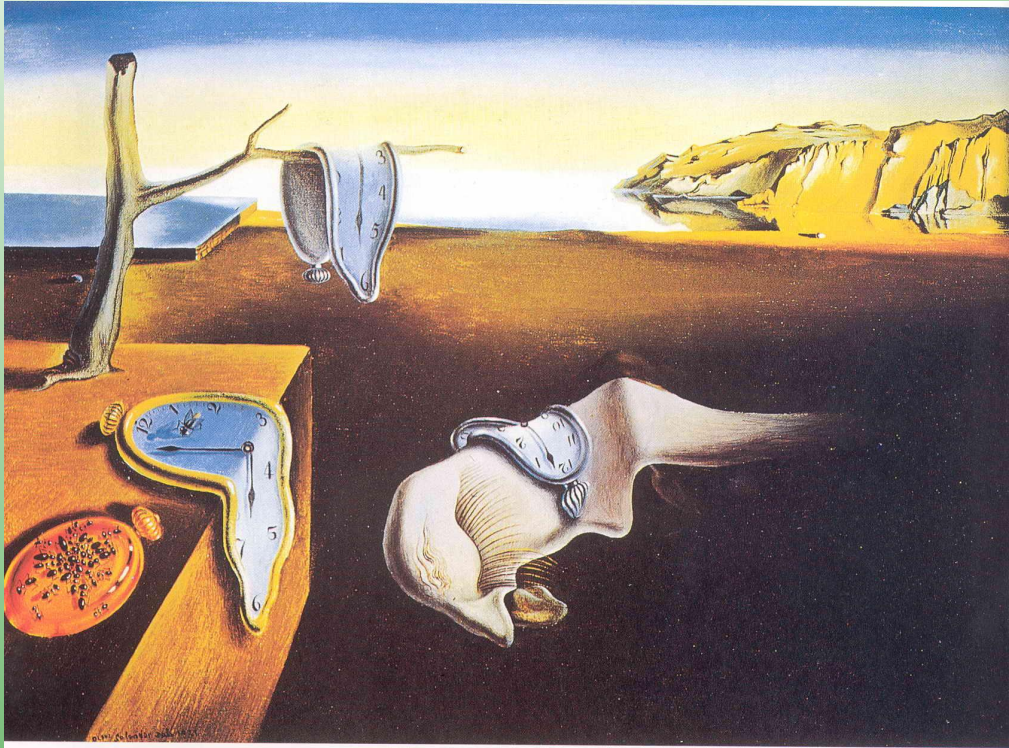


1. Менеджмент – это получение вещей,
действуя через других людей.
2. Менеджмент – является, как искусством, так и наукой.
3. Менеджмент – это общее название, обозначающее
группу людей, занятых управлением
какой-либо организацией.
4. Менеджмент – это работа, сделанная благодаря людям.
Реальный менеджмент - это развитие людей благодаря работе.

1. Менеджмент – это получение вещей,
действуя через других людей.



2. Менеджмент – является, как искусством, так и наукой.



3. Менеджмент – это общее название, обозначающее группу людей, занятых управлением какой-либо организацией.



4. Менеджмент – это работа, сделанная благодаря людям.

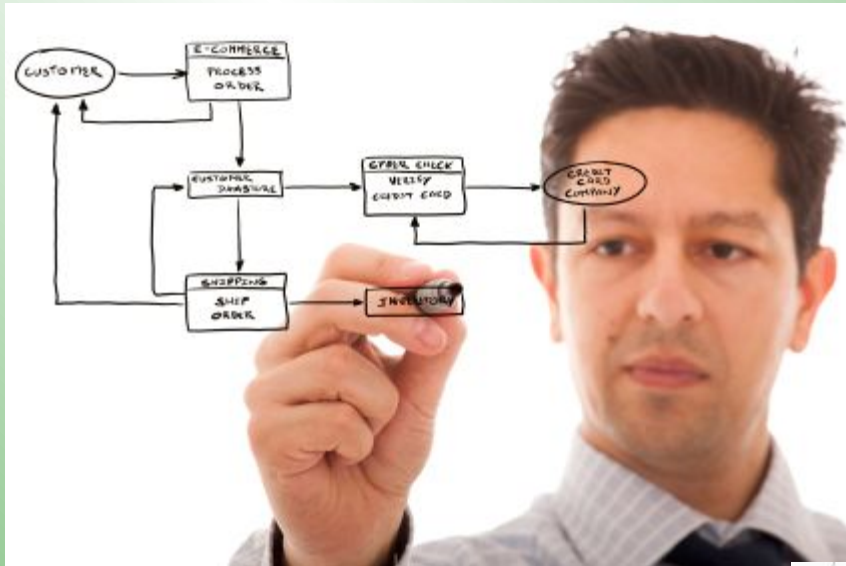
Реальный менеджмент - это развитие людей благодаря работе.

Administration

or

Management

Management



Administration



Роль менеджера на предприятии. Исторический аспект.

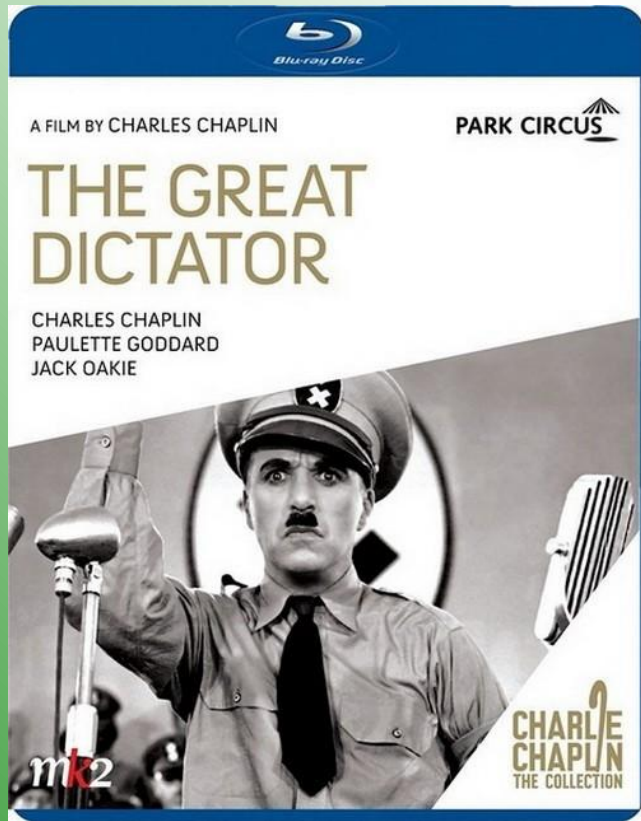
1. Диктатор

2. Патерналист

3. Маклер

4. Организатор

Менеджер-диктатор



Менеджер-диктатор



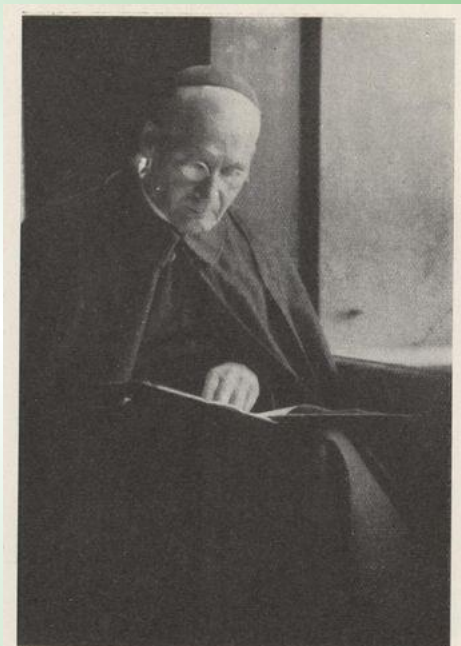
- Философия: Бизнес есть бизнес – работай не рассуждай



Забастовки



Менеджер-патерналист



Менеджер-патерналист

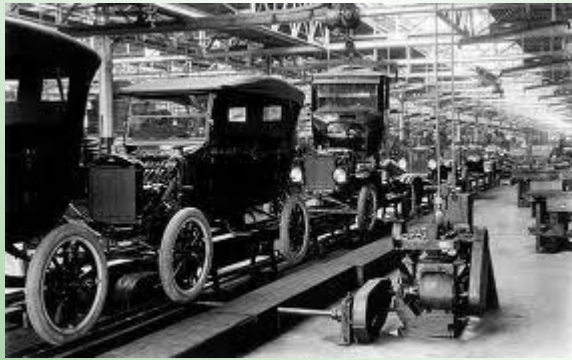


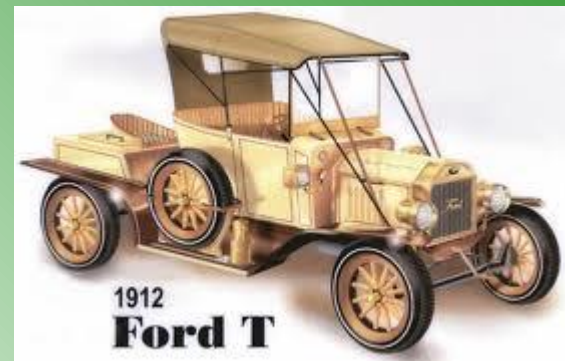
- Философия: Быть твердым, но справедливым



Патерналист







„ФОРД“
„ФОРД“
Модель 1910 г.
 Всѣ 22 HP. 4 цѣл. „Магистр“.
 Фазтонъ 2,875 р. Ландолъ „de Luxe“ 3,700 р.
 Всѣхъ оборудованные и готовые къ выѣзду.
„ФОРД“ постоянно в ходу!!
Прочность и выносливость ГАРАНТИРОВАНЫ!
 Ремонт, запасъ бензина и выезда, тѣл. **индивидуальны.**
 Всѣ модели и запчасти къ нимъ постоянно на складѣ.
Магазин: Б. Коношеникая, 13. Тел. 32-24.







Форд А



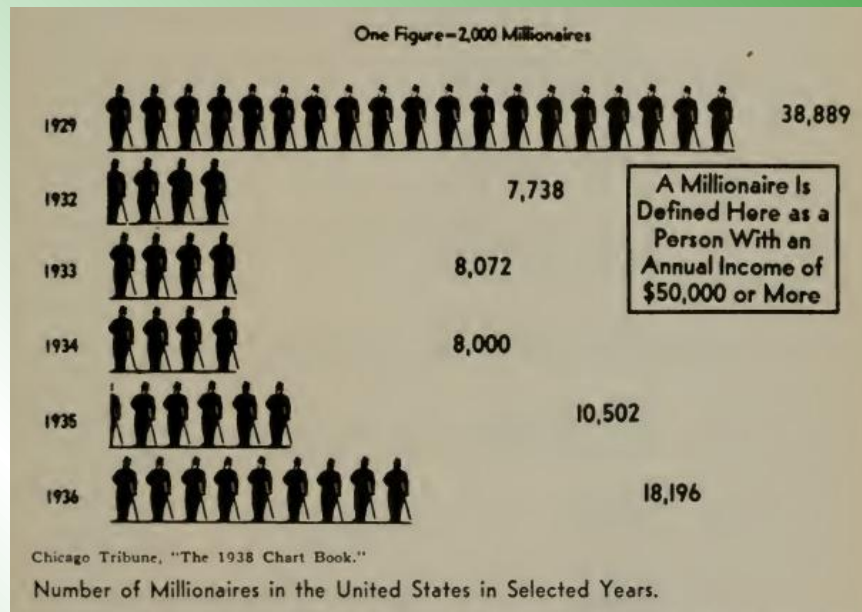
1929 г.



Гувервилль



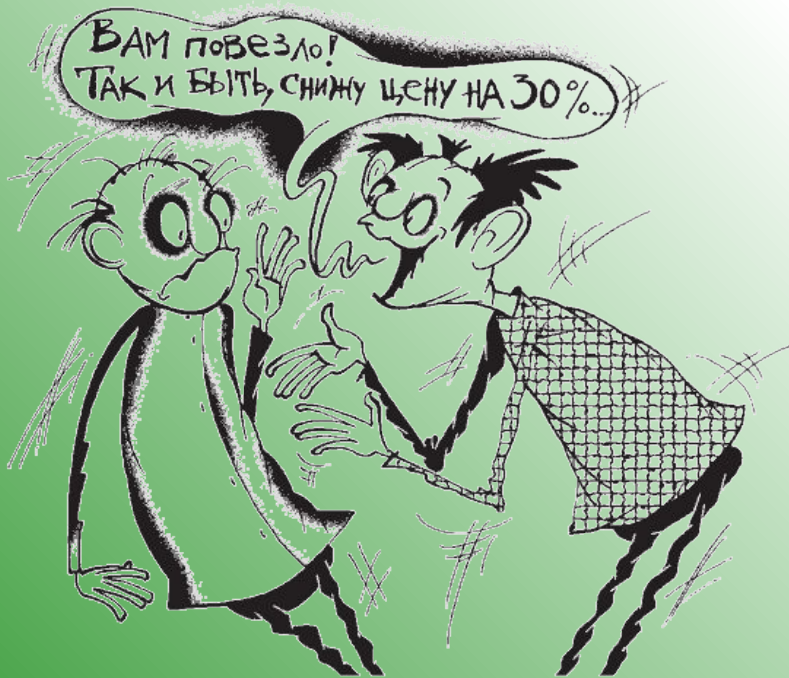
REUTERS



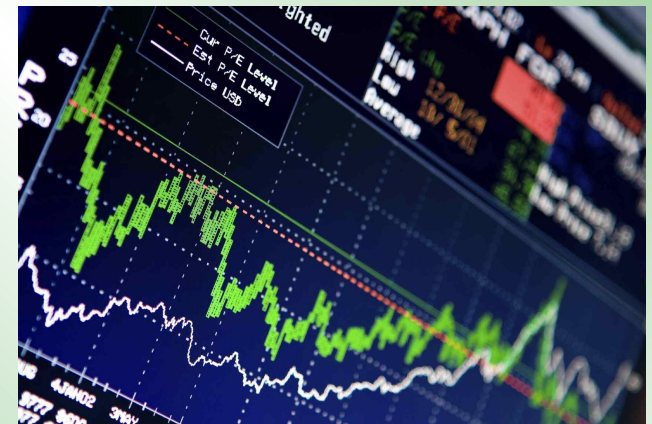
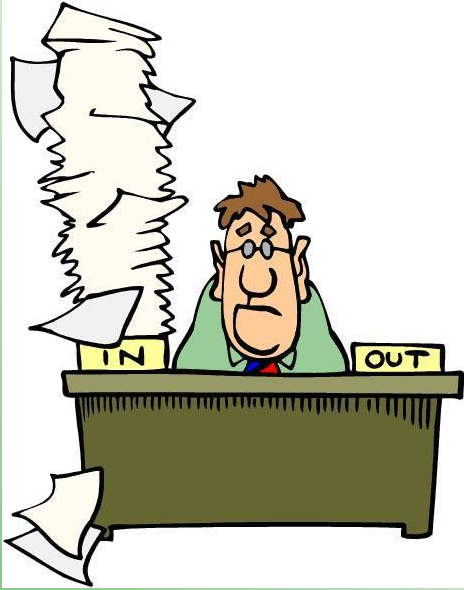
Ф.Д.Рузвельт



3. Маклер



4. Организатор



Современный менеджер

1. Управляющий

2. Дипломат

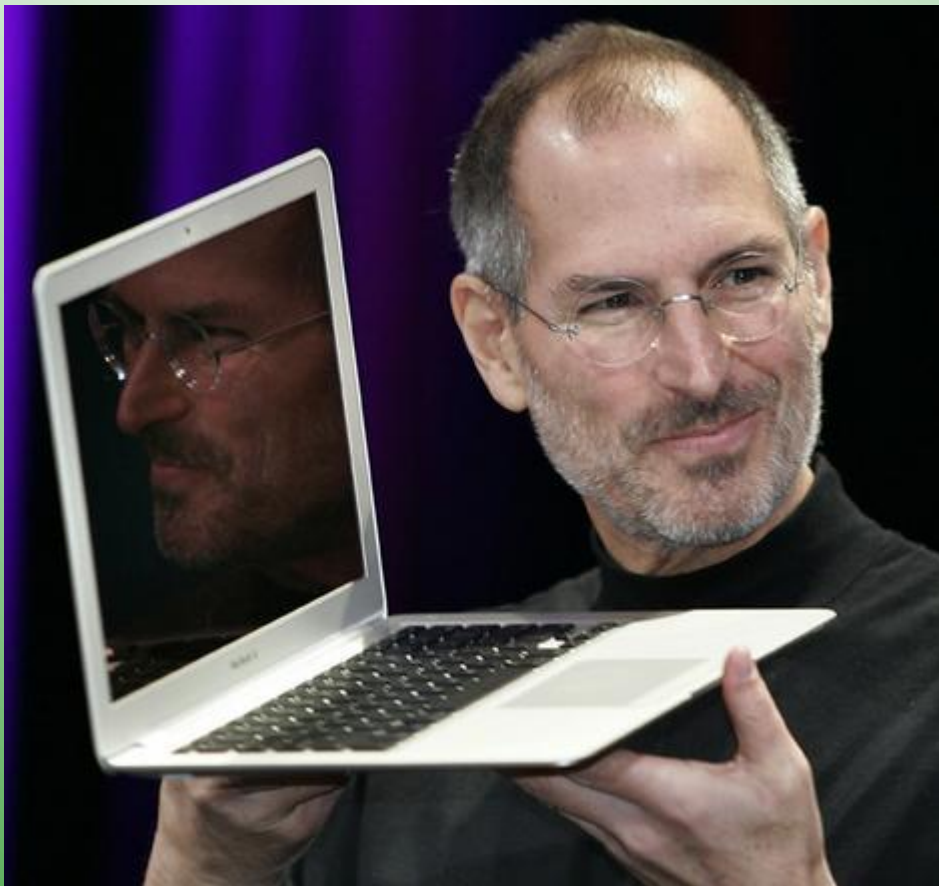
3. Лидер

4. Воспитатель

5. Инноватор

6. Обыкновенный человек

1. Управляющий



2. Дипломат



3. Лидер



4. Воспитатель





6. Обыкновенный человек



Robert Owen



1771, Newtown, Mid-Wales – 1858 гг.

Эволюция менеджмента

I Классическая теория менеджмента
/ Административно-организационное направление

Годы расцвета 1900 – 1930 гг

II. Социально – психологическое направление

Годы расцвета 1930 – 1950 гг

III. Синтетические теории об управлении

Годы расцвета 1950 – по настоящее время

I Классическая теория менеджмента

1. Теория научного менеджмента

Frederick Winslow Taylor - F.W.T.
Фредерик Уинслоу Тейлор

/ 1856 Philadelphia, Pn., USA – 1915 /

1878 г. – Midval Steel Co.

1883 г. – Stevens Inst. of Technology

I Классическая теория менеджмента

1. 1. Scientific Management

Теория научного менеджмента

Концепция научного менеджмента

Наука об управлении

Frederick Winslow Taylor



(1856 , Philadelphia, Pn., USA – 1915)



Founded in 1870 in Hoboken, NJ, Stevens is one of the leading technological universities in the country.

It offers bachelor's, master's and doctoral degrees.

1883 г. – Stevens Inst. of Technology

6 принципов управления индивидуальным трудом по Тейлору

1. Разработка оптимальных методов работ на базе научного изучения:

- затрат времени (хронометраж);
- изучение движений;
- усилий при работе (эргономика) и так далее.

2. Следование разработанным стандартам.

3. Подбор, обучение и расстановка работников на те места, где они принесут максимальную пользу.

6 принципов управления индивидуальным трудом по Тейлору

4. *Оплата по результатам труда:*

- небольшой результат - маленькая зарплата;
- большой результат - большая зарплата;

5. *Использование функциональных менеджеров,*

которые осуществляют контроль по специализированным направлениям.

6. *Дружеские отношения между работниками и менеджерами* – основа научного управления.

« Патернализм или научный менеджмент могут уменьшить недовольство рабочих ».

I Классическая теория менеджмента

1. 2. Administrative Management

Административная школа управления

Henri Fayol – Анри Файоль



(1841-1925)

I Классическая теория менеджмента

1.2. Административная школа управления

14 универсальных

принципов

управления

Анри Файоля

1. Разделение труда - специализация

2. Власть и ответственность

3. Дисциплина

4. Единоначалие

5. Единство направления

*6. Подчинение индивидуальных
интересов*

7. Вознаграждение

8. Централизация

9. Скалярная цепь

10. Порядок

11. Справедливость

12. Стабильность персонала

13. Инициатива

14. Корпоративный дух

Шесть видов деятельности деловой организации

1. Техническая

2. Коммерческая

3. Финансовая

4. Безопасность

5. Эккаунтинг

6. УПРАВЛЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ

1. Планирование

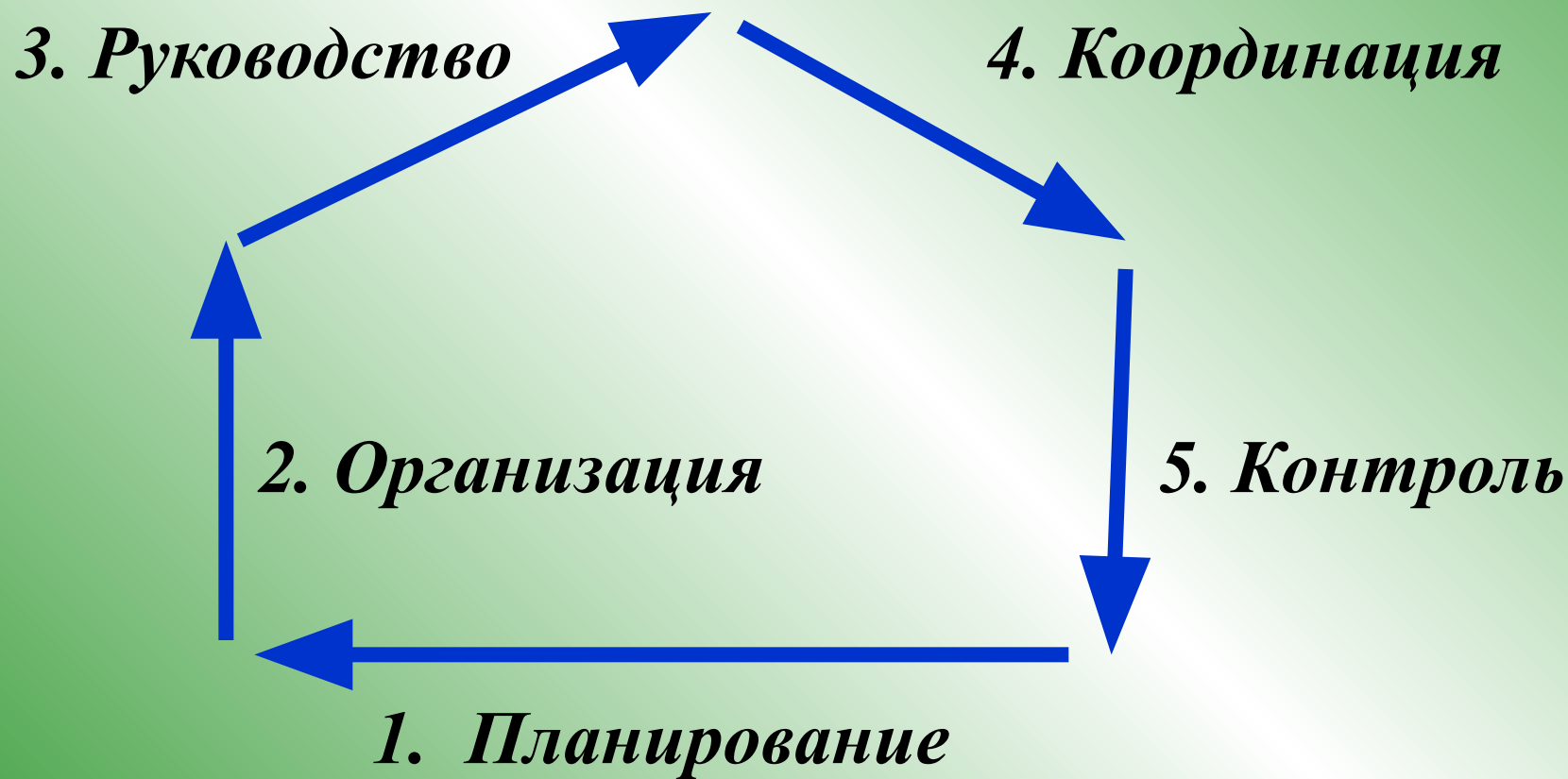
2. Организация

3. Руководство

4. Координация

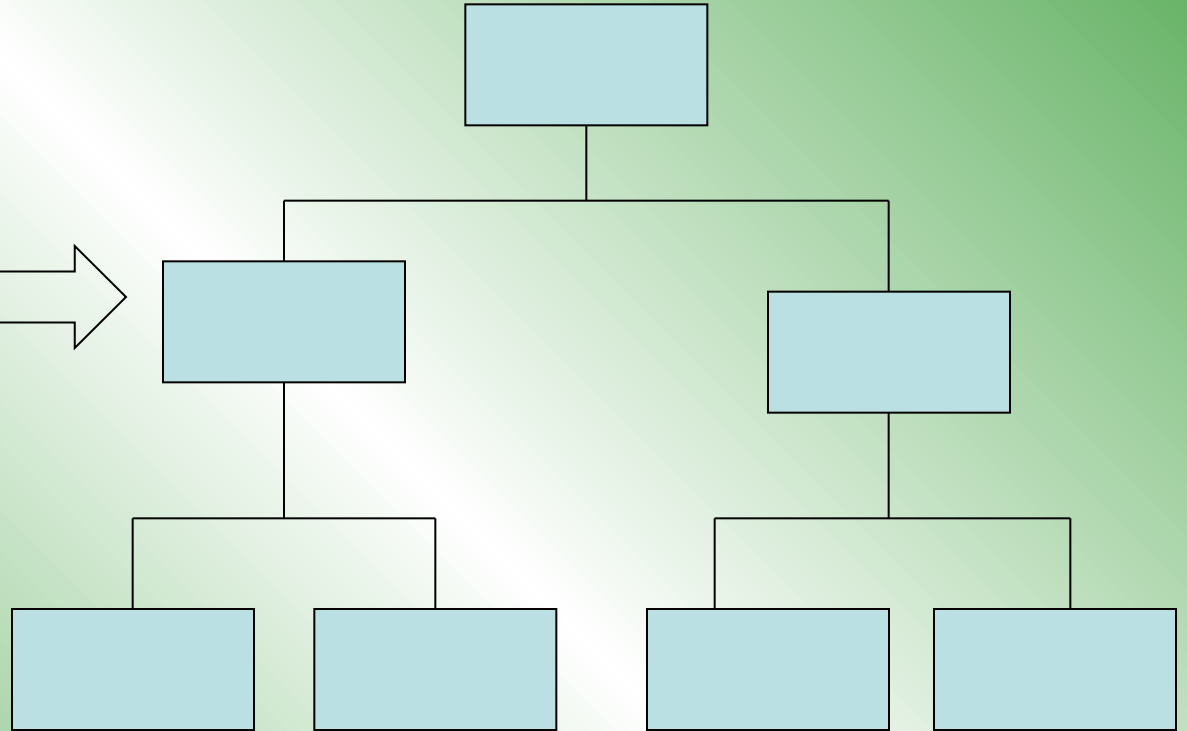
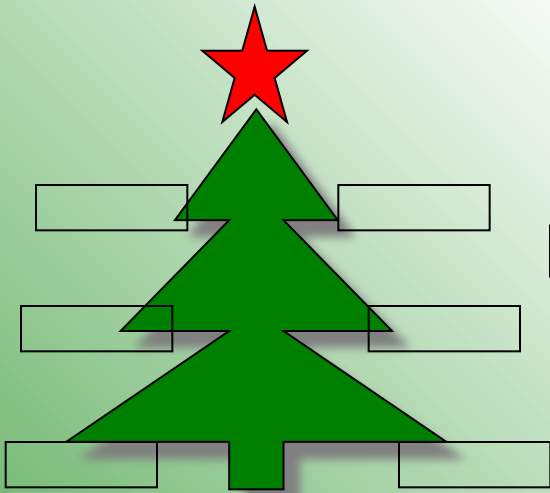
5. Контроль

Функции процесса УПРАВЛЕНИЯ



Анри Файоль

Henri Fayol



Теория POSDCORB

P *Planning - планирование*

O *Organizing - организация*

S *Staffing – управление персоналом*

D *Directing - руководство*

Co *Coordinating - координация*

R *Reporting - отчетность*

B *Budgeting - бюджетирование*

I Классическая теория менеджмента

1. 3. Principles of Bureaucrasy

Теория «Идеальной Бюрократии»

Max Weber – Макс Вебер



(1864 - 1920)

Принципы идеальной бюрократии по Веберу

1. Отбор и пребывание в должности основаны на компетентности
Имеет значение, что вы знаете, а не кого вы знаете.
2. Инструкции и процедуры, опробованные однажды и оправдавшие себя, служат основой для принятия решения в настоящем и будущем.
3. Власть распределяется в соответствии с знаниями и чином, а не по традиции, или божественному праву.
4. Беспристрастность при решении задач.

По Веберу, администратор на вершине пирамиды не должен знать всё о проходящем внизу. Квалификационные специалисты с нижнего уровня должны передавать ему самую нужную отфильтрованную информацию, необходимую для принятия решения.

Классическая теория менеджмента



II. Социально-психологическое направление

2.1. Human Relations (HR) movement

Доктрина человеческих отношений

George Elton Mayo – Элтон Майо



(1880, Adelaide, Australia – 1949)

Ф. Ретлисбергер



Доктрина человеческих отношений

1. Индивидуумы имеют уникальные нужды, потребности, цели и мотивы.
Положительная мотивация требует, чтобы с рабочими обращались как с личностями.
2. **Человеческие проблемы не могут быть простыми.**
3. Личные или семейные проблемы рабочего могут неблагоприятно повлиять на производительность труда.
4. Обмен информацией имеет важное значение, а эффективная информация – решающий фактор.

II. Социально-психологическое направление

2.2. Бихевиористское направление.

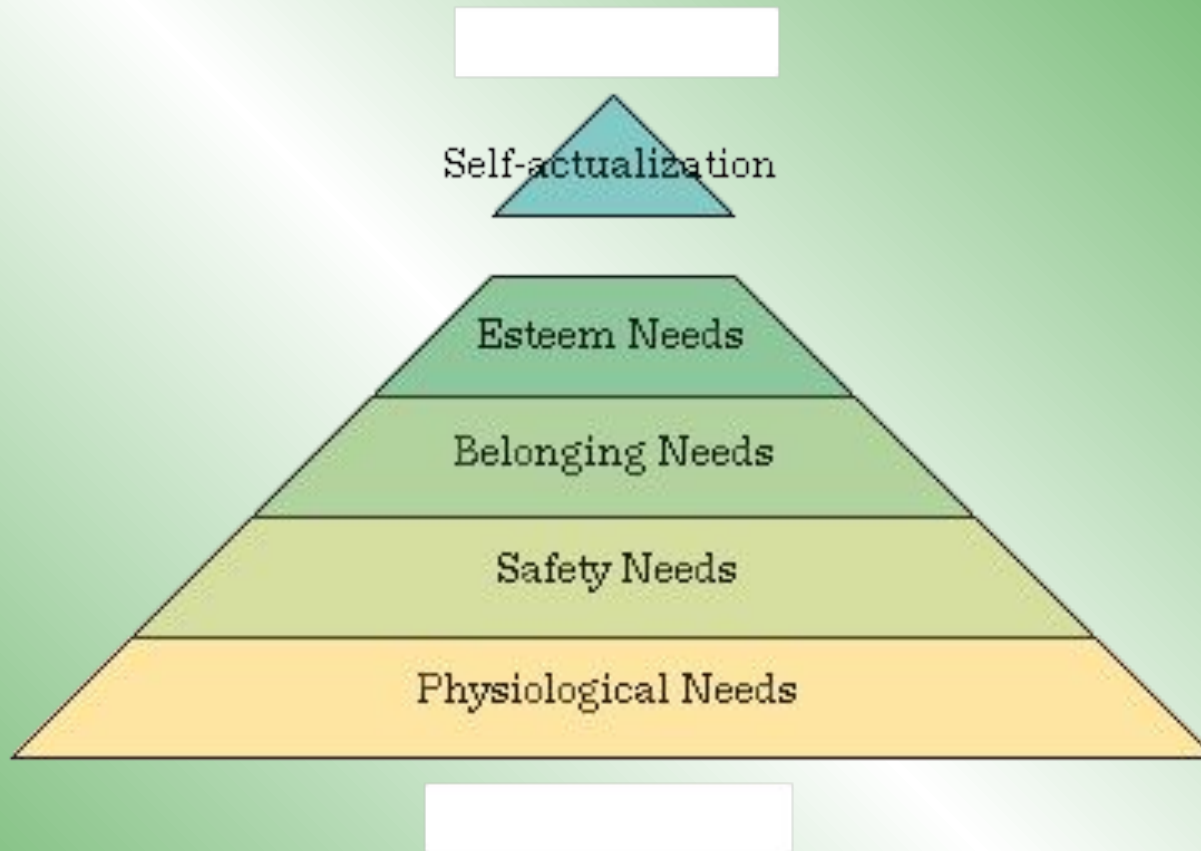
Наука о поведении.

Школа поведенческих наук

Abraham H. Maslow – А. Маслоу



(1908, Brooklyn, N.Y – California, 1970)



Maslow's Hierarchy of Needs

Frederick I. Herzberg –

Ф. Герцберг



(1923, Lynn, Mass. - Salt Lake City, Utah ,2000)

Douglas McGregor -

Д. МакГрегор



(1906, Detroit -1964)

"With every passing year, McGregor's message becomes ever more relevant, more timely, and more important."

—Peter F. Drucker

Теория Х

- 1. Человек (средний рабочий) имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается ее избежать.**
- 2. По причине нелюбви к работе большинство людей только путем принуждения, с помощью приказов, контроля и угроз наказания, может работать на цели предприятия.**
- 3. Средний человек предпочитает, чтобы им управляли, руководили;**
 - старается не брать на себя ответственность;**
 - имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации.**

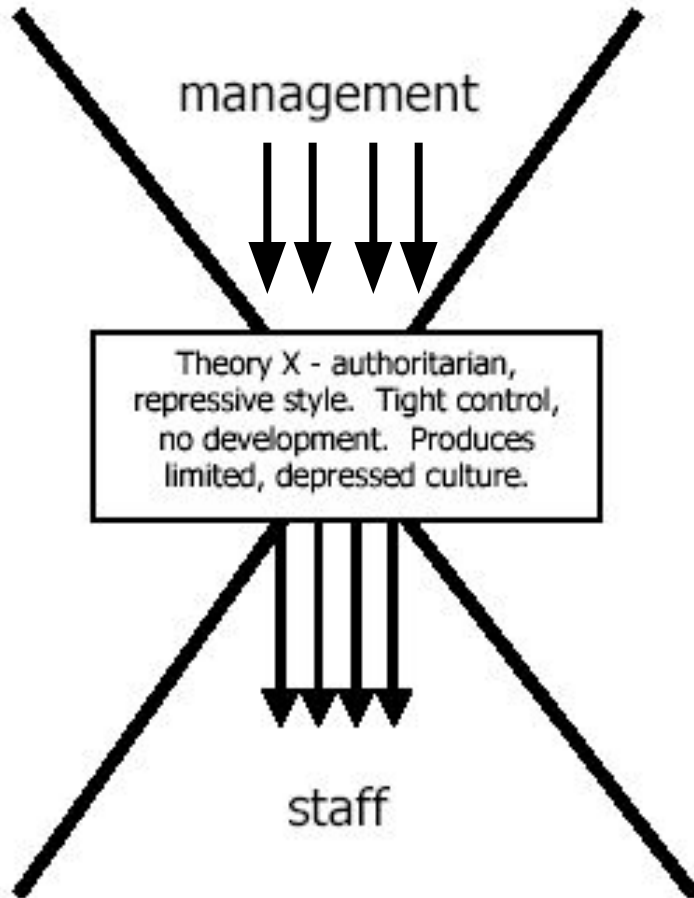
Теория “X” МакГрегора приводит менеджмент к акценту на тактике контроля и методах, которые дают возможность:

- **предписать людям, что им делать (патернализм);**
- **определить выполняют ли они это или нет;**
- **применять наказание и поощрение.**

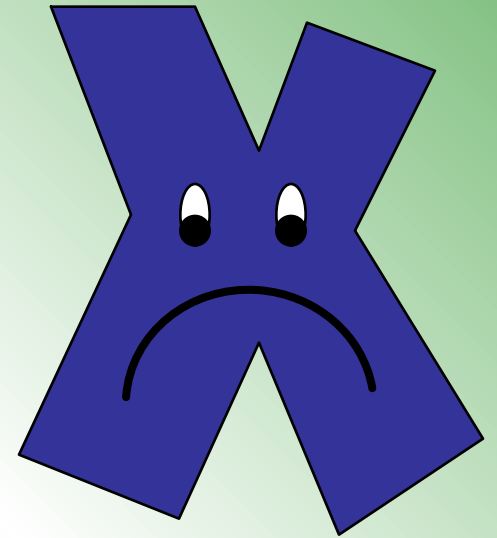
В основе теории X предполагается, что людей нужно заставлять делать то, что необходимо для успеха предприятия.

Работа менеджеров должна быть направлена на управление и контроль.

'Theory X'



Теория X



D. McGregor

Теория У

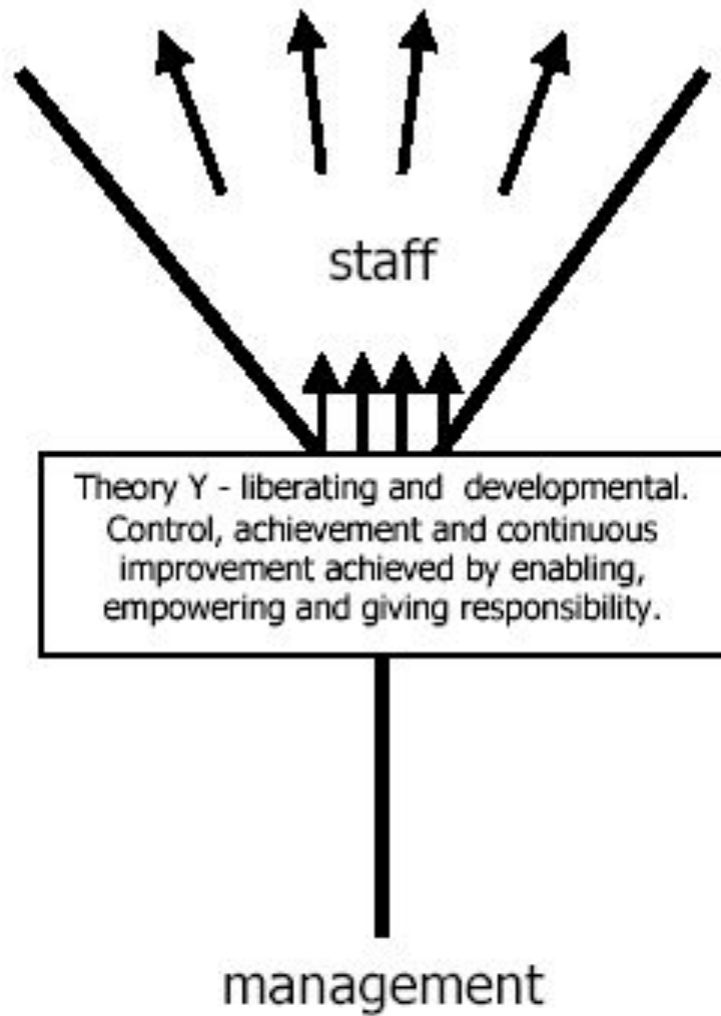
- 1. Затраты физических и духовных сил на работе столь же естественны, что и при игре и отдыхе;**
- 2. Угроза наказания или внешний контроль не являются единственными средствами стимулирующими достижение поставленных организационных целей. Люди, наделены способностями к самоуправлению и самоконтролю при достижении целей, которые они разделяют;**
- 3. Стремление к целям является функцией вознаграждения и ассоциирует с достижением этих целей;**

Теория У

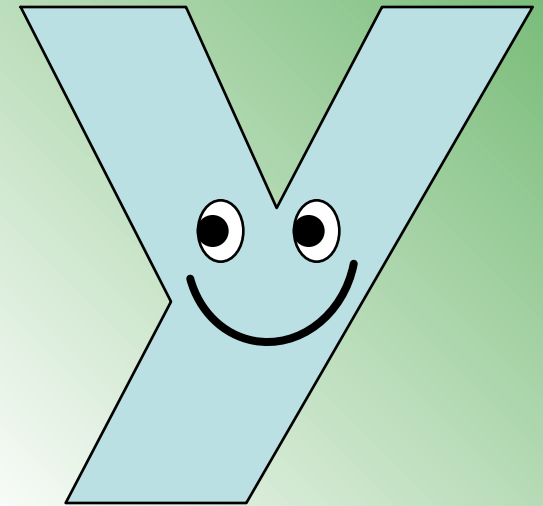
...

4. **Нормальный человек, поставленный в соответствующие условия не только берет на себя ответственность, но и стремится к ней;**
5. **Творчество, богатое воображение, изобретательность, часто встречаются у людей при решении организационных проблем;**
6. **В условиях современного индустриального общества, интеллект, потенциал нормального человека лишь в редких случаях используется полностью.**

'Theory Y'



Теория Y



III. Синтетические учения об управлении

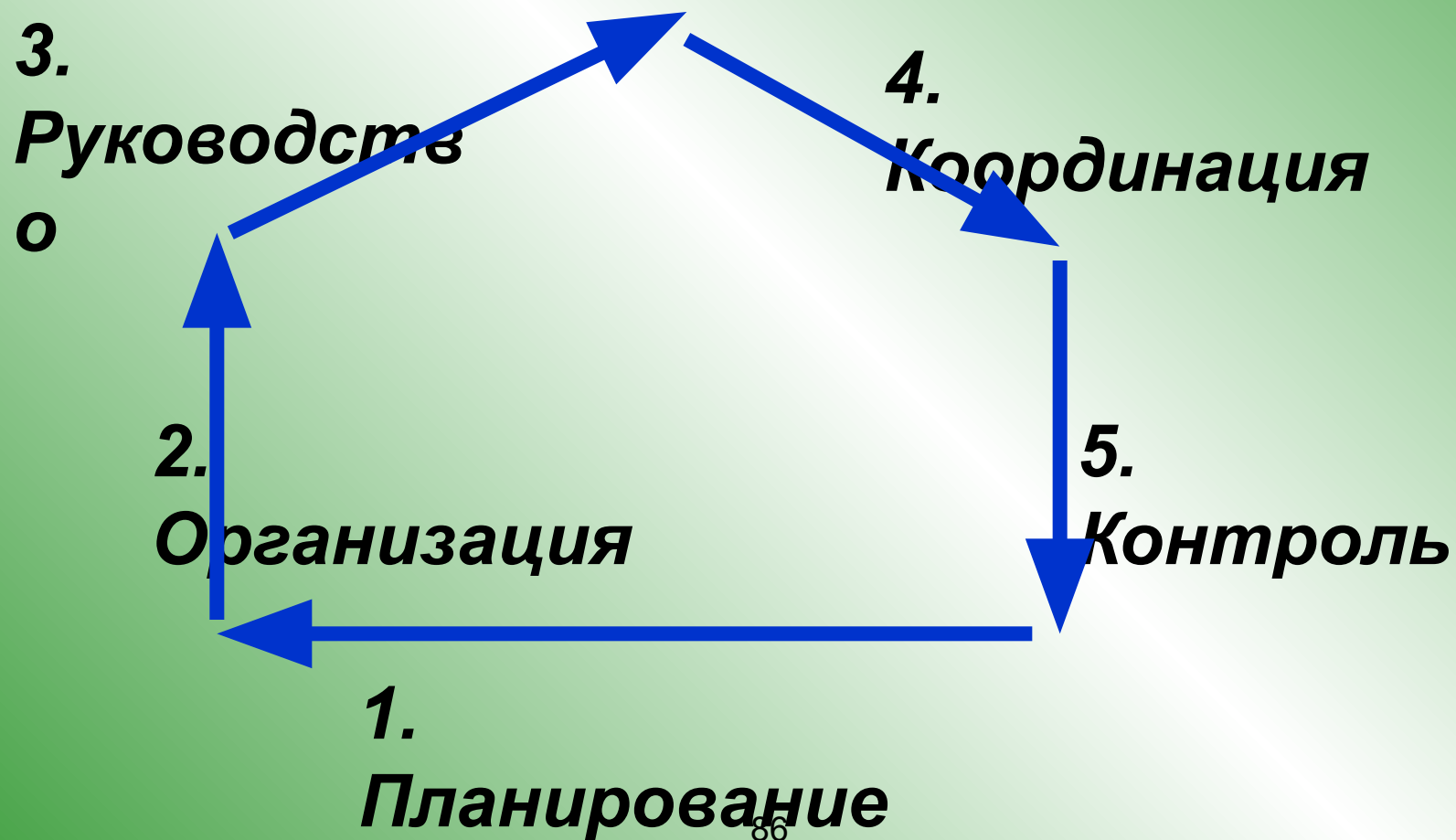
1. Процессный подход

2. Системный подход

2. Ситуационный подход

1. Процессный подход

Функции процесса УПРАВЛЕНИЯ





2. Системный подход



Chester I. Barnard – Ч. Барнард



(1886, Malden, Mass. – 1961, N-Y, City)

AT&T с 1909 г.

*с 1927 по 1948 г. Президент
New Jersey Bell Telephone Co.*

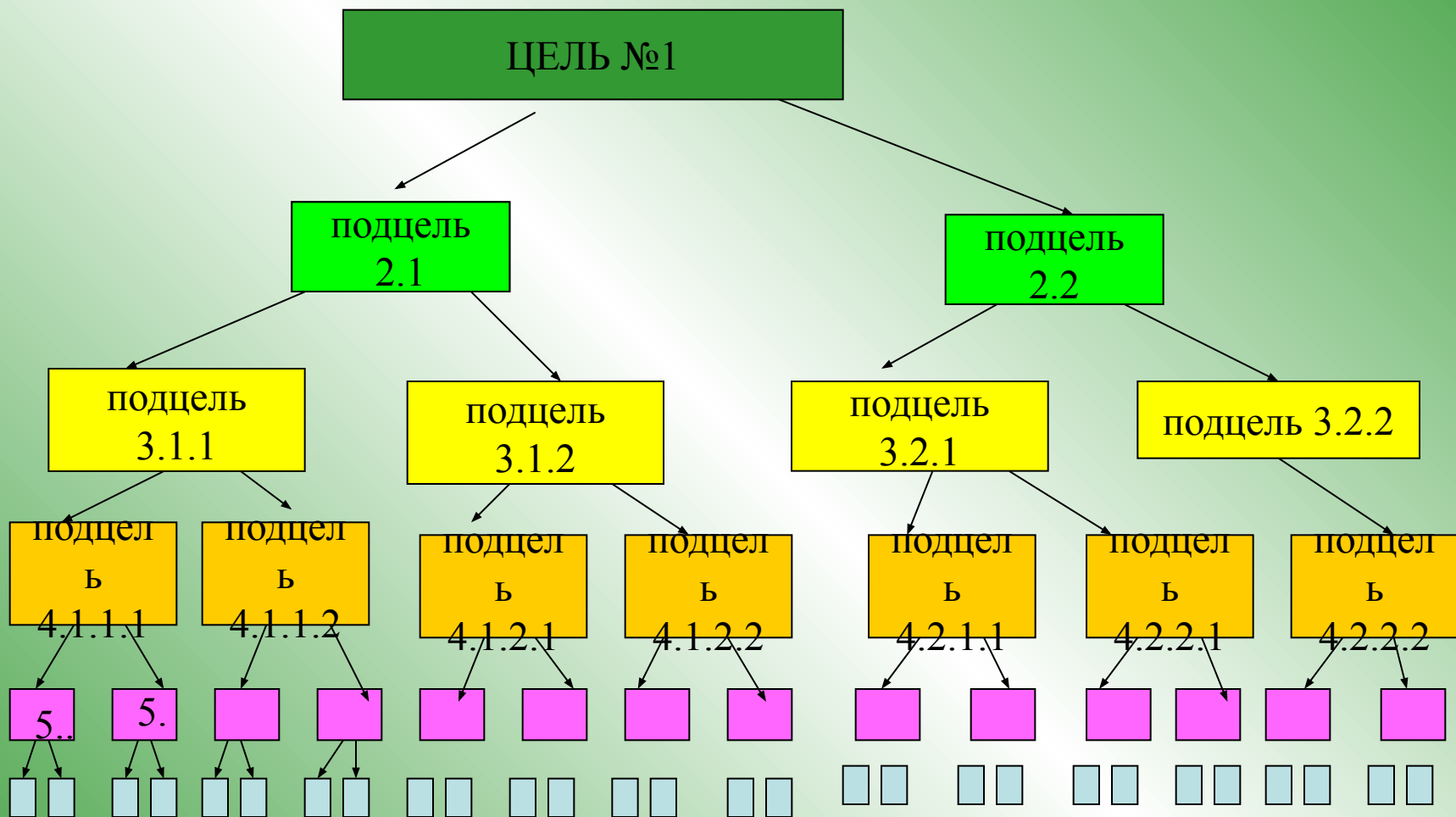
1938 г. “Functions of the Executive”

1948 г. “Organization and Management”

PETER F. DRUCKER – П. Друкер



(1909 – 2005)



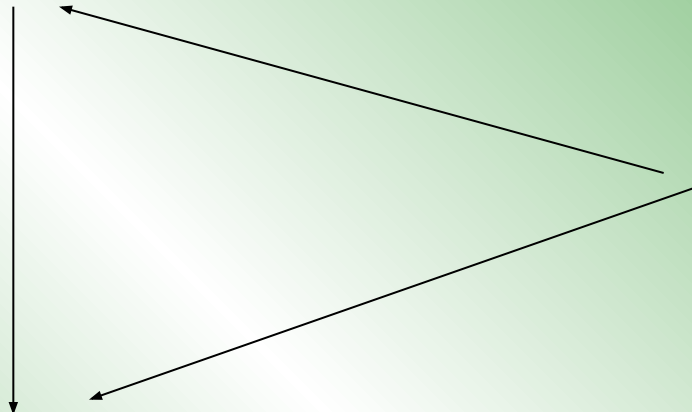
Управление по целям

Стратегия

Структура

Окружение

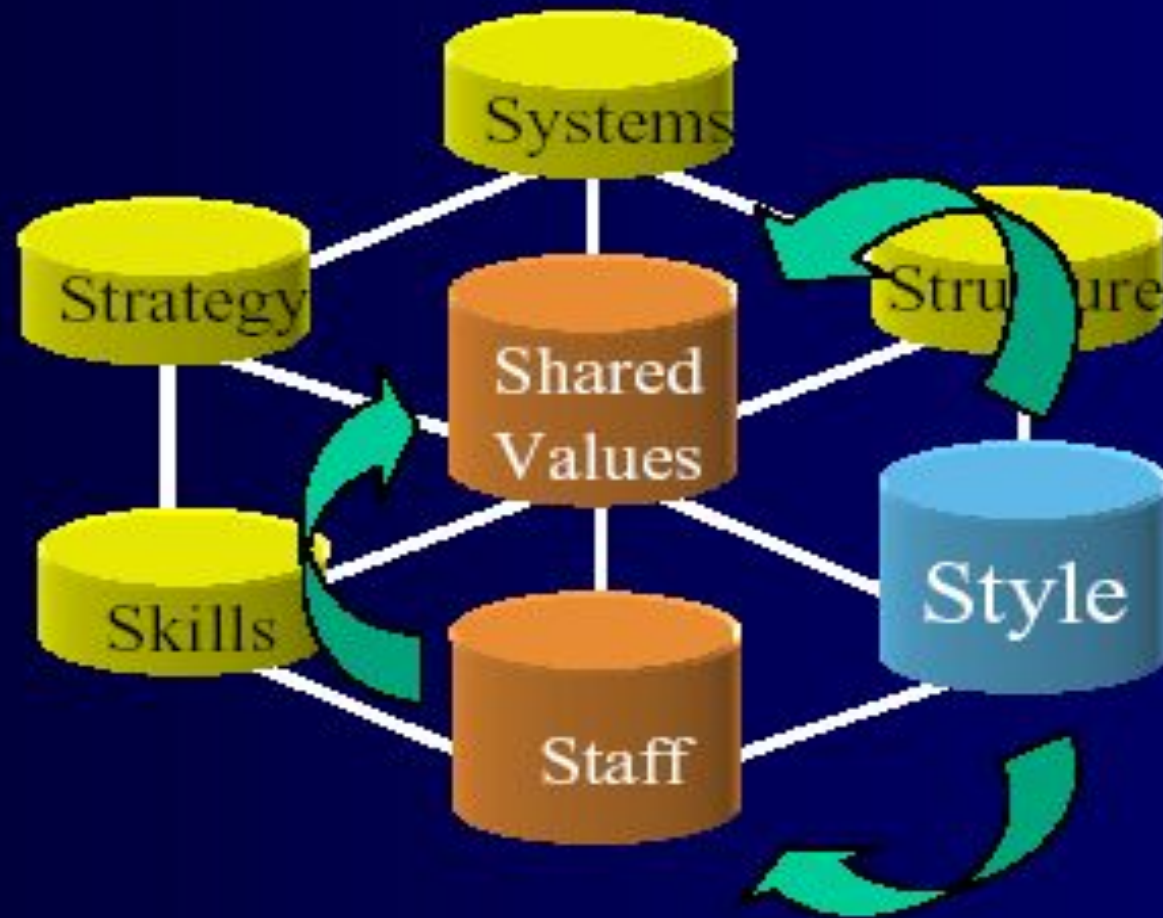
Стратегический треугольник



Теория 7-S фирмы Мак-Кинси

- STRUCTURE*
- STRATEGY*
- SYSTEMS*
- SHARED VALUES*
- SKILLS*
- STYLE*
- STAFF*

The McKinsey 7-s Model



William G. Ouchi – В. Оучи



(1943, Honolulu, Hawaii –

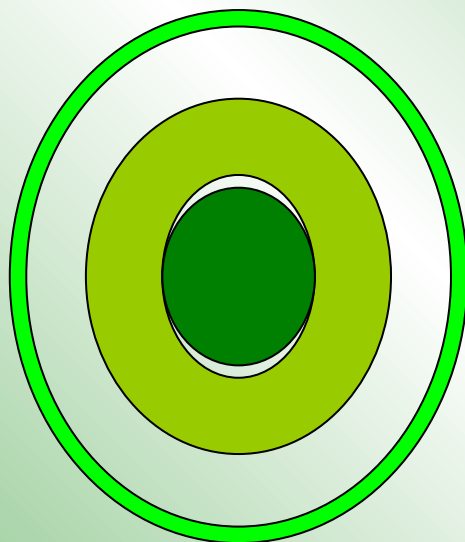
Born in Honolulu, Hawaii, William Ouchi is an internationally known expert on business management--particularly on the relationship between American and Japanese corporations. He was educated at Williams College, Stanford University, and the University of Chicago and has taught in the business programs at several major American universities, most recently at the Anderson Graduate School of Management at UCLA, where he is vice dean and faculty director of the Executive Education Program.

Dr. Ouchi is author of the **New York Times** bestseller *Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge* (Addison-Wesley, 1981). *Theory Z* was on the best seller list for five months, has been published in 14 foreign editions, and ranks as the seventh most widely held book of the 12 million titles held in 4,000 U.S

Теория Z

1. Долгосрочный найм кадров
2. Групповое принятие решений
3. Индивидуальная ответственность
4. Медленная оценка кадров
и их продвижение
5. Неопределенный, неформальный контроль
четкими и формализованными методами
6. Неспециализированная карьера
7. Всесторонняя забота о работниках

Внешняя среда организации I и II

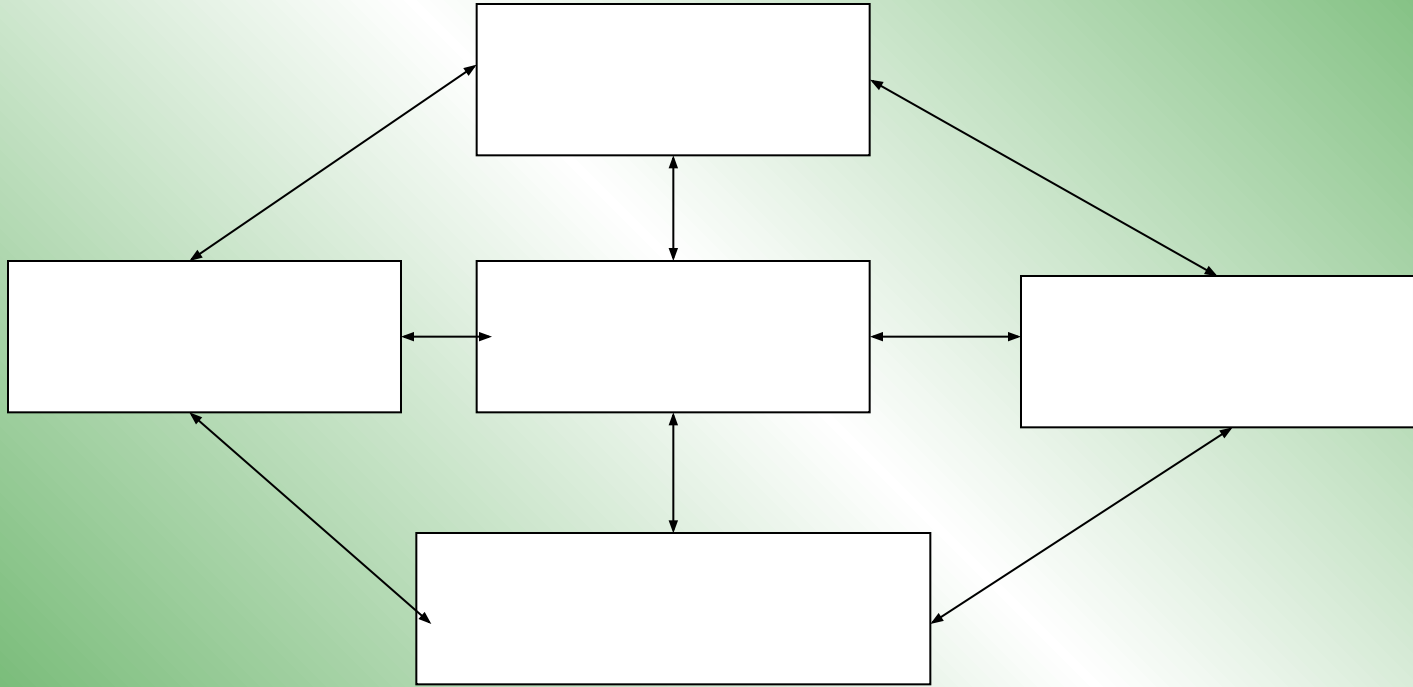


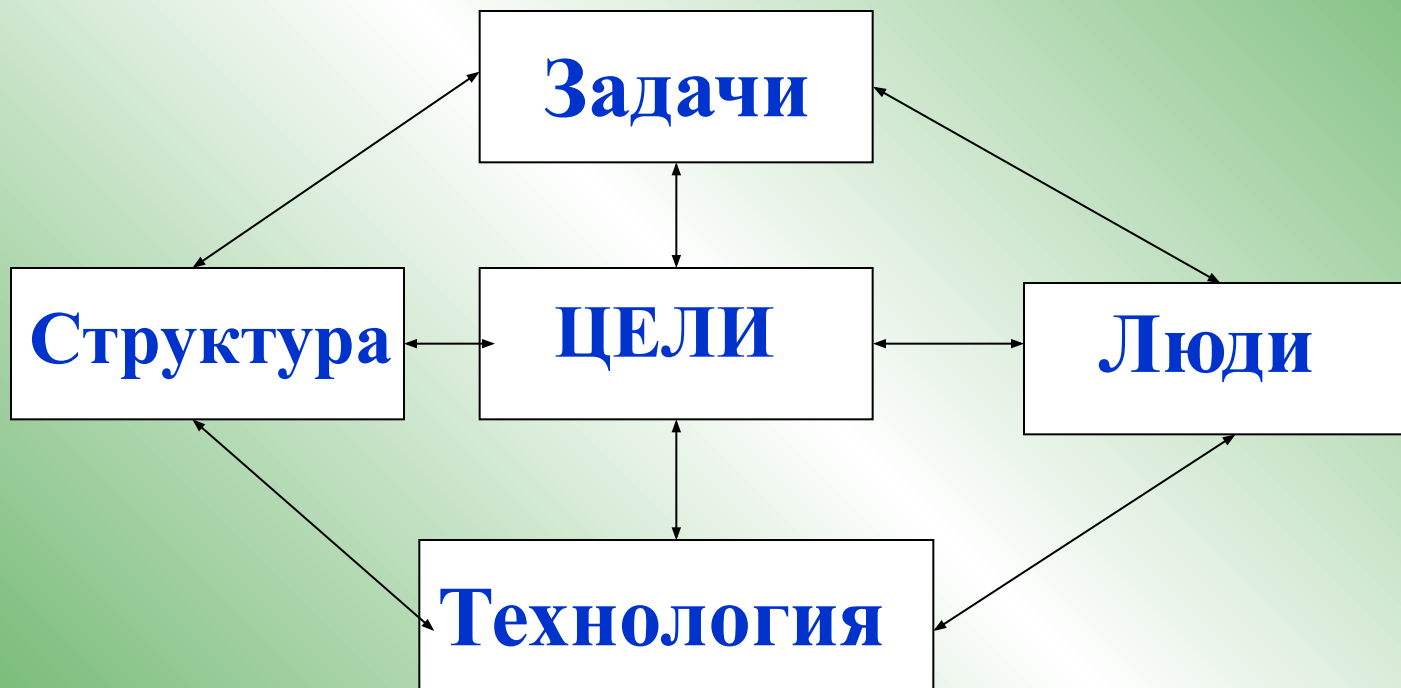
Вну
тре
няя
сре
да

Внутренняя среда организации

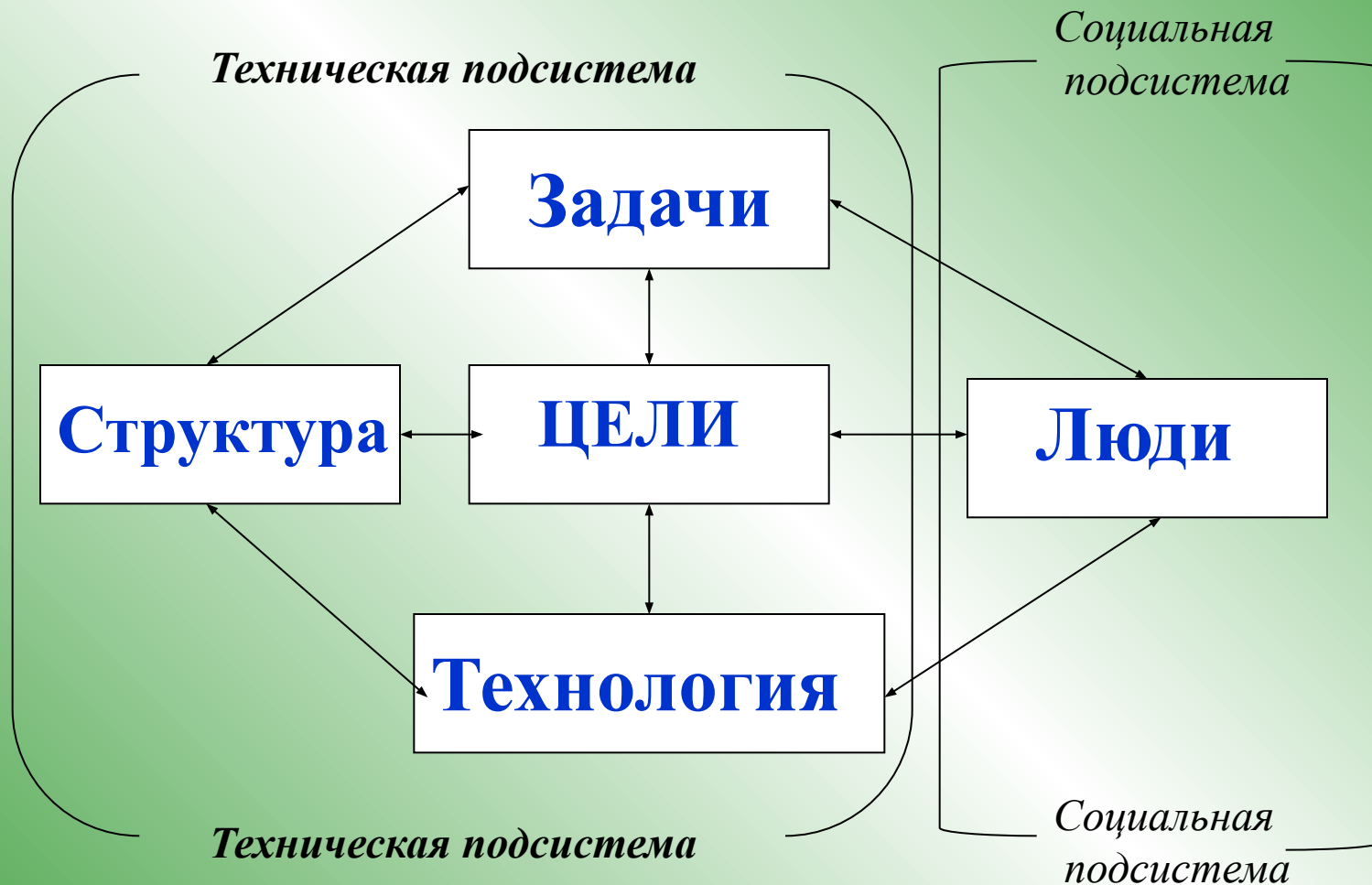
Ситуационные факторы:

- 1. Цели**
- 2. Структура**
- 3. Задачи**
- 4. Технология**
- 5. Люди**





Организация – социо-техническая подсистема

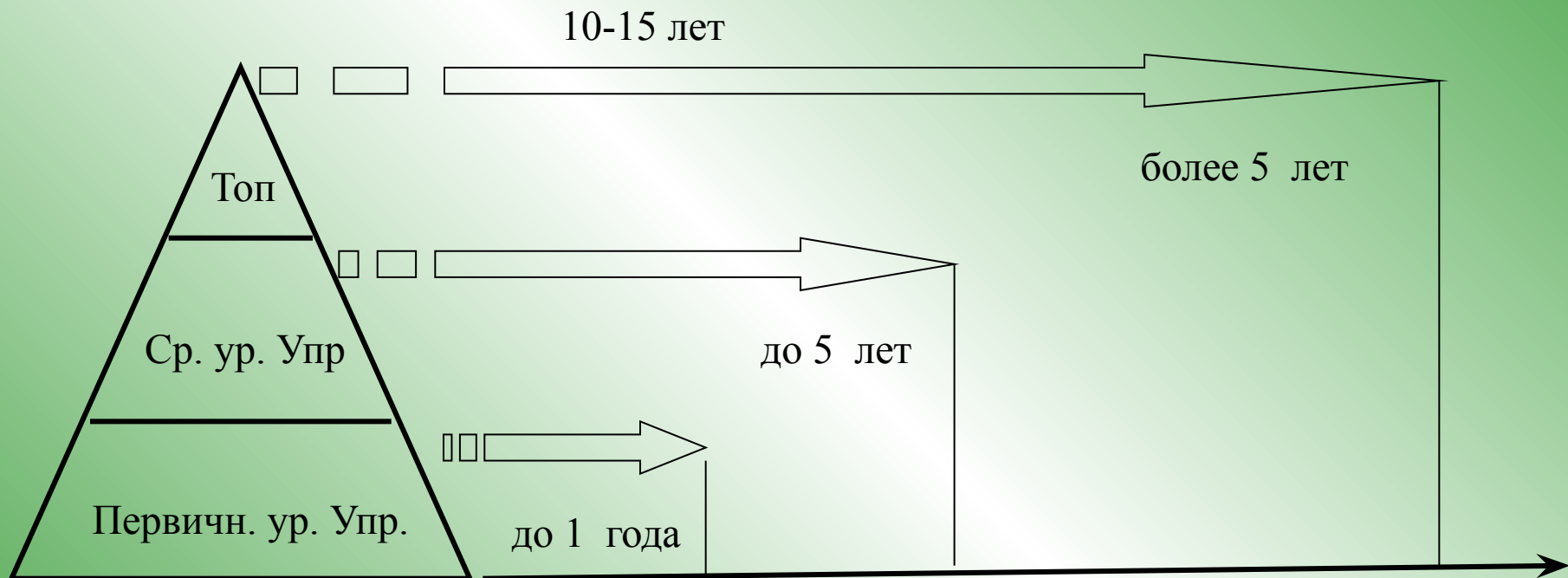


Организация – социо-техническая подсистема





Функция ПЛАНИРОВАНИЯ

Горизонт планирования



Функция ПЛАНИРОВАНИЯ

Универсальные принципы планирования

- **Участие максимального числа сотрудников** на самых ранних этапах процесса планирования
 - **Непрерывность**, т.е. Пл-ние непрерывный, постоянно повторяющийся процесс
 - **Гибкость** – возможность внесения корректив или пересмотр в любой момент
 - **Координация** – согласование
 - **Интеграция** – согласование 
 - **Экономичность** – затраты на составление
 - **Создание необходимых условий** для реализации
- 

2 специфических принципа Планирования

- Научность планирования – соблюдение причинно-следственных связей
- Учет «узкого места»

Функция ОРГАНИЗАЦИИ

Функция Организации

Три причины:

- **Повышает Эффективность и Качество работ**
- **Необходима для установления ответственности**
- **Облегчение коммуникации**

Функция Организации

Норма управляемости

Уровень организации	Штучное производство	Массовое производство	Опытное производство
Высший уровень	4	7	10
Низший уровень	23	48	15

Взаимоотношение полномочий

- **Делегирование** - передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.
- **Ответственность** - обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное решение.
- **Полномочия** – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых сотрудников на выполнение определенных задач.
- **Власть** – это реальная способность или возможность влиять на ситуацию.

Функция Организации

Норма управляемости

Уровень организации	Штучное производство	Массовое производство	Опытное производство
Высший уровень	4	7	10
Низший уровень	23	48	15

$$K = 7 - 10$$

Типы организаций по взаимодействию с внешней средой

1. Жесткие – *бюрократические, механистические*

2. Адаптивные – *мягкие, органические*

Типы организаций по взаимодействию подразделений

1. Жесткие – механистические

1.1. Линейные

1.2. Функциональные

1.3. Линейно - штабные

1.4. Линейно - функциональные

2. Адаптивные – органические

2.1. Проектные - (программно – целевые)

2.2. Матричные - / тензорные /

Департаментализация

1. Функциональное разделение

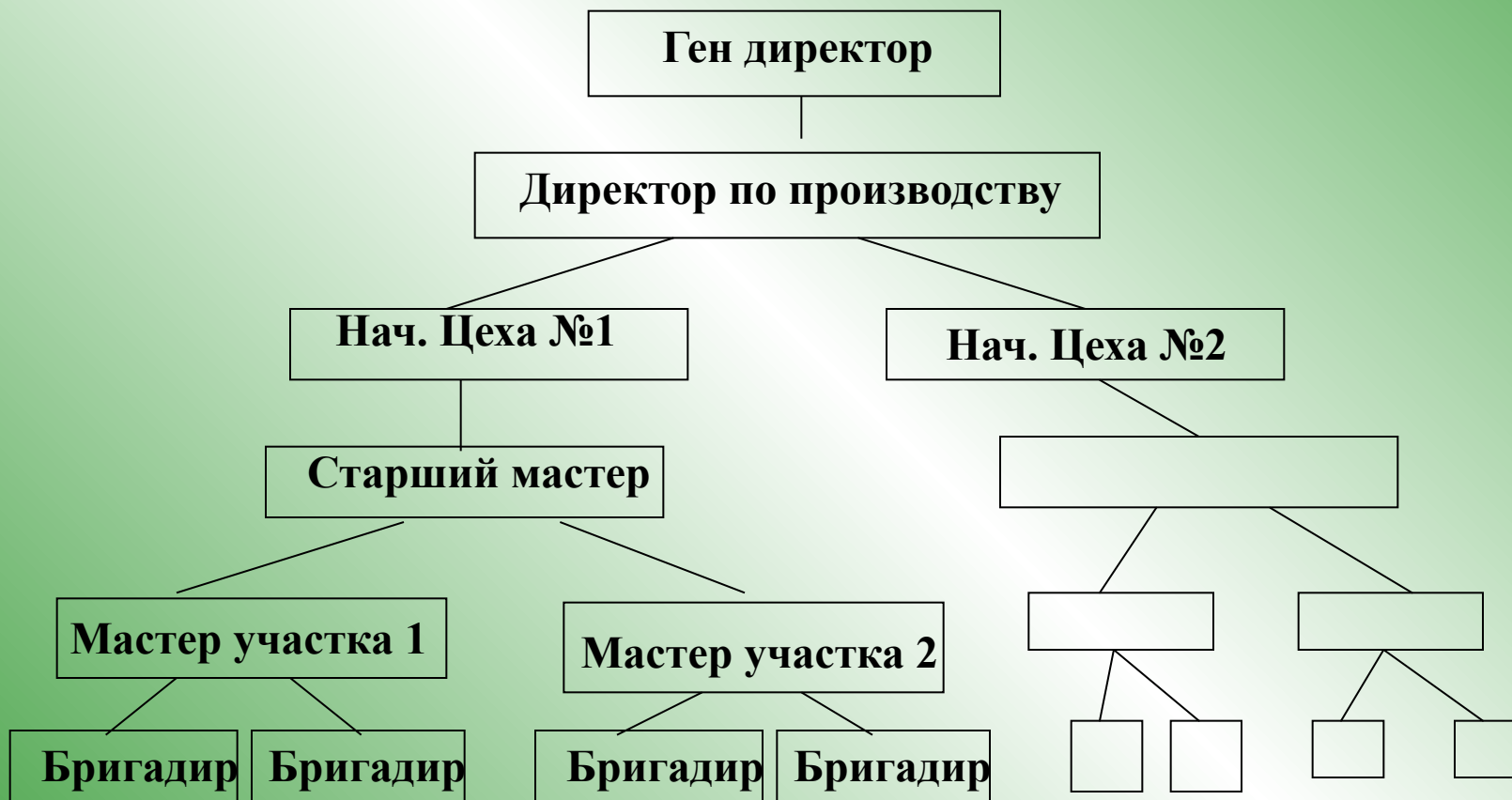
*2. Дивизиональные организационные
структуры*

2.1. Продуктовые

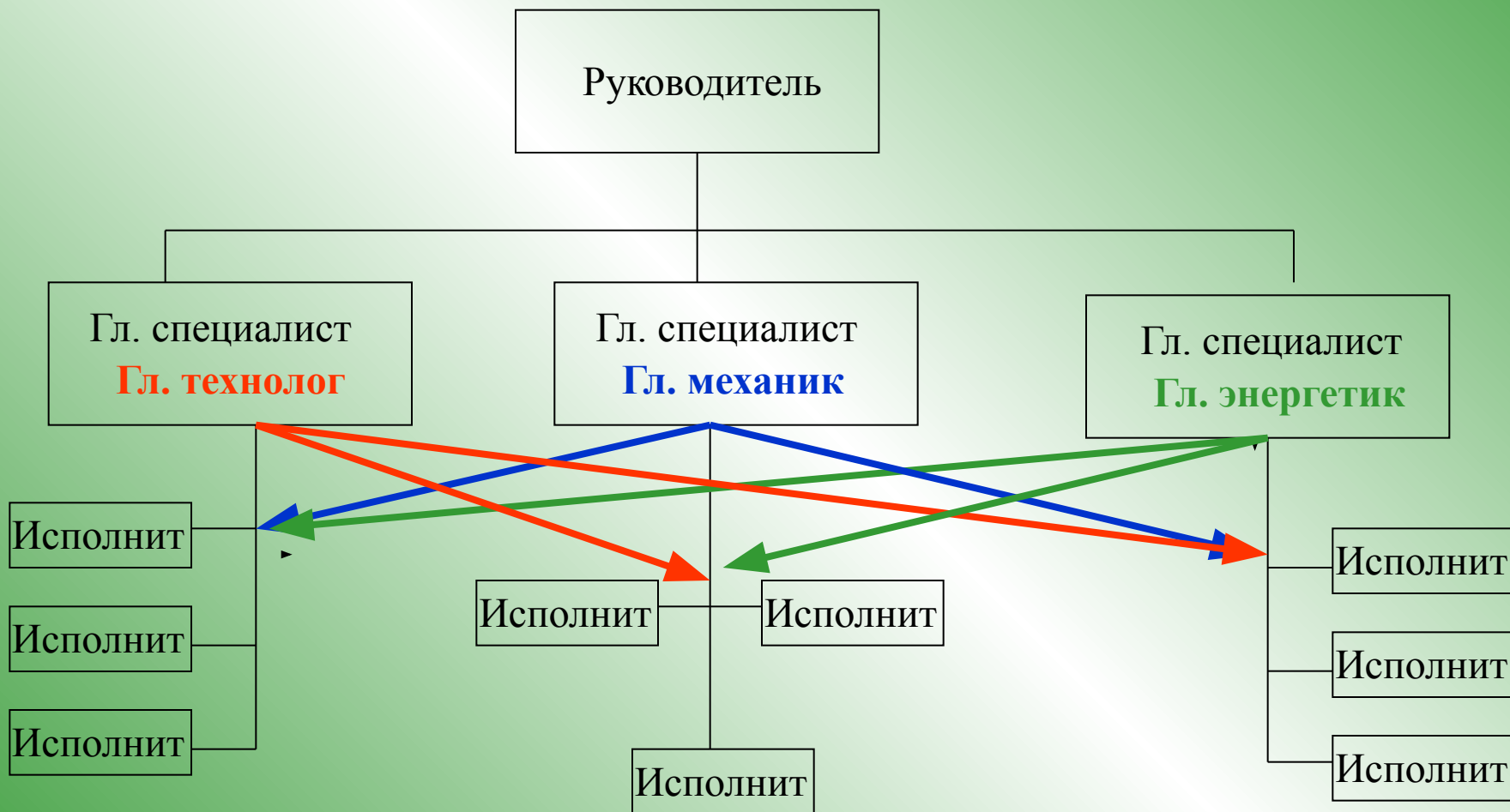
2.2. Территориальные - региональные

2.3. Ориентированные на потребителя

1.1. Линейная организационная структура



1.2. Функциональная организационная структура



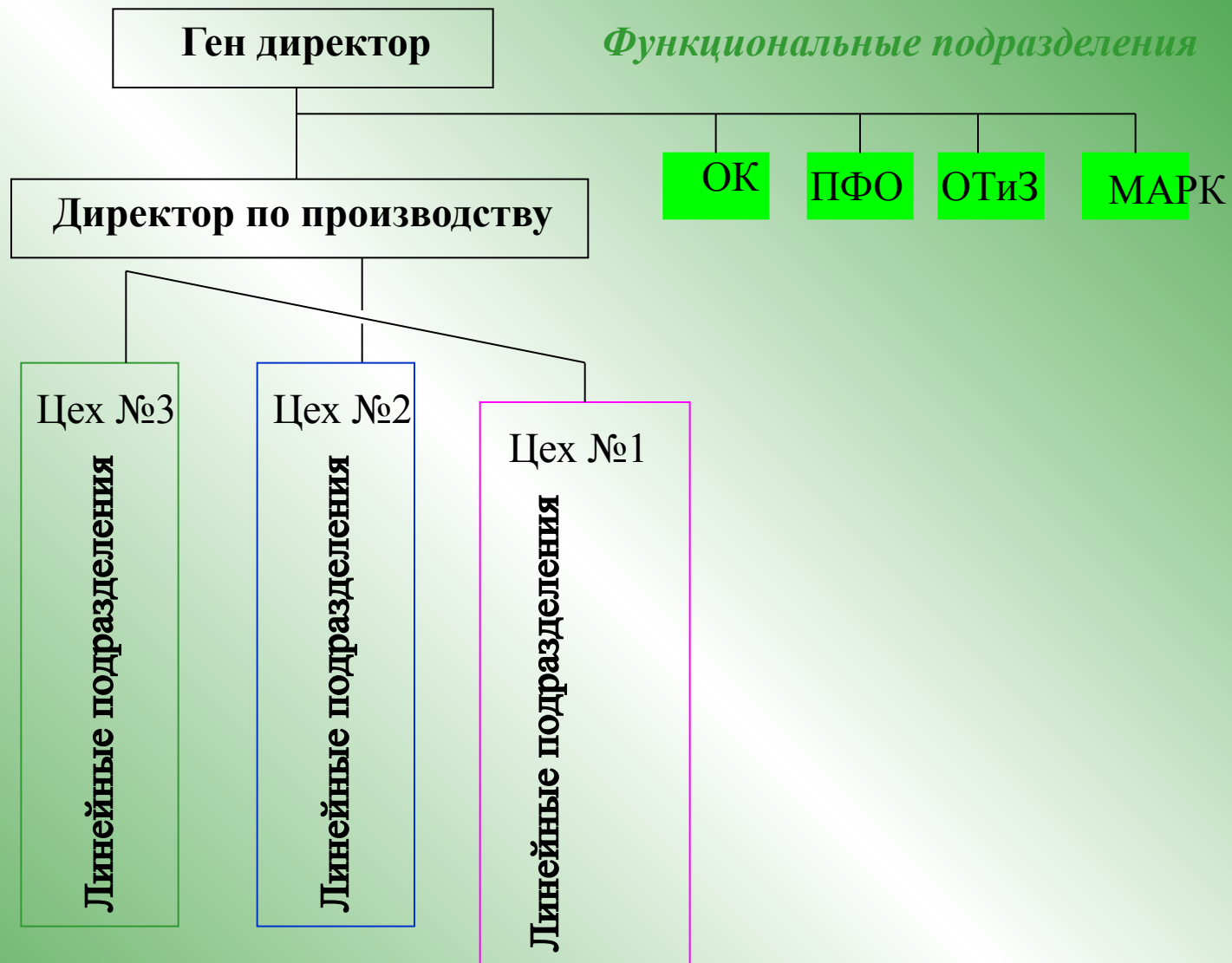
1.3. Линейно - штабная организационная структура



1.1. Линейно-функциональная орг. структура



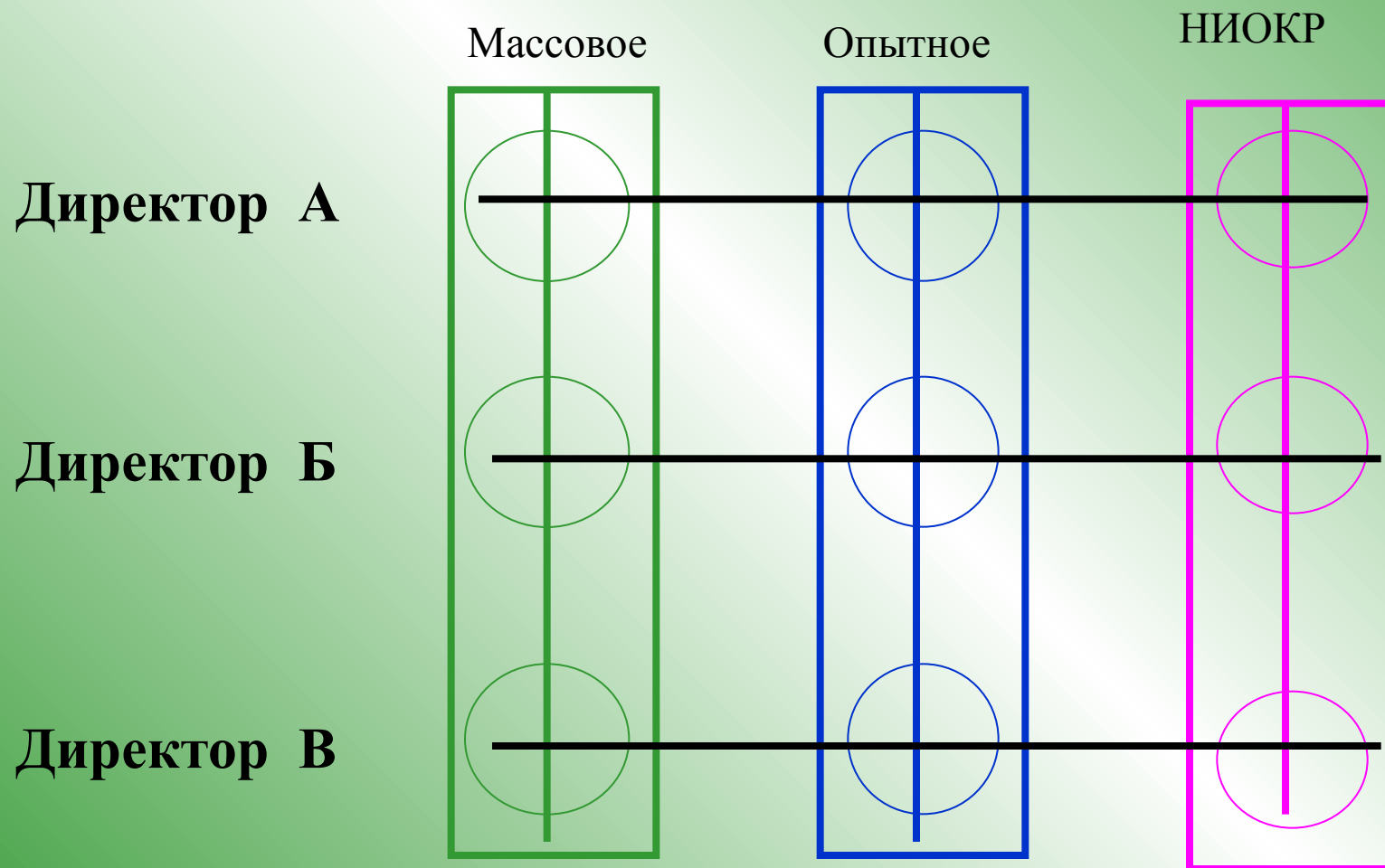
1.1. Линейно-функциональная орг. структура



2.1. Проектная или программно – целевая орг.структура

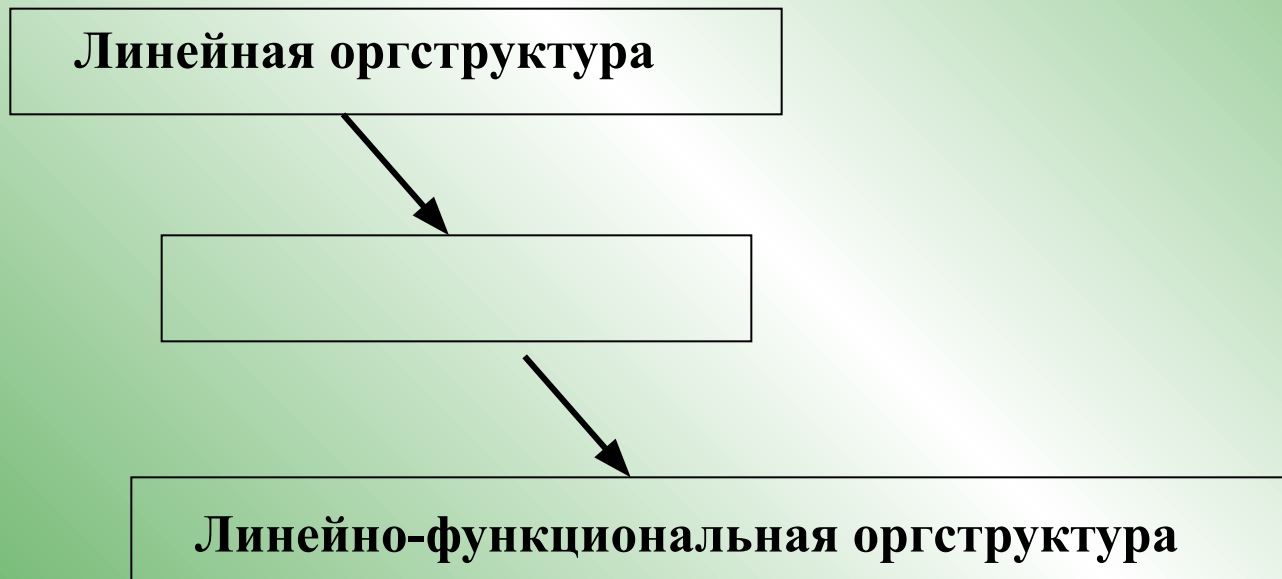


2.2. Матричные - / тензорные /



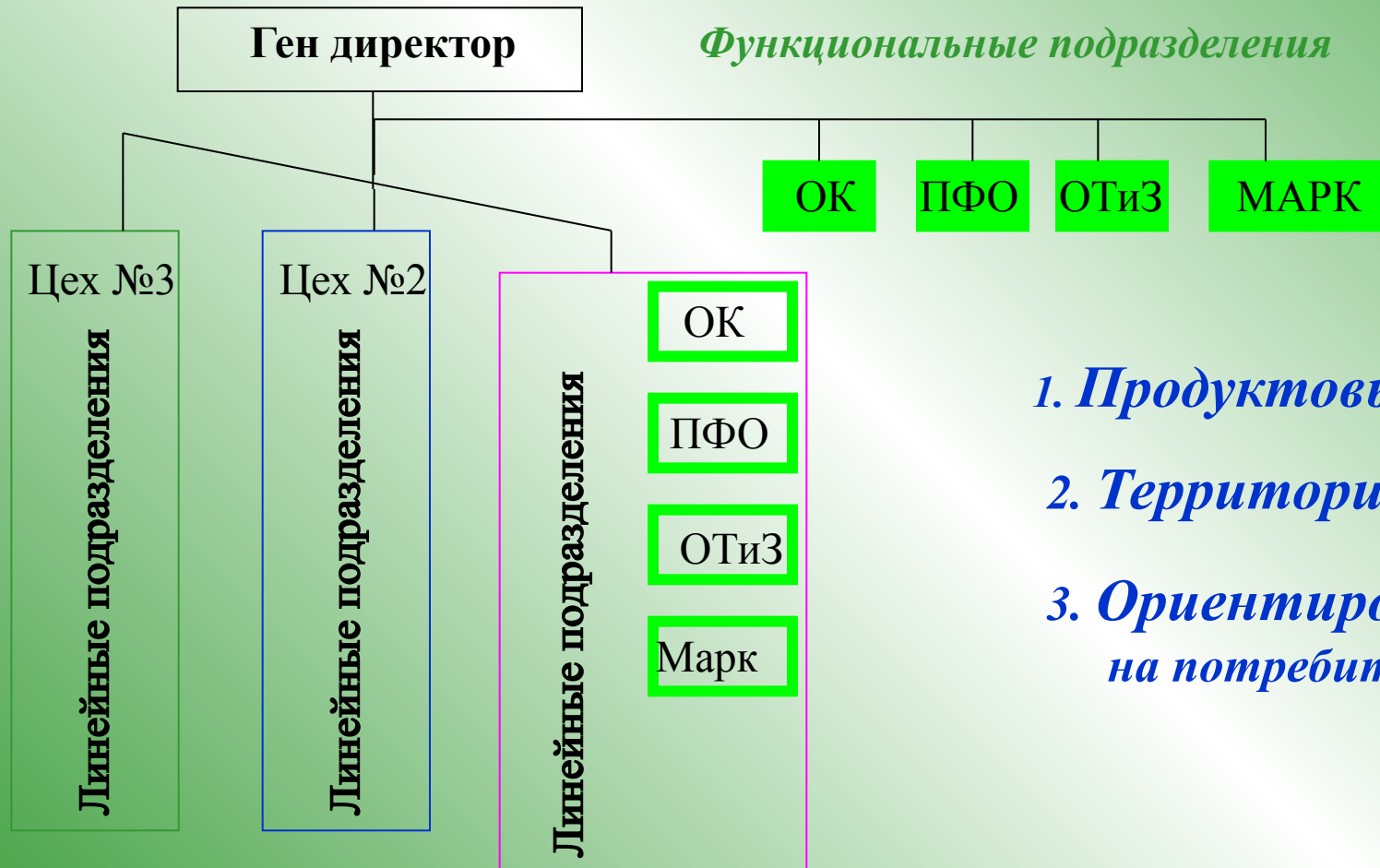
Департаментализация

1. Функциональное разделение



Департаментализация

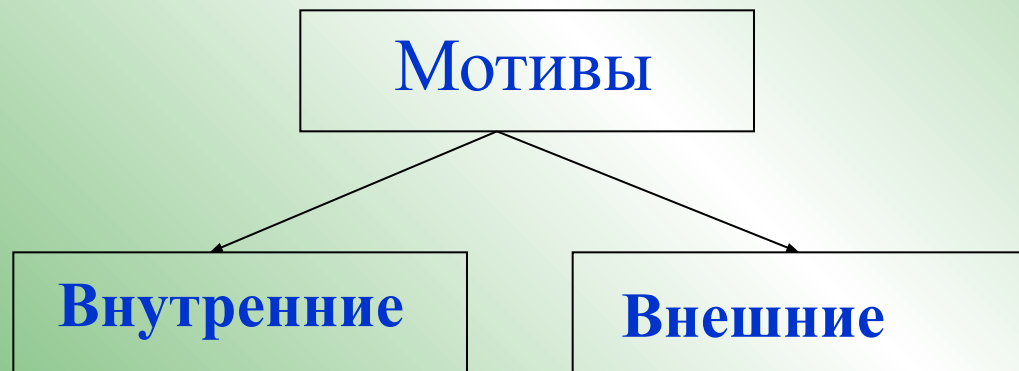
2. Дивизиональные структуры



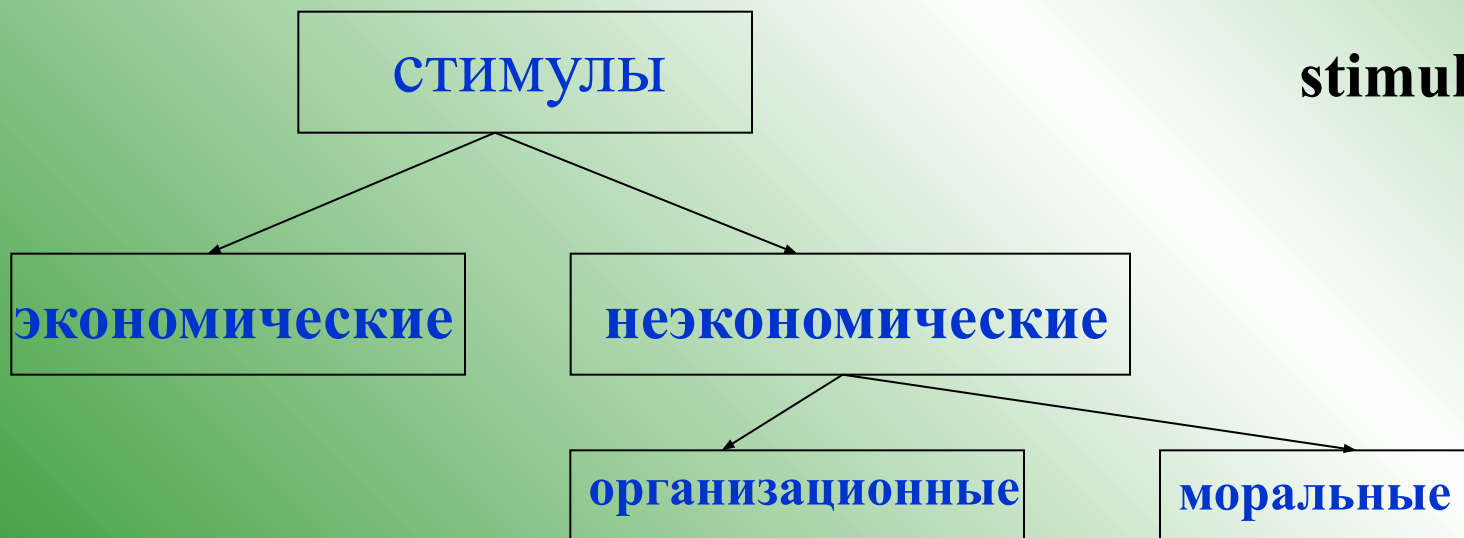
1. *Продуктовые*
2. *Территориальные*
3. *Ориентированные на потребителя*

Функция Мотивации

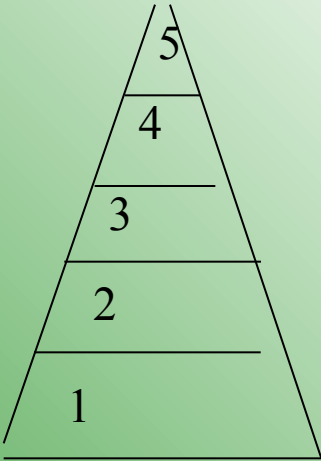
motif фр. —



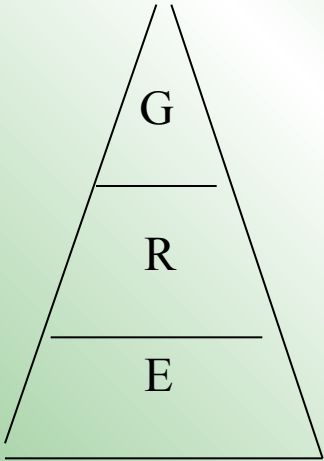
stimulus лат. —



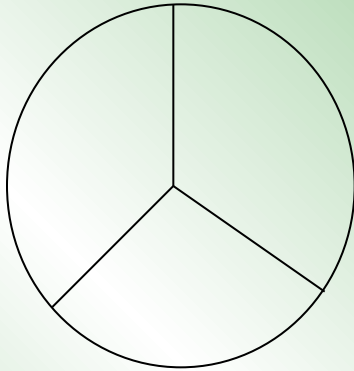
Содержательные теории мотивации



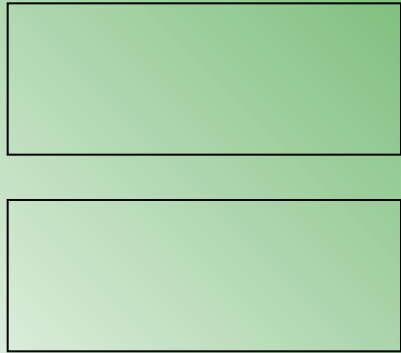
A. Maslow



C.P. Alderfer



D. McClelland



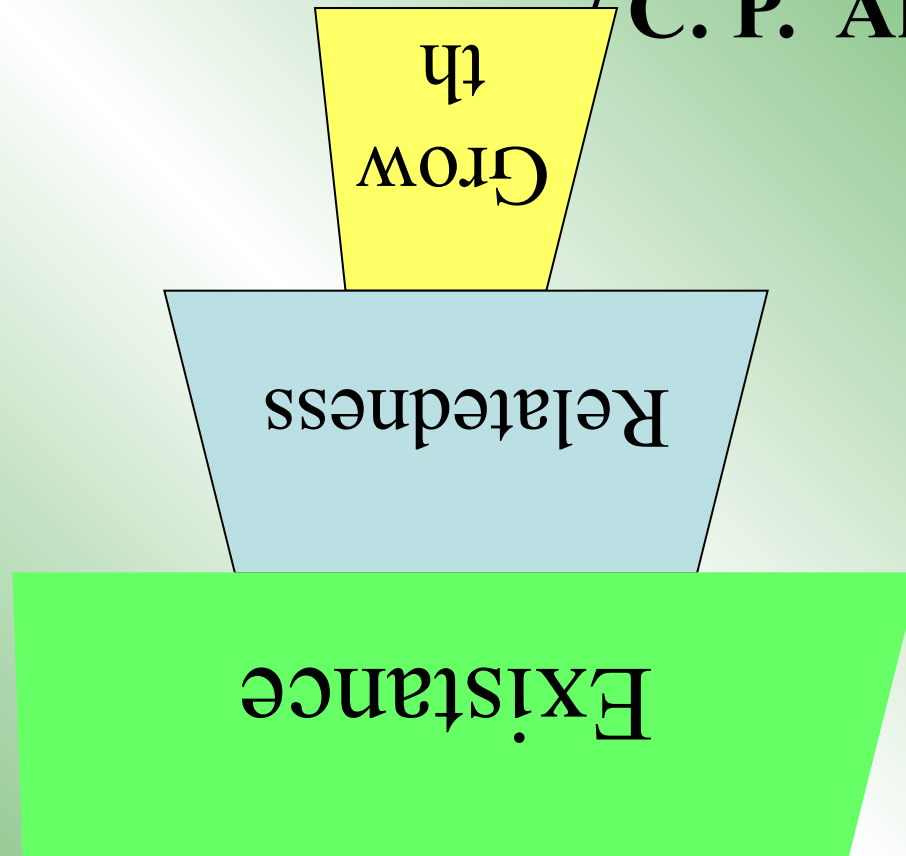
F. Herzberg

Теория иерархии потребностей А. Маслоу

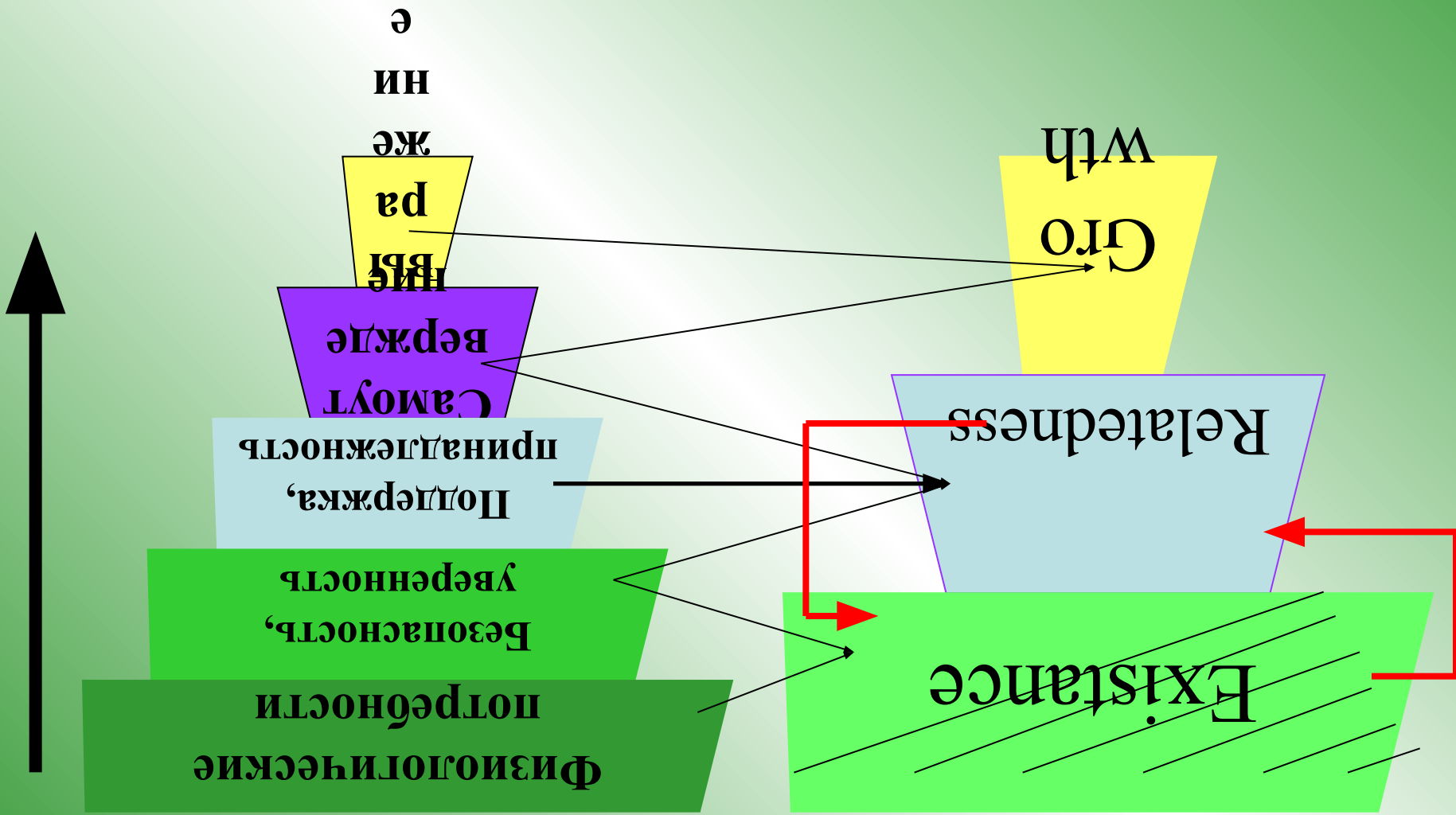


Концепция ERG К. Альдерфера

/ С. Р. Alderfer /



Теории А. Маслоу и К. Альдерфера



Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда

/ David McClelland /



Двухфакторная модель Ф. Герцберга

Теория мотивационной гигиены


F. Herzberg

Мотивационные факторы

Факторы «здоровья» или
Гигиенические факторы

Двухфакторная модель Ф. Герцберга

F. Herzberg

Гигиенические Факторы	Мотиваторы	
Dissatisfaction	No Satisfaction	Job Satisfaction
		
<ul style="list-style-type: none">• размер осн. зарплаты• условия на работе• отношения в колл-ве• личная жизнь• статус• безопасность	<ul style="list-style-type: none">• достижение целей• доп. з/пл• ответственность• продвижение по службе• творческий рост• личностный рост	

Процесные теории мотивации

I. Теория ожидания В. Врума

/ Victor Vroom /

- Ожидания *Затраты труда - Результаты*
- Ожидания *Результаты - Вознаграждение*
- Ценность *Поощрения* или *Вознаграждение*:
ВАЛЕНТНОСТЬ +1 ..0..-1

$$M = (Z/P) * (P/V) * V_{\text{Взн}} * V_{\text{Потр}} ;$$

$$M_0 = M_1 + M_2 + M_3 + \dots + M_i ;$$

II. Теория справедливости Дж. Адамса

J. Stacey Adams

$$\frac{\text{Индивидуальные доходы}}{\text{Индивидуальные затраты}} = \text{Const}$$

Где,
Индивидуальные затраты \Rightarrow стаж, возраст, статус

$$\frac{\text{Индивидуальные доходы}}{\text{Индивидуальные затраты}} = \frac{\text{Доходы других лиц}}{\text{Затраты других лиц}}$$

III. Теория постановки целей Э. Лока

**IV. Концепция партисипативного
управления**

Лидерство / руководство в менеджменте

Три
подхода:

*1. Теория черт
характера*

*2. Поведенческий
подход*

*3. Теория случайностей
или ситуационный
подход*

1.Теория черт характера

Табл. Шкала наиболее важных характеристик руководителя по Гизелли

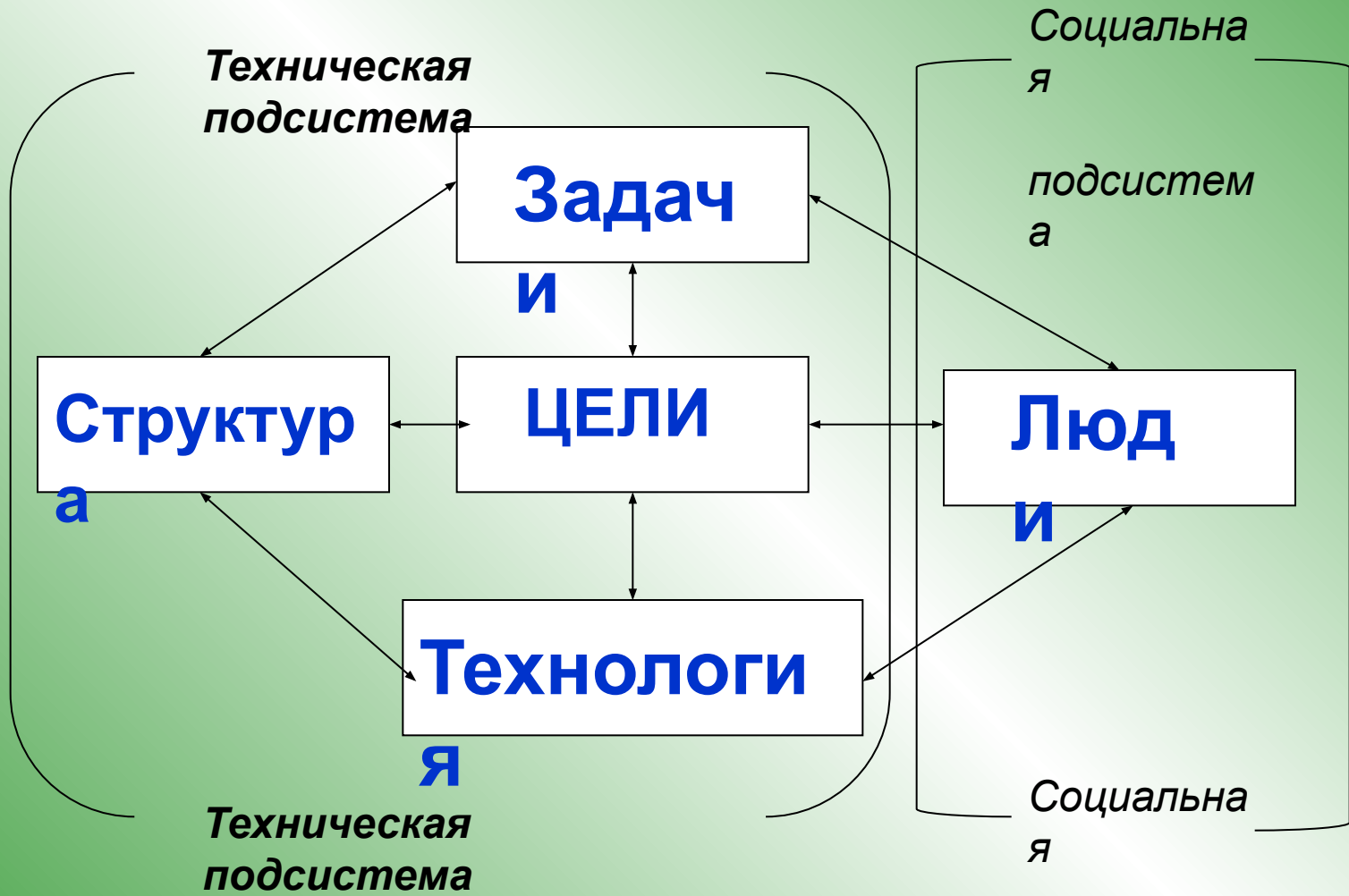
Гизелли	Характеристика	Степень важности, %
П /Проф	<i>Авторитарные наклонности</i>	100
М /Мотив	<i>Профессиональные достижения</i>	76
Проф	<i>Уровень образования</i>	64
М	<i>Самореализация</i>	63
Р /Персон	<i>Самоуверенность</i>	62
Р	<i>Решительность</i>	61
М	<i>Отсутствие потребности в защите</i>	54
Р	<i>Происхождение из рабочей среды</i>	47
П	<i>Инициативность</i>	34
М	<i>Отсутствие финансовой зависимости</i>	20
М	<i>Желание обладать властью</i>	12
Р	<i>Зрелость</i>	5
Р	<i>Физические навыки</i>	0

2.1 Теория поведения

```
graph TD; A[2.1 Теория поведения] --- B[Университет шт. Огайо  
Ральф Стогдилл]; A --- C[Университет шт. Мичиган  
Ренсис Ликерт];
```

Университет шт. Огайо
Ральф Стогдилл

Университет шт. Мичиган
Ренсис Ликерт



Организация – социо-техническая подсистема

2.1 Теория поведения



Университет шт.
Огайо
Ральф Стогдилл

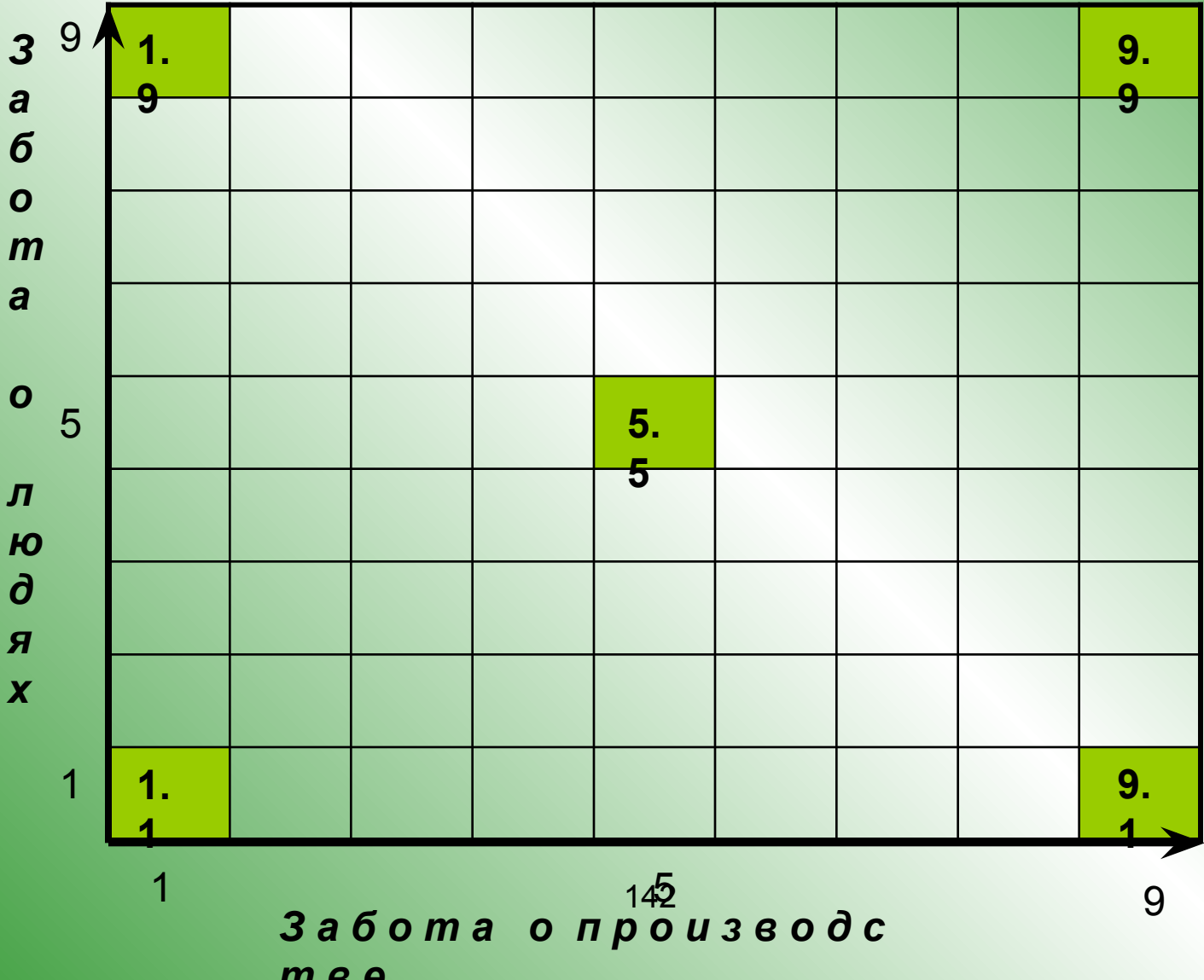
Университет шт.
Мичиган
Ренсис Ликерт

I. Забота о людях

II. Забота о производстве

2.2 Матрица стилей руководства

Роберт Блейк и Джейн Моутон



2.2 Матрица стилей руководства / Решетка менеджмента

1.9 *Сельский
клуб*

9.9 *Идеальное
руководство*

5.5 *Производственно-
социальное
руководство*

1.1
*Примитивное
руководство*

9.1
Авторитарное

3.1 Теория случайностей или Ситуационный подход

Роберт Танненбаум и Уорен
Шмидт

Три серии
вопросов:

1. Вопросы личного
характера

2. Вопросы, касающиеся
подчиненных

3. Вопросы, касающиеся особенностей
конкретной
ситуации

3.2 Теория эффективности руководства Фреда Фидлера или Второй ситуационный подход

Три
фактора:

1. Отношение руководителя и
подчиненных

2. Структура производственных
заданий

3. Уровень власти
руководителя

3.3 Теория движения к цели Роберта Хауса или Третий ситуационный подход

Три вида

задач :

1. Объяснить подчиненным, как наилучшим образом достичь поставленных целей
2. Разработать методы достижения цели
3. Внедрить методы достижения цели

3.3 Теория движения к цели Роберта Хауса

Четыре

ситуации :

1. Директивный

стиль

2. Отзывчивое

руководство

3. Управление ориентированное

на производственные

достижения

4. Управление основанное на

участии

Источники руководящей силы

1. Сила
принуждения

2. Власть
специалиста

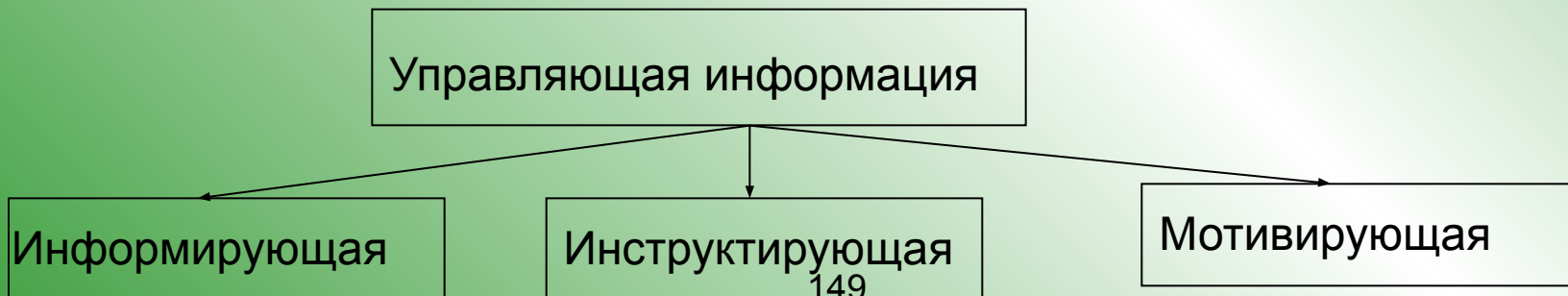
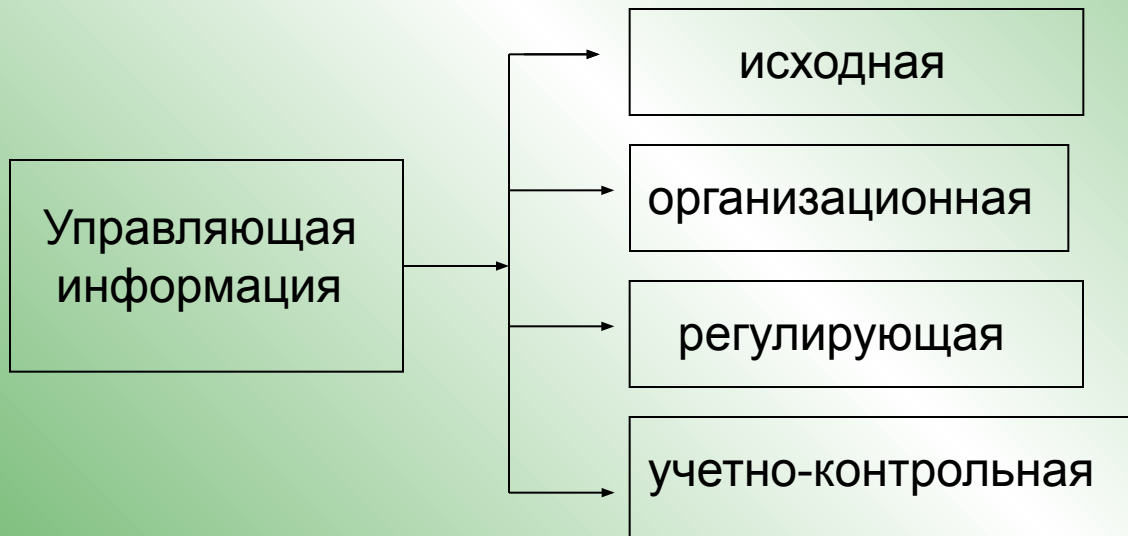
3. Легитимная
власть

4. Референтная
власть

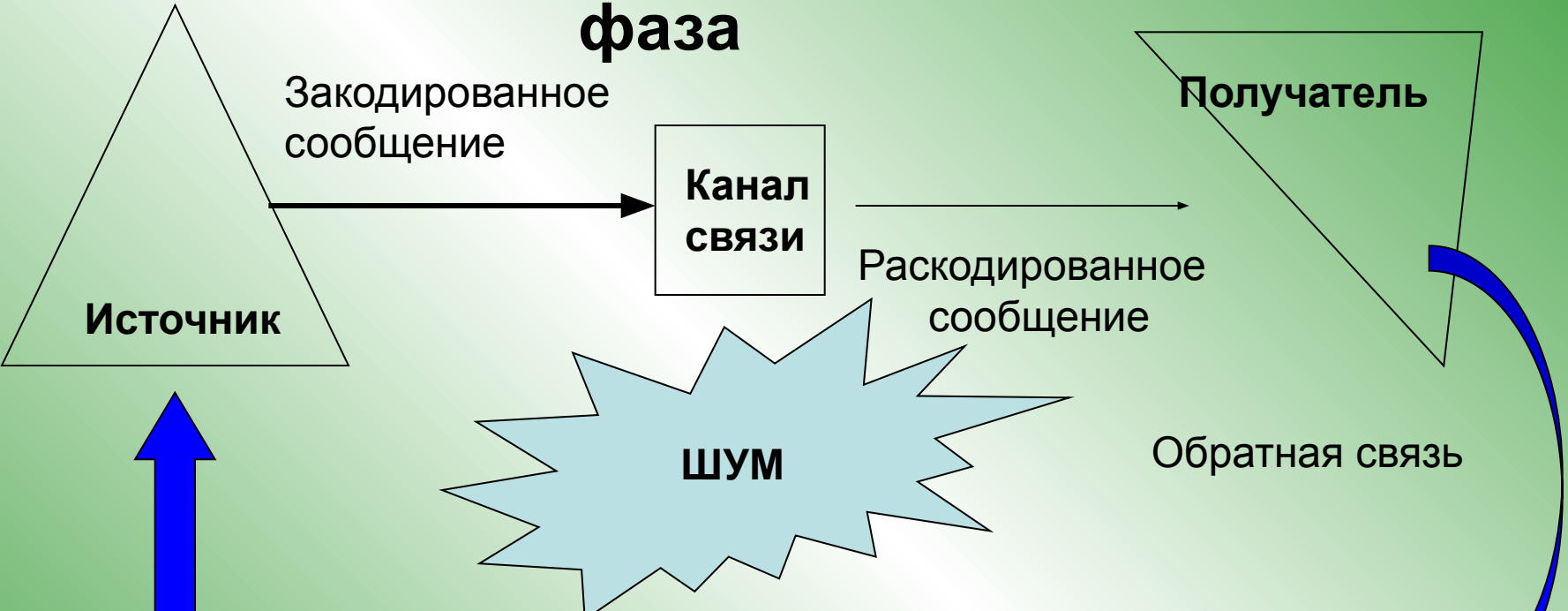
5. Сила
вознаграждения

6. Сила
взаимодействия

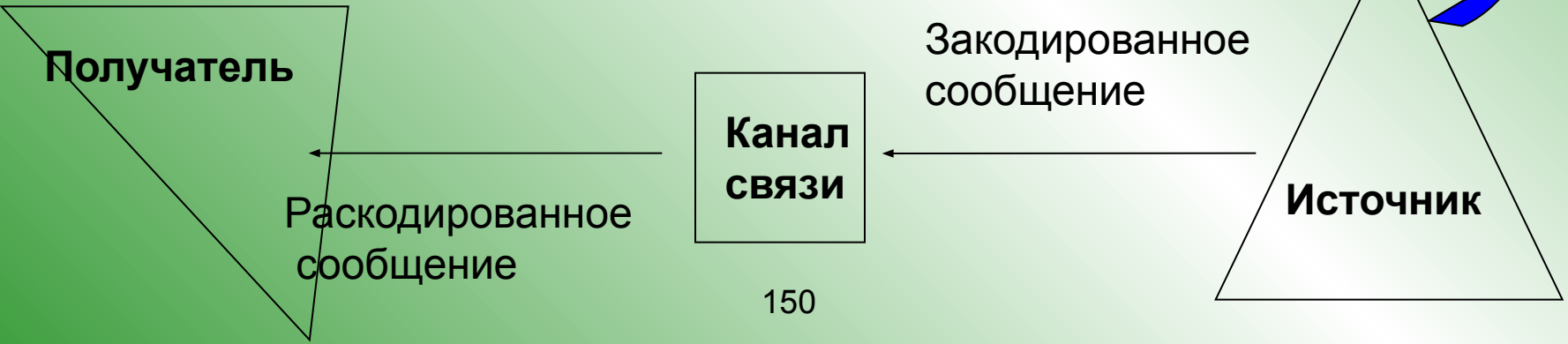
7. Информационная
власть

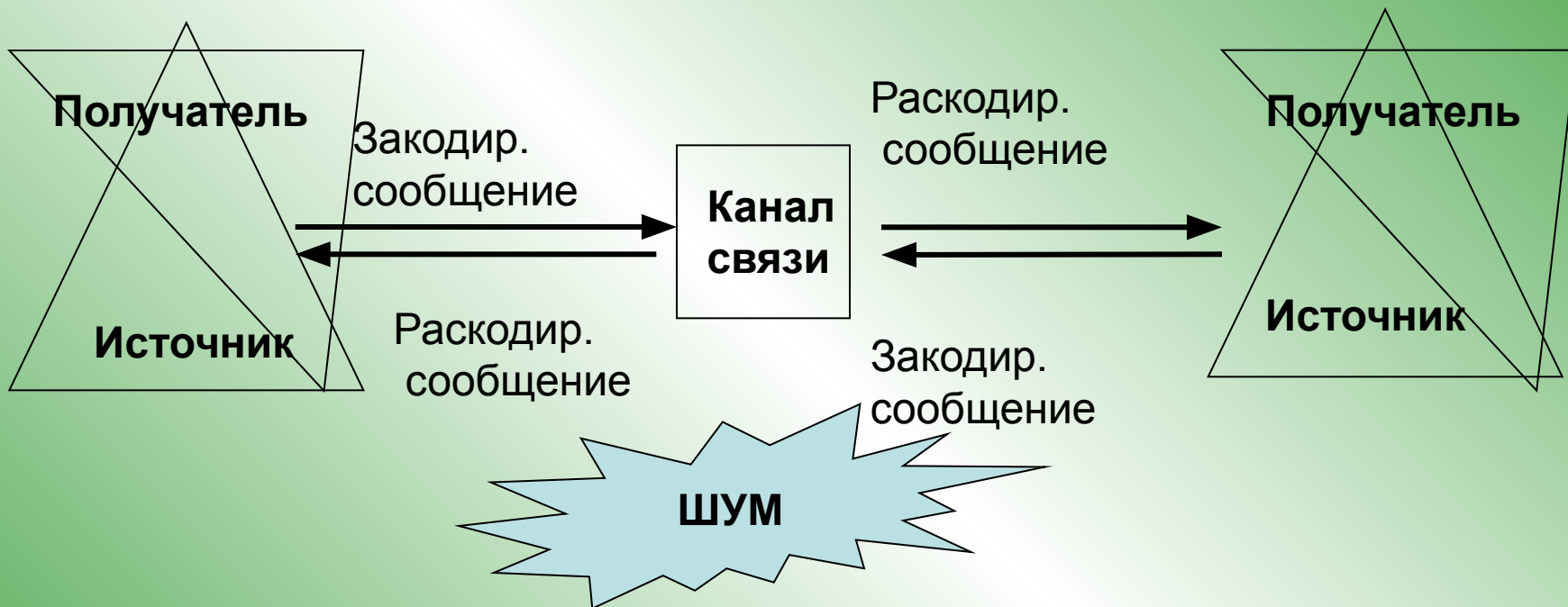


Первая фаза

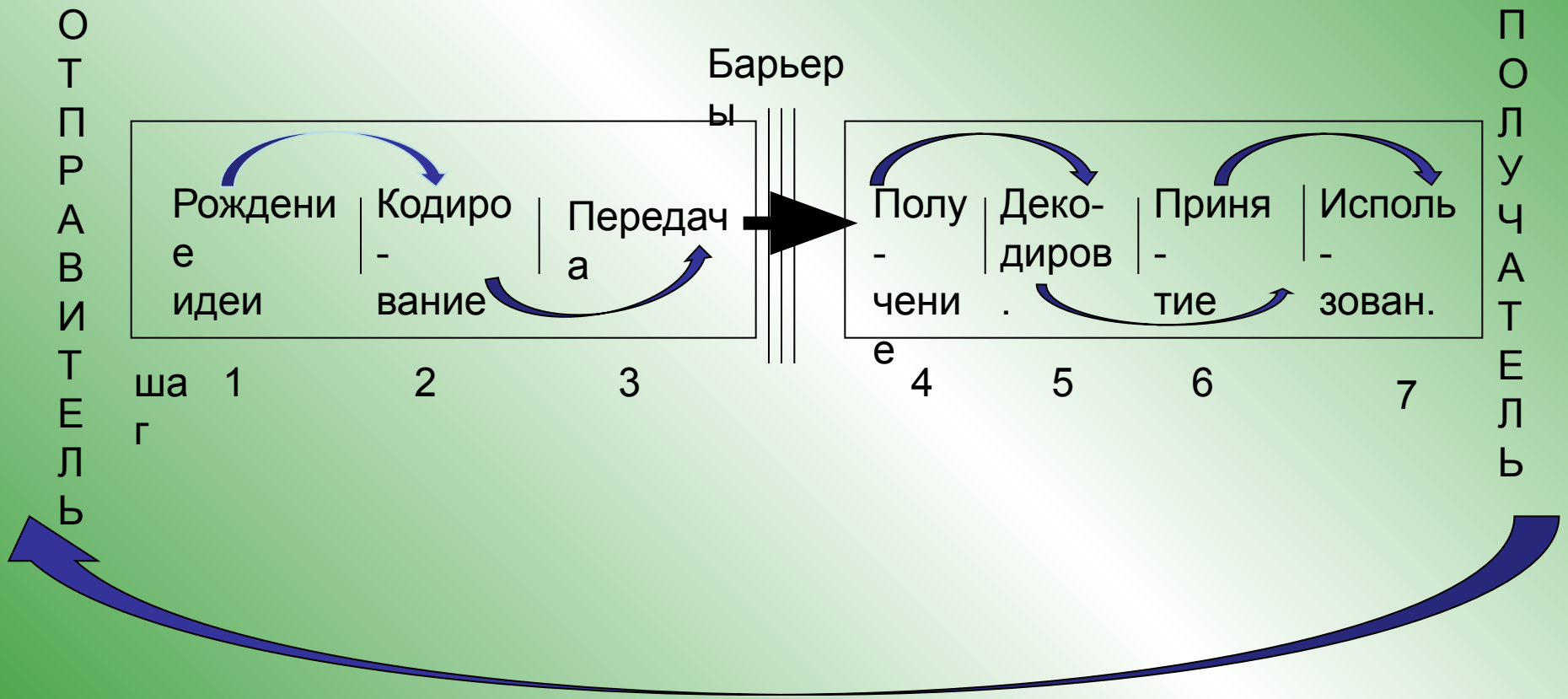


Вторая фаза





Сообщение



Обратная связь при двусторонней коммуникации



Организационные составляющие
- многоуровневость
- масштаб
- централизация
- дифференциация



до
30%



до
80%



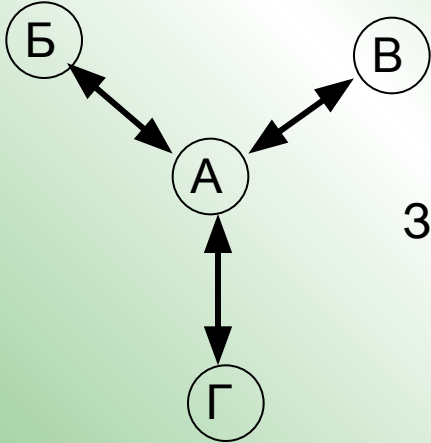
до
90%



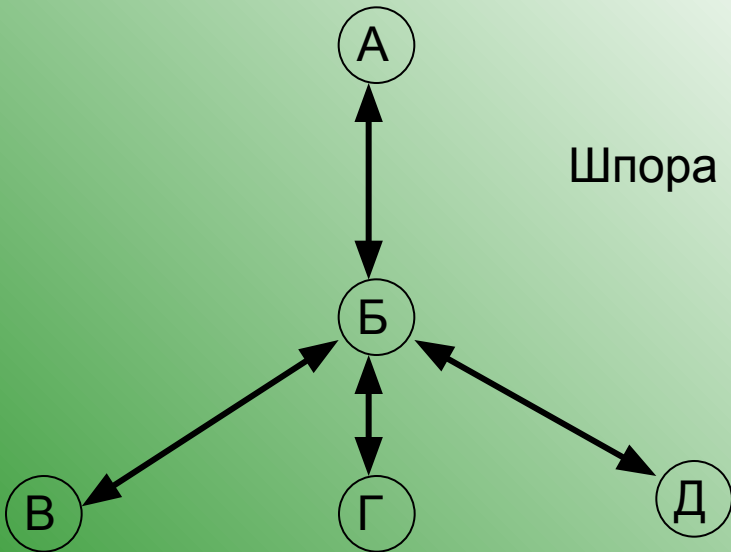
до
10%



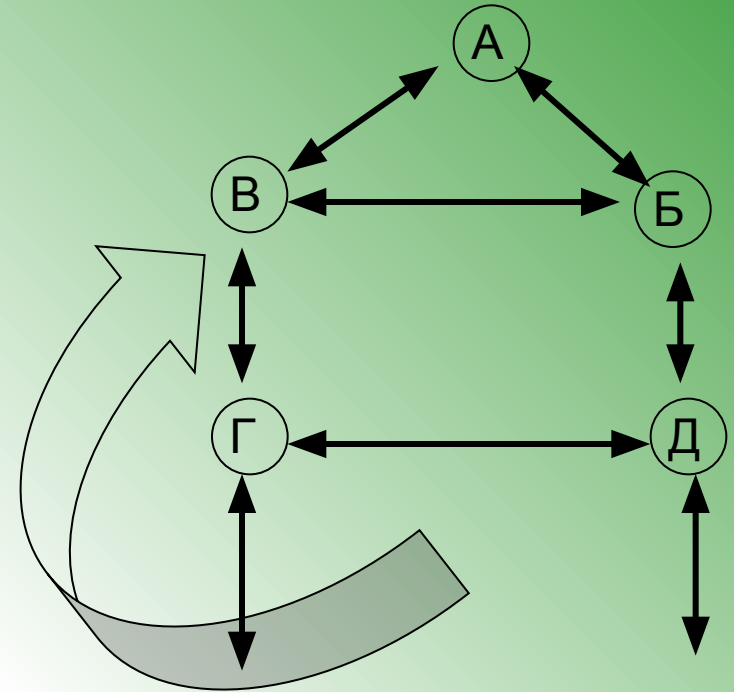
Змея



Звезда

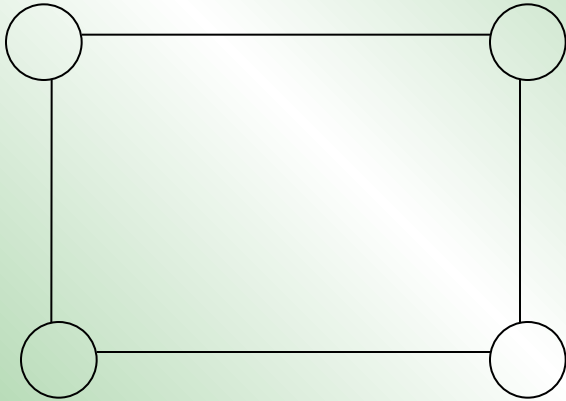


Шпора

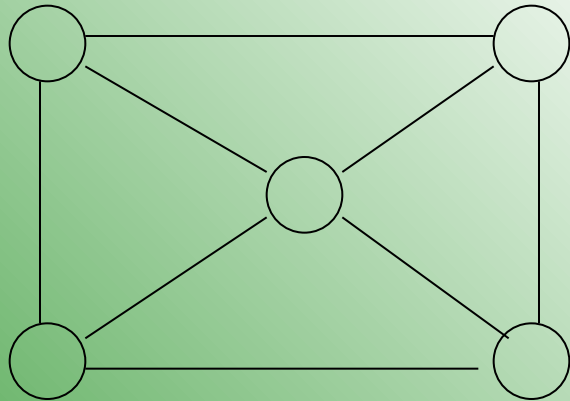
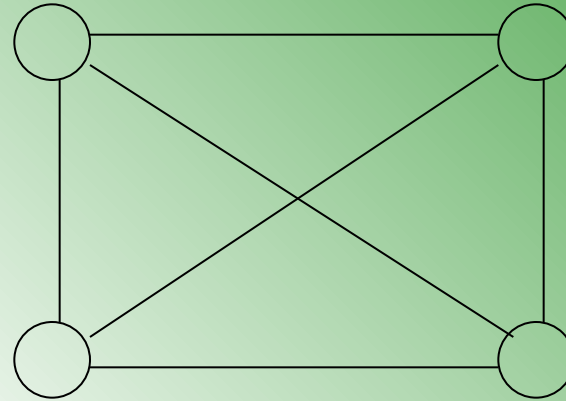


Дом

ОТКРЫТЫЕ СЕТИ



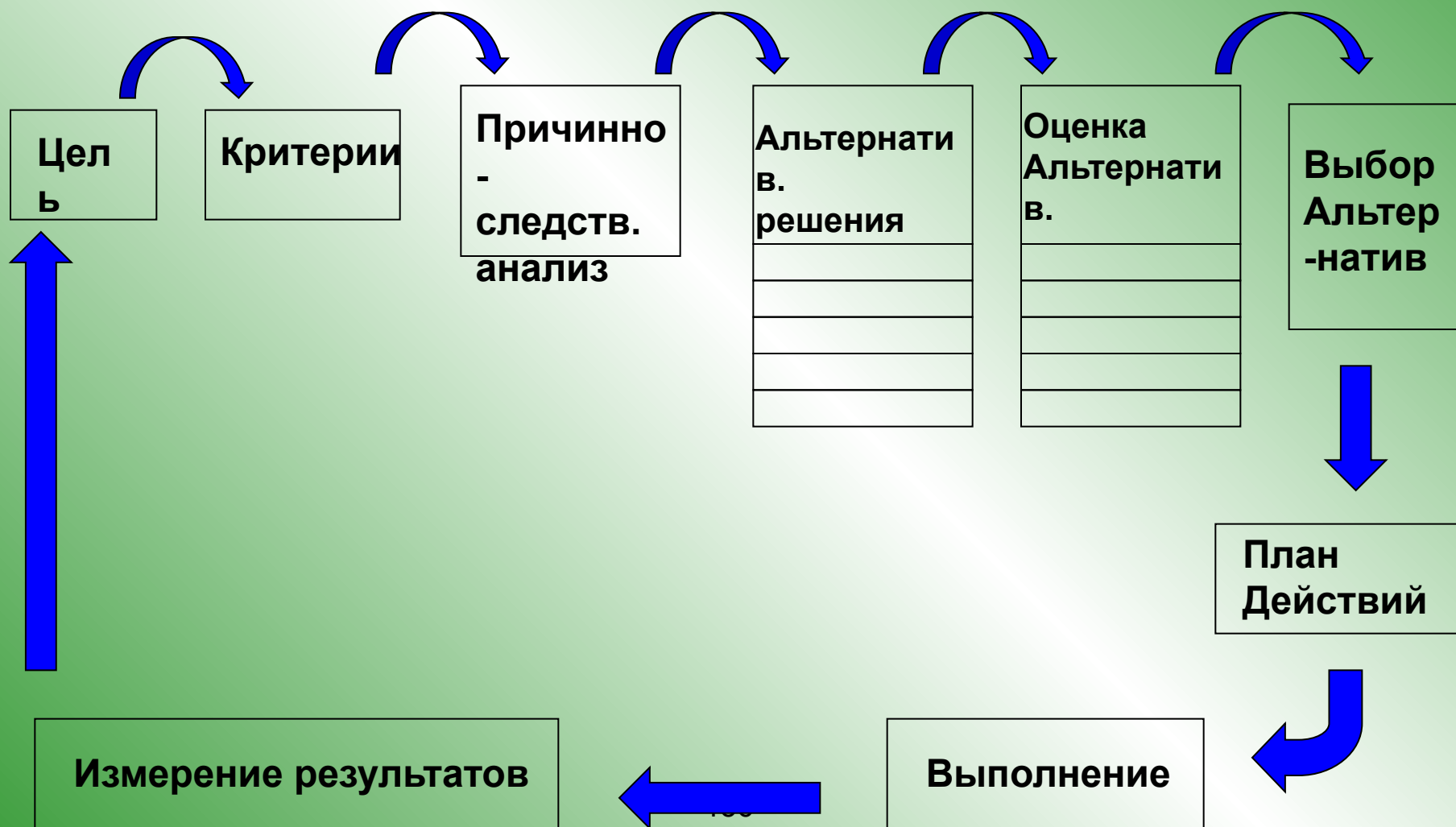
Круг



Колесо

ЗАМКНУТЫЕ СЕТИ

Рациональная модель принятия решений



Принцип Парето (соотношение 80 : 20)

20 % клиентов (товаров) дают 80 % оборота или прибыли;

80 % клиентов (товаров) приносят 20 % оборота или прибыли;

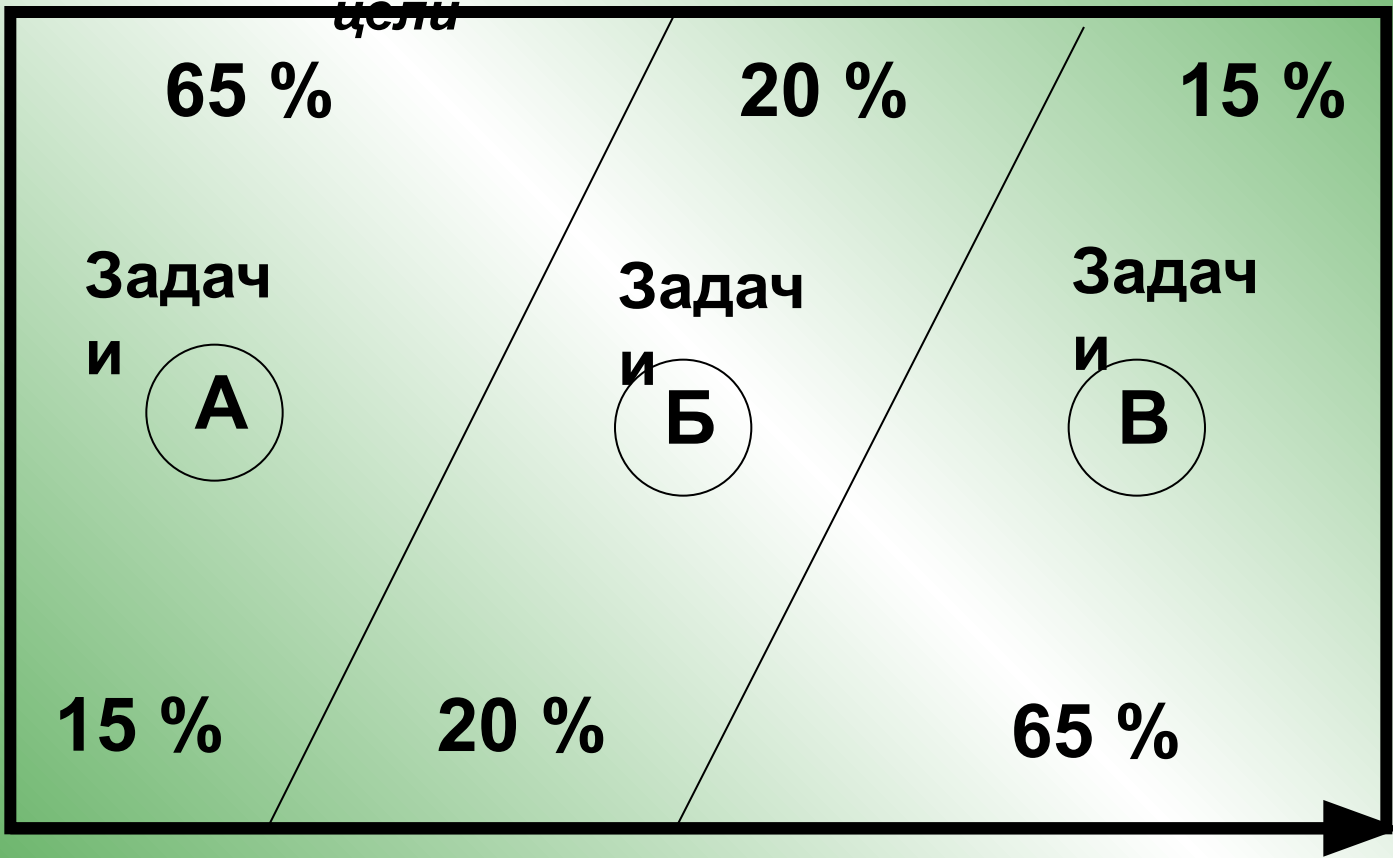
**20 % ошибок обуславливают 80 % потерь;
80 % ошибок обуславливают 20 % потерь;**

**20 % исходных продуктов определяют 80 % стоимости готового изделия;
80 % исходных продуктов определяют 20 % стоимости готового изделия.**

Временной принцип Парето (соотношение 80 : 20)

Затраты	Выпуск
80 % затраченного времени (многочисленные «второстепенные» проблемы}	20 % итогового результата
20 % затраченного времени (немногие «жизненно важные» проблемы)	80 % итогового результата

Вклад задачи в достижение цели



А Б В - анализ

Уд. вес задачи

Принцип Эйзенхауэра

В
А
Ж
Н
О
С
Т
Ь



Срочность

ь

В А Ж Н О	КВАДРАНТ 1	КВАДРАНТ 2
	Задержанные отчеты Ликвидация проблем Решение спорных вопросов	Долгосрочные цели Задачи по самосовершенствованию Решение глобальных вопросов
Н Е В А Ж Н О	КВАДРАНТ 3	КВАДРАНТ 4
	Телефонные разговоры Административная работа Ведение переписки	Откладывание Праздное времяпрепровождение Прием посетителей Разбор корреспонденции
	С Р О Ч Н О	Н Е С Р О Ч Н О

Квадрант №2 С.Кови
161