



**РАНХиГС**  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ЗАПАДНЫЙ ФИЛИАЛ**



# Общий менеджмент

*лекция*



## Контактная информация



Кафедра: Экономики, менеджмента и сервиса

Должность: доцент, к.э.н., Чумаков Александр Сергеевич

Кабинет: №502

Сайт: <http://zf.ranepa.ru>

Адрес электронной почты: [aspochta39@bk.ru](mailto:aspochta39@bk.ru)



## Рекомендуемая литература



№	Авторы, составители	Рекомендуемая литература		Кол. экз. в Библио-теке	Наличие в ЭБС
		Основная литература	Название		
1.	Набиев, Р.А.	Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / Р.А. Набиев, Т.Ф. Локтева, Е.Н. Вахромов.	М. : Финансы и статистика, 2011. — 143 с.		Режим доступа: <a href="http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=1012">http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=1012</a>
2.	<a href="#">Герчикова И. Н.</a>	Менеджмент: учебник	М.: <a href="#">Юнити-Дана</a> , 2012. – 511 с.		
3.	Максимцов М.М., Комаров М.А.	Менеджмент: учебник	М.: <a href="#">Юнити-Дана</a> , 2012. – 344 с		
4.	<a href="#">Аборнева О. И.</a> , <a href="#">Астахова Н. И.</a> , <a href="#">Бутов А. В.</a> , <a href="#">Иванова Л. В.</a> , <a href="#">Киреева И. М.</a>	Менеджмент. Практикум: учебное пособие	М.: <a href="#">Юнити-Дана</a> , 2012 – 190 с.		
5.	<a href="#">Герчикова И. Н.</a>	Менеджмент. Практикум: учебное пособие	М.: <a href="#">Юнити-Дана</a> , 2012 – 800 с.		



## Перечень информационных технологий



Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

- 1 Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
- 2 Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
- 3 Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
- 4 Программа для распознавания текста (FineReader или альтернативная);
- 5 Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome и др.);
- 6 Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
- 7
  - Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia <http://ru.wikipedia.org>
  - Университетская библиотека ЭБС «IPRBooks.ru» <http://www.iprbookshop.ru/> и ЭБС «Лань» <http://www.biblio-online.ru/>
  - Сервис полнотекстового поиска по книгам <http://books.google.ru/>
  - Федеральный образовательный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru>
  - Информационные образовательные технологии: блог-портал <http://www.iot.ru>
  - [www.managerpro.ru](http://www.managerpro.ru) – профессиональный портал для менеджеров
  - <http://www.icsti.su> - Международный центр научной и технической информации (МЦНТИ) – оказание информационной, аналитической, консультационной и организационной поддержки международного сотрудничества в области науки, технологии и бизнеса
  - <http://www.fasie.ru> - Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере



## Планируемые результаты обучения по дисциплине

Знать:





## Планируемые результаты обучения по дисциплине



### Уметь:

- выбирать и формулировать цели, стоящие перед организацией;
- систематизировать и обобщать информацию для решения управленческих задач;
- анализировать управленческие ситуации и принимать решения по устранению проблем;
- классифицировать и выбирать методы для управления структурными подразделениями;
- создать систему управления и осуществлять руководство ее функционированием и развитием.



## Планируемые результаты обучения по дисциплине



### Владеть:

- инструментами решения практических задач подготовки и принятия управленческих решений;
- профессиональной аргументации при разборе стандартных ситуаций в сфере предстоящей деятельности в области управления;
- методами планирования, проектирования и реализации планов и программ в системе управления организацией.

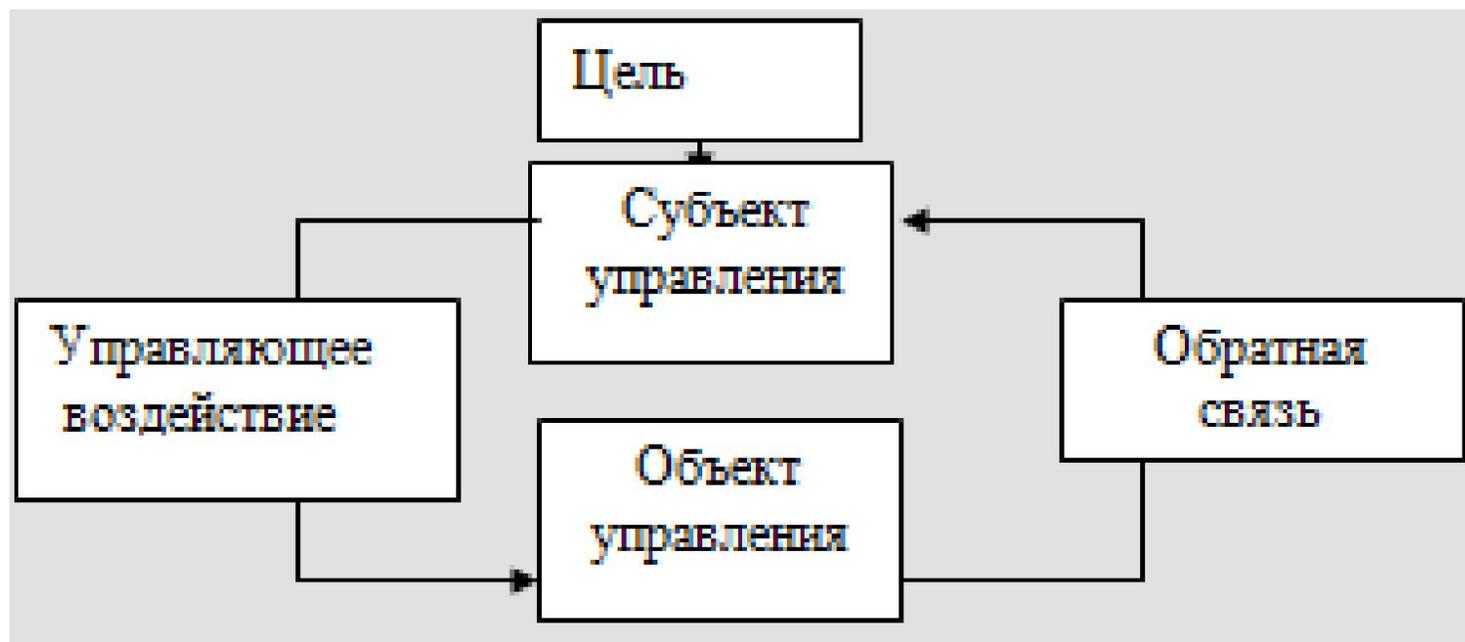


## Раздел 1. Сущность и содержание управления. Эволюция управленческой мысли.

Тема 1.1. Сущность и категории управления.

*лекция*

## Процесс управления



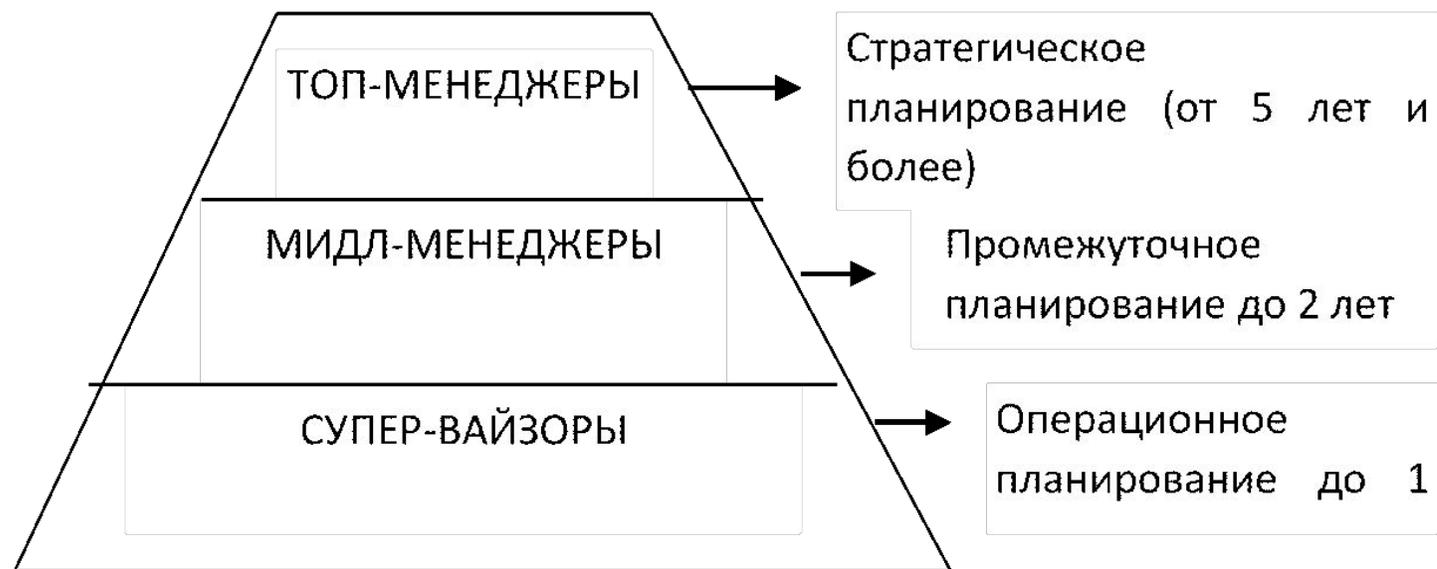


## Менеджмент как процесс





## Уровни менеджмента





## Задачи менеджмента

1. Сделать людей способными к совместному действию;
2. Сплотить людей вокруг единой цели;
3. Выявление потребностей персонала организации и развитие возможностей их удовлетворения;
4. Формирование эффективных коммуникаций внутри организации и воспитание индивидуальной ответственности работников;
5. Разработка оптимальной и эффективной системы оценки результатов деятельности организации, включающей многообразные критерии оценки;
6. Отыскать и распознать те элементы собственной традиции, истории и культуры, которые можно использовать для модернизации системы управления.





Характеристику объектов менеджмента проводят с позиции трех аспектов

Различают следующие виды объекта управления:

- операция;
- проект;
- система.

Функциональные области деятельности объекта:

- маркетинг;
- производство;
- финансы;
- кадры;
- НИОКР.

Уровни объекта управления:

- рабочее место;
- участок;
- цех;
- производство;
- предприятие;
- объединение.





Характеристику объектов менеджмента проводят с позиции трех аспектов

Нормативный - предусматривающий разработку и реализацию философии организации, т.е. миссию ее предпринимательской политики, определение позиции организации в конкурсной нише рынка и формирование общих стратегических намерений;

Стратегический - предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации и обеспечение стратегического контроля за их реализацией;

Оперативный менеджмент - предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации.





## Место категории "функции управления" в управленческом процессе





## ***Вопросы для обсуждения***

1. Суть управленческой деятельности.
2. Задачи и роли менеджеров. Уровни управления.
3. Виды менеджмента: инновационный, персональный, производственный, нормативный, стратегический и др.
4. Предприниматель и менеджер.



## Раздел 1. Сущность и содержание управления. Эволюция управленческой мысли.

Тема 1.2. Эволюция управленческой мысли.

*лекция*



Основные подходы к менеджменту	1885г.	1920г.	1930г.	1940г.	1950г.	1960г.	н. вр.
1) ШКОЛЫ в управлении: - школа научного менеджмента; - административная школа; - школа человеческих отношений; - школа поведенческих наук; - новая школа управления.	<p>Detailed description: This row contains five horizontal arrows representing the duration of different schools of management. The top arrow spans from 1885 to the present. The second arrow spans from 1885 to 1920. The third arrow spans from 1920 to 1960. The fourth arrow spans from 1930 to 1960, ending with a dashed line. The fifth arrow spans from 1950 to the present.</p>						
2) ПРОЦЕССНЫЙ подход менеджмента	<p>Detailed description: A single horizontal dashed arrow spans from 1920 to the present.</p>						
3) СИСТЕМНЫЙ подход менеджмента	<p>Detailed description: A single horizontal arrow spans from 1950 to the present.</p>						
4) СИТУАЦИОННЫЙ подход менеджмента	<p>Detailed description: A small double-headed horizontal arrow is located in the 'н. вр.' column.</p>						



## Общие подходы в теории управления



Подходы

Процессный  
подход

Системный подход

Ситуационный  
подход

Суть

Управление – это система непрерывных и взаимосвязанных в пространстве и времени функций, процессов и операций.

Организаций как объект управления – это большая, сложная, вероятностная, открытая система. Субъект управления – это система, обладающая сложностью и разнообразием, соответствующим объекту управления и внешнему окружению.

Организация – открытая система, находящаяся в постоянном взаимодействии с внешней средой, определяющая необходимость адаптации принципов, методов управления к ситуации.

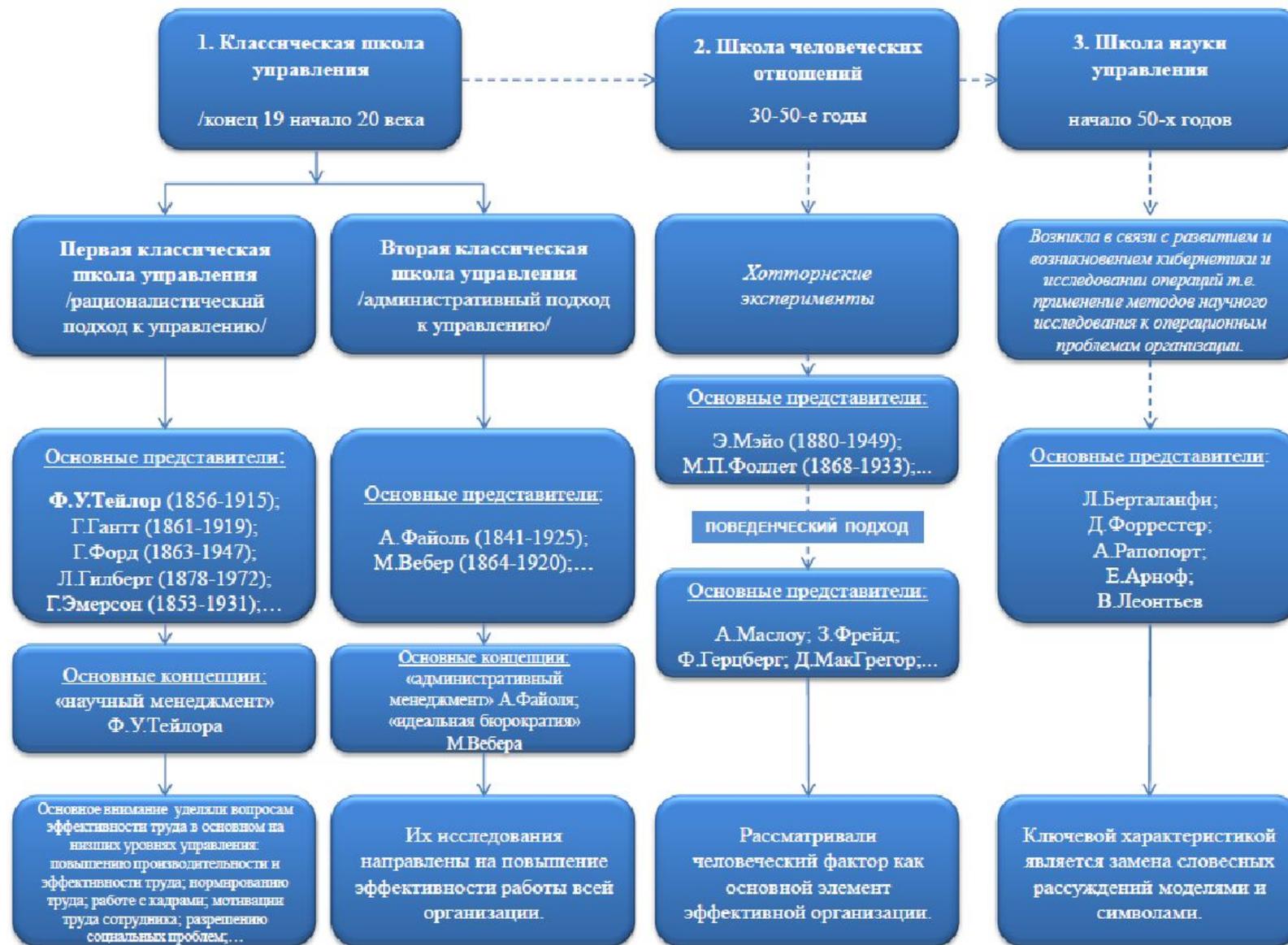
Сформировалась как реакция на увеличение динамизма и неопределенности внешней среды.

Реализация

Во всех школах в различной степени, кроме школы научного управления.

В школе человеческих отношений и поведенческих наук, в школе количественных методов и системного подхода.

В современных взглядах на управление, развивающих положения основных научных школ с учетом последних достижений различных отраслей знаний.





# Фредерик Уинслоу Тейлор



Фредерик Уинслоу Тейлор родился в семье адвоката. Получил образование во Франции и Германии, затем — в академии Ф. Экстера в Нью-Хэмпшире. В 1874 году окончил Гарвардский юридический колледж, но из-за проблем со зрением не смог продолжить образование и устроился работать рабочим пресса в промышленные мастерские завода гидрооборудования в Филадельфии.

В 1878 году, в пик экономической депрессии, получил место разнорабочего на Мидвэльском сталелитейном заводе.

С 1882 по 1883 г. работал начальником механических мастерских.

Параллельно получил техническое образование (степень инженера-механика, Технологический институт Стивенса, 1883).

В 1884 г. Тейлор стал главным инженером, в этом же году он впервые использовал систему дифференциальной оплаты за производительность труда.

С 1890 по 1893 гг. Тейлор — главный управляющий Мануфактурной инвестиционной компании в Филадельфии, владелец бумажных прессов в Мэне и Висконсине, организовал собственное дело по управленческому консультированию, первое в истории менеджмента. В 1906 г. Тейлор становится президентом Американского общества инженеров-механиков, а в 1911 г. — учреждает Общество содействия научному менеджменту.

С 1895 г. Тейлор начал свои всемирно известные исследования по научной организации труда. Оформил патентами около сотни своих изобретений и рационализаций.





# Фрэнк Гилберт



Гилберт, родившийся в Фарвилде, штате Иэн, Гилберт, не имел формального образования за пределами школы. Он начал, как каменщик, стал строительным подрядчиком, и позже главным инженером.

В конце концов он стал преподавателем Университета Пердью, в котором находится его работы. Он женился на Эвелин Лилиан Моллер 19 октября 1904 года в Окленде, штат Калифорния, у них было 12 детей, 11 из которых пережили его.

Гилберт, обнаружил свое призвание, когда, как молодой строительный подрядчик, он искал способы, чтобы сделать кирпичную кладку (его первый торговли) быстрее и легче. Это переросло в сотрудничестве с его возможной супругой, Лилиан Моллер Гилберт, она изучала работу привычки производства и канцелярских работников во всех видах промышленности и пыталась найти способы увеличения производительности и сделать их работу легче. Он и Лилиан основал фирму управленческий консалтинг, Gilbreth Inc, с упором на такие усилия.

Гилбертом разработаны стандартные методы, используемые армией всего мира, чтобы учить новобранцев, как можно быстро разобрать и собрать оружие, даже если с завязанными глазами или в полной темноте.

Гилберт умер от остановки сердца 14 июня 1924 года, в возрасте 55 лет, на вокзале Лакаванна в Монклер, Нью-Джерси.





# Лиллиан Моллер Гилберт



Лиллиан Гилберт была матерью современного менеджмента. Вместе со своим мужем Фрэнком, она впервые использовала методы промышленного управления, которые используются по сей день. Она была одной из первых "superwomen", совместив карьеру с семейной жизнью. Она была хорошим автором, получила много почетных степеней. Её, пожалуй, лучше всего помнят за материнство. Её дети пишут популярные книги, такие как "Оптом дешевле". Но Лиллиан Моллер Гилберт была не только матерью, она была инженером и промышленным психологом.

Лиллиан закончила среднюю школу и решила, что она хочет изучать литературу и музыку. Её отец не верил в высшее образование для женщин. Но Лиллиан уговорила его позволить ей учиться в Калифорнийском университете в Беркли, живя у себя дома и поддерживая её семейные обязанности. Когда она получила степень бакалавра по литературе в 1900 году, она была первой женщиной, которая выступила в Калифорнийском университете.

Она переехала в Колумбию, но болезнь вынудила вернуться в Калифорнию после её первого года. Не испугавшись, она вернулась в Беркли и получила степень магистра в литературе в 1902 году. Она провела некоторое время в Бостоне, и там она встретила своего будущего мужа.

Фрэнк Гилберт, который никогда не учился в колледже, был заинтересован в эффективности на рабочем месте. Вместе с Лиллиан они начали их изучение научных принципов управления.

Там, где Фрэнк был посвящен техническим аспектам эффективности работника, Лиллиан была связана с человеческим аспектом управления. Её идеи не были широко приняты в течение её жизни, но они указывают направление, в котором современный менеджмент будет существовать.

Лиллиан Гилберт продолжила свою работу только после смерти Фрэнка в 1924 году. В 1926 году она стала первой женщиной членом Американского общества инженеров-механиков.

Она много путешествовала, говорила и писала о вопросах управления. В 1966 году она получила медаль Американского общества инженеров-строителей. Она умерла в возрасте 92 лет, получила более десятка других почетных степеней. Благодаря тому, что она удачно сочетала карьеру и семью её прозвали "Гением в искусстве жизни."





# Генри Лоренс Гантт



Генри Лоренс Гантт родился в преуспевающей семье в 1861 г., в Мэрилэнде, во время Гражданской войны в Америке. Отец Гантта владел плантацией, но освобождение рабов привело их к финансовому краху и вынудило семейство Ганттов покинуть плантацию и переехать в Балтимор. Генри Гантт был вынужден покинуть семью в двенадцатилетнем возрасте и поступить в находившуюся неподалеку от Балтимора McDonagh School, где бесплатно учились дети из бедных семей.

В 1883 г. Гантт поступил в Stevens Institute, избрав основными темами своих занятий физику и электротехнику. После этого он вернулся в Балтимор, а в 1888 г. стал членом Американского общества инженеров-механиков и помощником Тейлора. Хотя Гантт и Тейлор имели несхожие характеры, они тесно сотрудничали в течение ряда лет, занимаясь не только разработкой научных методов управления, но и проблемами металлургии.

Подобно Тейлору, Гантт был изобретателем, и в период с 1901 по 1904 г. они запатентовали шесть совместных изобретений, так или иначе связанных с задачей контроля температуры нагрева металлорежущих инструментов. Гантт вместе с Тейлором и Карлом Бартом участвовал и в разработке логарифмической линейки, запатентованной в 1904 г. Важнейшим же из его патентов была форма для стальных отливок, препятствовавшая растрескиванию последних и тем самым снижавшая процент брака.

В 1890 г. Тейлор ушел из Midvale Steel, Гантт же стал руководителем литейного производства и проработал в этой должности три года. Затем он уволился из и какое-то время являлся консультантом в Филадельфии и, наконец, стал управляющим заводами American Steel Castings Company в Селу (Thurlow), Пенсильвания.

В 1897 г. он вновь начинает работать в паре с Тейлором, на сей раз в Simonds Rolling Machine Company. В марте 1899 г. они переходят в Bethlehem Steel. Гантт принимает активное участие в изучении процессов резания металлов и занимается составлением собственной аккордно-премиальной системы оплаты труда. Он считает подход Тейлора к проблеме поощрений излишне прямолинейным и совершенно не учитывающим реальные нужды работников. В свою очередь, позиция Гантта представляется Тейлору излишне осторожной.

В 1901 г. и Тейлор, и Гантт покинули Bethlehem Steel. Гантт стал консультантом по проблемам управления современным промышленным производством". В 1901 г. он читает в ASME свой доклад "Премиальная система оплаты труда", ставший основой для написания книги "Труд, заработная плата и доходы", увидевшей свет в 1913 г. Следующий доклад был прочитан им уже в 1903 г., на сей раз он был посвящен графическому изображению производственных потоков и носил название "Графическое ежедневное сопоставление плана и факта производства в обрабатывающей промышленности" (впоследствии предложенные им графики стали именоваться графиками Гантта). В то же самое время он принимает участие в работе над проектами для American Locomotive Company, Brighton Mills, Williams Brothers, Portland Company и Tabor Manufacturing, занимаясь внедрением тейлоровской системы управления, освоенной им в Midvale, Simonds и Bethlehem и дополненной его аккордно-премиальной системой оплаты труда и плано-контрольными графиками. В 1904 г. он становится первым "специалистом по эффективности производства" на текстильном предприятии, поступив по рекомендации Тейлора на работу в фирму Sayles Bleacheries, Сэй-лесвилл, штат Род-Айленд.





# Анри Файоль

Файоль родился в 1841 году в пригороде Стамбула в Турции, где его отец руководил строительством моста через бухту Золотой Рог. В 1847 году его семья вернулась домой во Францию. Окончив в 1860 году Горную школу Сент-Этьена, он устроился на работу в горнодобывающую компанию *Compagnie de Commentry-Fourchambeau-Decazeville*, в которой с 1888 по 1918 год занимал пост руководителя. В 1916 году, всего через несколько лет после публикации Тейлором своей теории научной организации труда, Файоль опубликовал работу «Общее и промышленное управление». В своей книге Файоль обобщал наработанные им схемы управления, создавая логически стройную систематическую теорию менеджмента.

Файоль выделяет функций менеджмента, представляющие собой самостоятельные направления, но в то же время связанные с другими направлениями процесса управления.

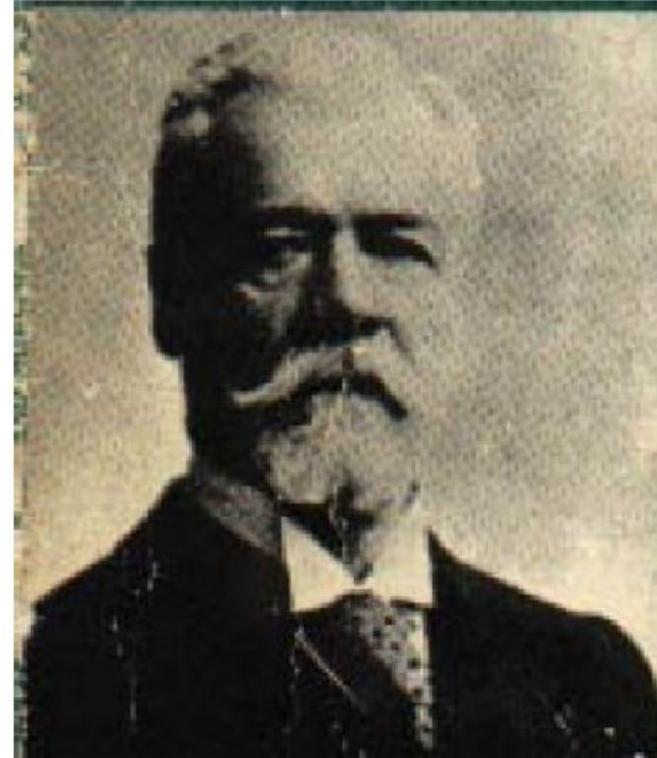
Функции менеджмента по Файолю:

Планирование

Организация

Контроль

Координация





Принципы управления по Файолю:

**Разделение труда** — перепоручение работникам отдельных операций и, как следствие, повышение производительности труда, ввиду того что персонал получает возможность сосредоточения своего внимания.

**Полномочия и ответственность** — право отдавать приказы должно быть уравновешено ответственностью за их последствия.

**Дисциплина** — необходимость соблюдения правил, установленных внутри организации. Для поддержания дисциплины необходимо наличие на всех уровнях руководителей, способных применять адекватные санкции к нарушителям порядка.

**Единоначалие** — каждый работник отчитывается только перед одним руководителем и только от него получает распоряжения.

**Единство действий** — группа работников должна работать только по единому плану, направленному на достижение одной цели.

**Подчинённость интересов** — интересы работника или группы работников не должны ставиться выше интересов организации.

**Вознаграждение** — наличие справедливых методов стимулирования работников.

**Централизация** — естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Степень централизации зависит от каждого конкретного случая.

**Скалярная цепь** — «цепь начальников», организационная иерархия, которая не должна нарушаться, но которую, по мере возможности, необходимо сократить во избежание вреда.

**Порядок** — рабочее место для каждого работника, а также каждый работник на своем рабочем месте.

**Справедливость** — уважение и справедливость администрации к подчинённым, сочетание доброты и правосудия.

**Стабильность персонала** — текучесть кадров ослабляет организацию и является следствием плохого менеджмента.

**Инициатива** — предоставление возможности проявления личной инициативы работникам.

**Корпоративный дух** — сплочённость работников, единство силы.





### **Вопросы для обсуждения:**

1. Школа «человеческих отношений», «поведенческая школа». Причины возникновения этих школ. Новизна подхода к решению управленческих проблем. Отличие проблем рассматриваемых «школой человеческих отношений» и «поведенческой школой». Основные представители этих направлений (Мэйо, Фоллет, Арджирис, Герцберг). Применение достижений этих школ в современных условиях.
2. Школа «количественных методов» в управлении. Причины возникновения этой школы, основное ее содержание. Преимущества и недостатки количественных методов в управлении.
3. Опыт менеджмента за рубежом; возможности и пути его использования в России; специфика менеджмента в России.





## Раздел 1. Сущность и содержание управления. Эволюция управленческой мысли.

Тема 1.3. Организация как объект управления.

*лекция*



## Подходы к понятию «организация»



**Организация** – процесс организовывание чего-либо, т.е подготовка к наступлению какого-либо события или явления. Сознательное воздействие на кого-то или на что-то.

**Организация** – субъект (юридическое лицо) или государственный орган.

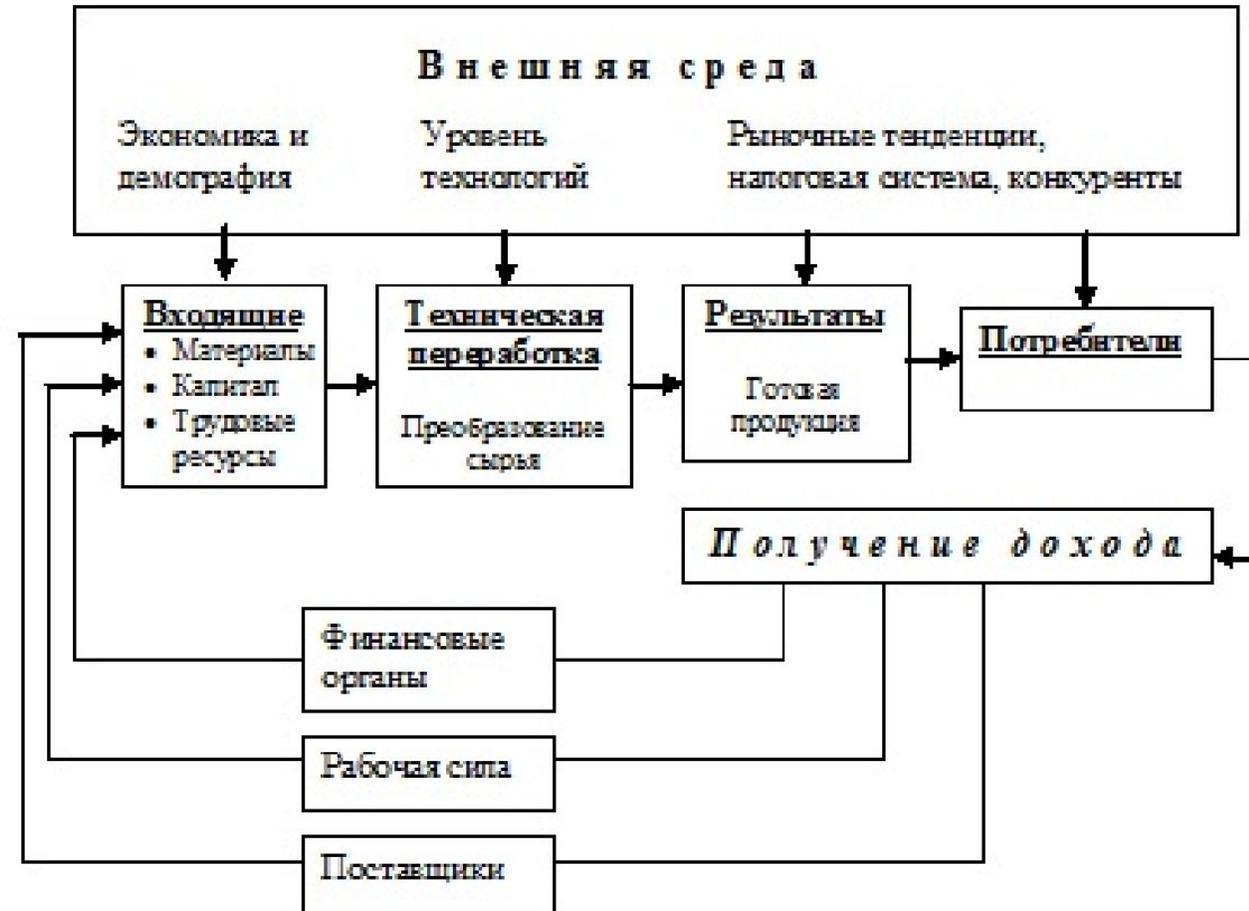
**Организация** – институт общества (фактически существующая в обществе, но официально не зарегистрированная структура).

**Организация** – процесс упорядочения чего-либо, совершенствование структуры и правил функционирования.

Любая организация создаётся для удовлетворения определённых потребностей (материальных и нематериальных). В менеджменте акцент делается на организацию с точки зрения создания материальных ценностей.



## Основные потоки в организации





## Общие характеристики организации





## Внешняя среда организации





### ***Семинар-дискуссия:***



1. Внешняя и внутренняя среда организации.
2. Ограничения и условия функционирования организаций.
3. Успех организации.
4. Экономические отношения в организации, управление экономическими отношениями.



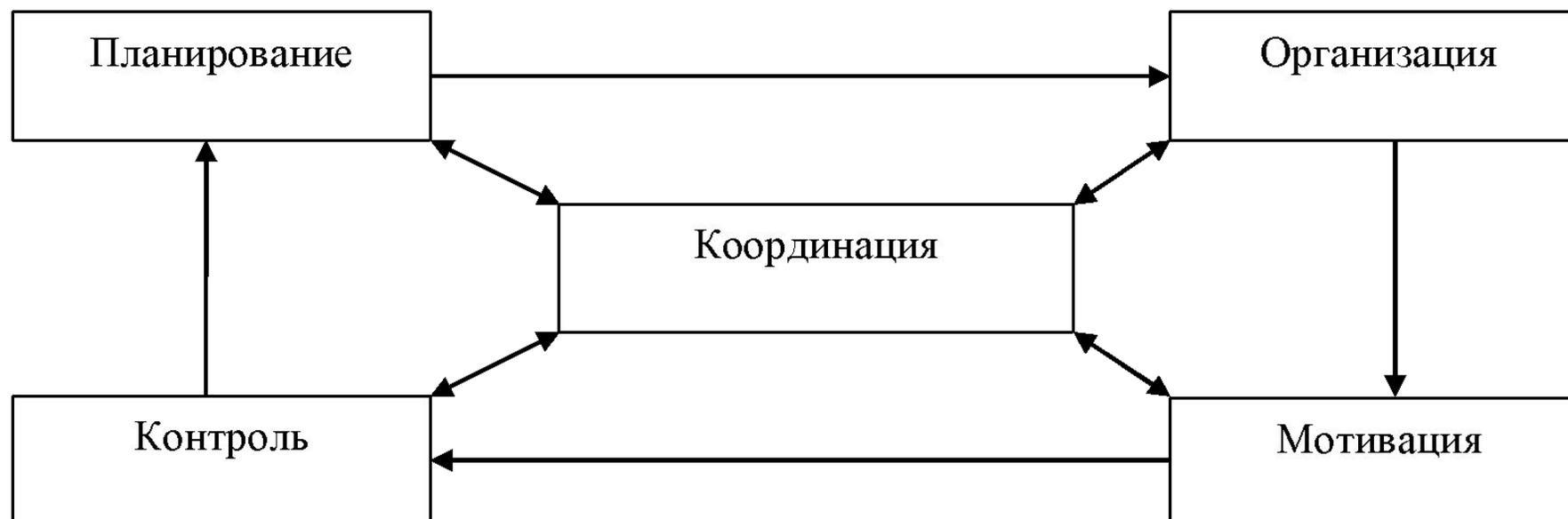
## Раздел 2. Функции управления.

Тема 2.1. Функция  
планирования.

*лекция*



## Взаимосвязь функций управления





## Подходы к определению «цель»



- **цель** — идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния управляемой системы;
- **цель** указывает общее «направление» движения для достижения лучшего результата;
- **цель...** определяет желаемое состояние объекта;
- **цель** описывает желаемый конечный результат деятельности. Она выделяет ядро, главные характеристики проблемной ситуации и описывает новое, устойчивое состояние управленческого процесса;
- **цель** — это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе;
- **цель** любого исследования операций заключается в том, чтобы выяснить, что ожидает получить в результате его проведения руководитель. Другими словами, требуется определить, каковы предполагаемые результаты завершения проекта;
- **цель** — это состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация;
- **цель** — один из основных элементов поведения и сознательной деятельности человека, который характеризует мысленное предвосхищение результата деятельности, а также средств и путей его реализации.

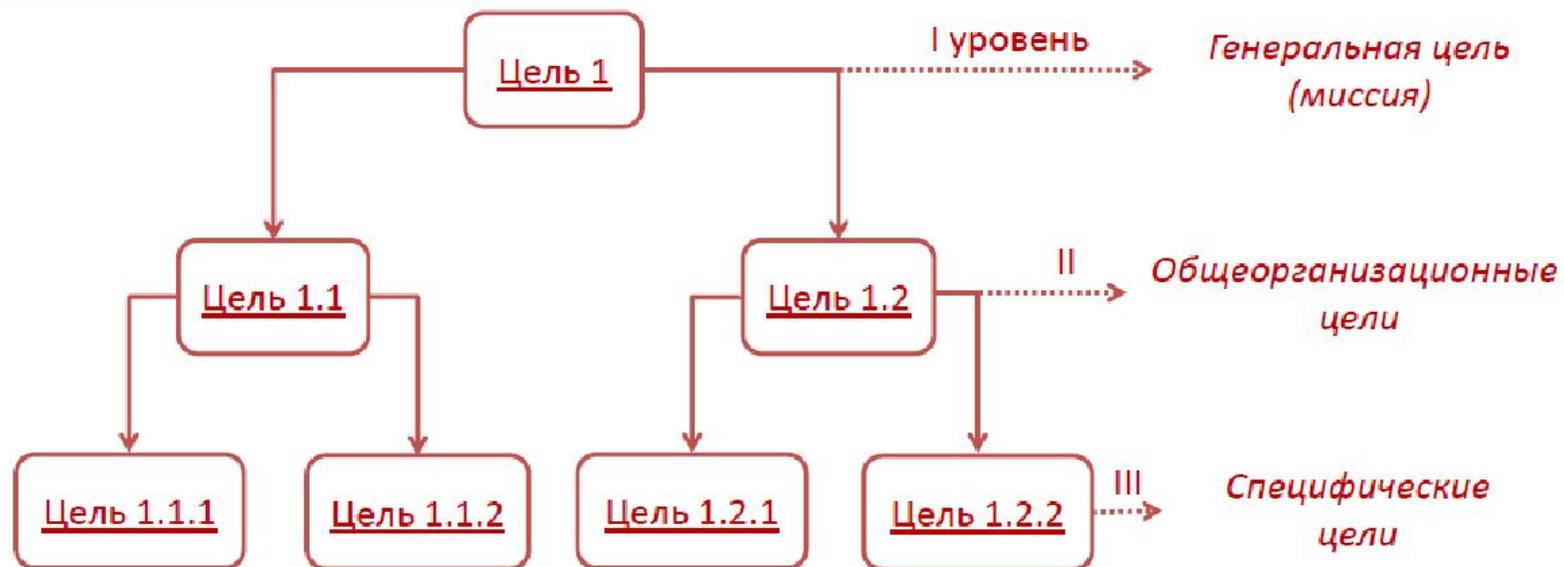


## Цели выполняют следующие задачи:





# Дерево целей





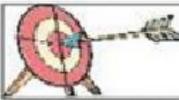


**Формулировка целей является важной задачей менеджмента.**

**При этом четко следует определить:** содержание цели;  
ее размер (max, min, уровень); временные параметры; пространственные характеристики; персональную привязку; ранг в иерархии целей.



## **ЦЕЛИ: УМНЫЕ ЦЕЛИ, ВЕДУЩИЕ К УСПЕХУ**

Specific	Конкретная 	Цели должны быть предельно <b>ясны и конкретны</b> , чтобы все участники вовлеченные в процесс достижения целей, понимали, в чем они состоят
Measurabl	Измеримая 	Цели должны быть <b>измеримы</b> , чтобы можно было узнать, что они достигнуты. Для этого разрабатываются <i>критерии</i> для измерения.
Achivable	Достижимая 	Цели должны быть <b>достижимы</b> с точки зрения внешних и внутренних ресурсов. И в то же время они должны быть достаточно сложны, <b>амбициозны</b> , чтобы было необходимо прилагать усилия для их достижения
Relevant	Согласованная 	Цели и задачи должны <b>соотноситься</b> с другими, более общими, <b>стратегическими целями</b> , и работать на их достижение.
Timebound	Определенная во времени 	Для каждой цели должны быть намечены временные рамки, требуется определить <b>срок</b> .

(англ. smart — умный), Питер Друкер



Важность планирования заключается в том, что оно:

1. Обеспечивает систематический подход к тому, что мы хотим достичь;
2. Упрощает задачи менеджера;
3. Обеспечивает эффективное использование ресурсов;
4. Поощряет работу в коллективе;
5. Планирование логически первый шаг в менеджменте – основа для осуществления контроля, создания условий для успехов в будущем.





### Процесс стратегического планирования



*Вопросы для обсуждения:*

1. Методология стратегического планирования.
2. Методы планирования.
3. Ошибки планирования.

*Задание.*

*Разработка плана мероприятий компании по расширению сферы бизнеса.*

