



# СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

Ключевые понятия

# План лекции:

- Менеджмент
- Менеджер
- Основные функции менеджмента
- Функции менеджмента
- Иерархия управления



# Менеджмент



**Менеджмент** –  
совокупность  
методов, средств и  
форм управления  
современным  
производством с  
целью повышения  
его эффективности,  
увеличения  
прибыли

## Питер Друкер:

«Менеджмент в конечном итоге означает замену физической силы мышлением, фольклора и суеверий – знанием и принуждения – сотрудничеством...»

# Менеджмент - это

эффективное и рациональное достижение целей организации посредством планирования, организации, руководства и контроля организационных ресурсов

# Менеджмент

Основатель менеджмента – Ф. Тейлор (1911 г. – «Принципы научного управления»)

Отец менеджмента – Анри Файоль (разработал 14 универсальных принципов управления)

В России как наука менеджмент оформился в 30-40ые гг. XX века.



# Менеджер

*Менеджер* – это человек, профессионально занимающийся управленческой деятельностью, наделённый полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять их выполнение

*Цель работы менеджера* - обеспечение стабильной конкурентоспособности



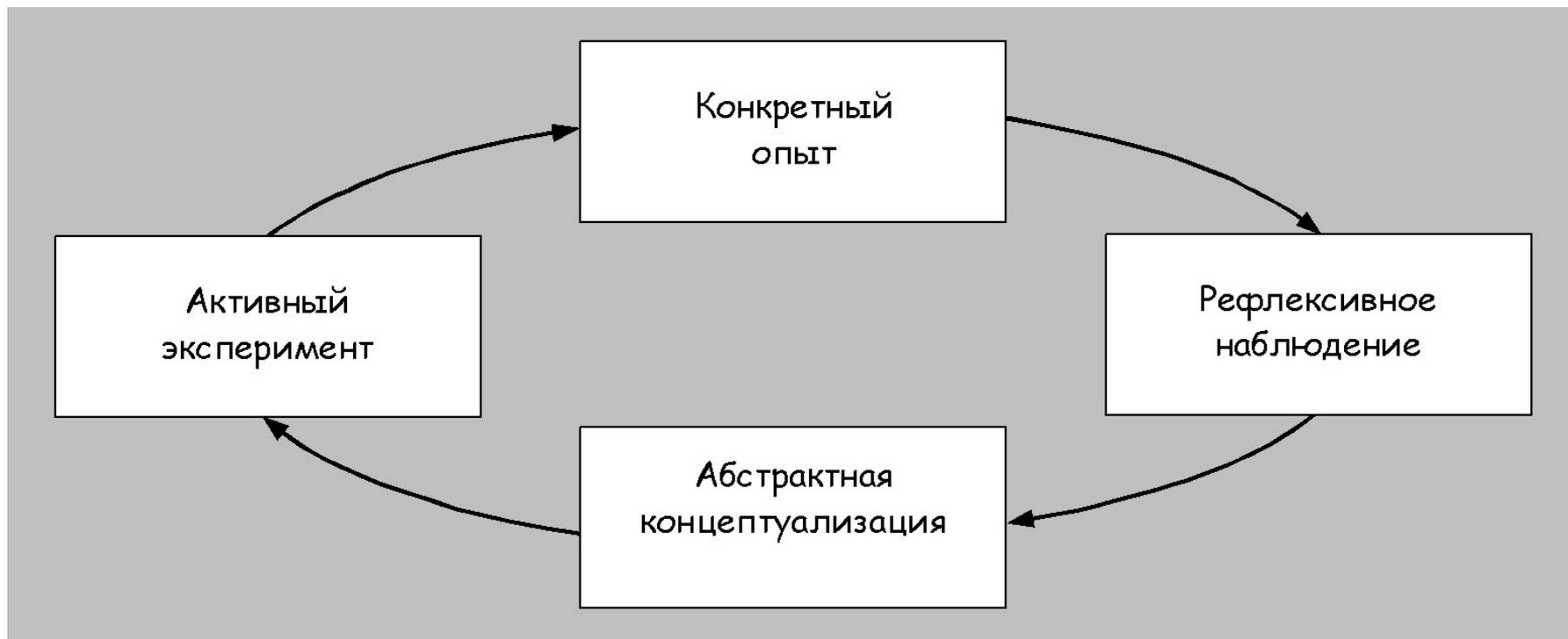
# Способности и качества менеджеров

- способность понимать ситуацию, что предполагает умение анализировать и оценивать внешнюю и внутреннюю среды бизнеса; понимание поведение человека, оценку его поступков и предсказание возможных реакций и действий с его стороны; понимание организации в целом и тех организационных процессов, которые в ней протекают;
- наличие определенных навыков и умений, что включает в себя умение работать с документами и информацией;
- наличие определенного поведения, что предполагает определенный уровень культурного развития; умение работать в группе, в коллективе; умение коммуницировать, правильно передавая смысл своих действий и, интерпретируя ответную реакцию; готовность к новым изменениям, к самосовершенствованию; желание и стремление

- 2. Организует работу
- 3. Мотивирует и осуществляет коммуникации
- 4. Измеряет
- 5. Развивает работника
- 1. Ставит цели

Чем занимается менеджер

# Циклическая модель обучения



# СТИЛИ ОБУЧЕНИЯ

---

- Теоретики
- Рефлексирующие
- Прагматики
- Деятели

# Реактивное управление

СОБЫТИЕ → → РЕАКЦИЯ НА  
СОБЫТИЕ

# АДАПТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ТЕНДЕНЦИЯ →→ РЕАКЦИЯ НА  
ТЕНДЕНЦИЮ

# ПРОАКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

СИСТЕМНАЯ СТРУКТУРА →→→  
ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ

# Обучение Теоретика наиболее эффективно в ситуациях:

- – когда объект изучения дается в контексте систем, моделей, концепций;
- – наличия времени для методичного исследования связей между идеями, событиями и ситуациями;
- – позволяющих поставить под сомнение и проверить методологию и логику, лежащую в основании изучаемого предмета, например путем вопросов и ответов или поиска противоречий в текстах;
- – интеллектуального вызова, например, анализа сложных ситуаций, тестирования, беседы с компетентными специалистами;
- – структурированного обучения, имеющего четко сформулированные цели и программу;
- – изучения рациональных и логичных идей и концепций, изложенных аргументированно и элегантно;
- – совместного обучения с людьми близкого уровня;
- – позволяющих анализировать причины удач и ошибок, делать общие выводы;
- – требующих исследования и изучения сложных, интересных вопросов.

# Снижают эффективность обучения Теоретика:

- необходимость выполнять что-либо без понимания цели или общего контекста;
- · необходимость участвовать в ситуациях, где основной акцент делается на чувства и эмоции;
- · участие в слабоструктурированных заданиях и упражнениях, отличающихся высокой степенью неопределенности, например, работа с открытыми проблемами;
- · необходимость действовать или принимать решения без опоры на какие-либо концепции или принципы;
- · необходимость ознакомления с широким разнообразием противоречивых методик без возможности глубокого их изучения;
- · сомнения в методологической обоснованности изучаемого предмета, например в валидности применяемых тестов;
- · необходимость изучения поверхностного или излишне

# Обучение Прагматика наиболее эффективно в ситуациях:

- – наличия очевидной связи между изучаемым предметом и проблемами, решаемыми в практической деятельности;
- – когда предлагаются сведения и техники, позволяющие получить конкретные практические результаты, например сэкономить время, произвести хорошее впечатление, лучше общаться с трудными людьми;
- – взаимодействия со специалистами, которые успешно используют то, чему учат и могут это продемонстрировать;
- – предоставляющих возможность опробовать новые методы на практике, желательно под руководством авторитетного специалиста;
- – когда существует возможность немедленного практического применения изучаемого;
- – позволяющих сосредоточиться на практических аспектах, например планировании действий для достижения конкретных целей, придумывании практических усовершенствований.

# Снижают эффективность обучения

## Прагматика

- • отсутствие очевидной связи между изучаемой темой и насущными потребностями;
- • восприятие организаторов обучения и преподавателей как оторванных от реальности теоретиков;
- • отсутствие ясных инструкций и указаний;
- • ощущение, что процесс обучения «идет по кругу» или движется вперед с недостаточной скоростью;
- • политические, бюрократические или психологические препятствия на пути практической реализации решений;
- • отсутствие явных улучшений в результате обучения.

# Обучение Рефлексирующего наиболее эффективно в ситуациях:

- – предоставляющих возможность заранее подготовиться, изучить существо вопроса;
- – позволяющих выслушать мнения других людей (желательно большого количества), представляющих широкое разнообразие взглядов;
- – требующих поиска информации, тщательного исследования проблемы и необходимости добраться до сути явлений;
- – позволяющих повторять и пересматривать изученное;
- – дающих возможность тщательного наблюдения и обдумывания;
- – позволяющих наблюдать действие со стороны, например, наблюдать работу группы или совещания, посмотреть видеозапись;
- – обеспечивающих «безопасный» обмен мнениями, например, по заранее согласованным правилам в виде структурированных учебных заданий;
- – позволяющих принимать решения в собственном ритме, без давления извне и жестких окончательных сроков.

# Снижают эффективность обучение Рефлексирующего:

- · необходимость что-то делать без предварительной подготовки, например, выдавать мгновенные реакции на неожиданные стимулы, высказывать первые пришедшие на ум идеи, импровизировать на ходу;
- · навязанная извне активность, например, исполнение функций ведущего или участие в ролевых играх перед аудиторией;
- · недостаток данных для надежных выводов;
- · конкретные инструкции, предписывающие определенный способ действий;
- · ограничения по времени и необходимость быстро переключаться с одного вида деятельности на другой;
- · давление обстоятельств, вынуждающее ограничиться поверхностным анализом и

# Обучение Деятеля наиболее эффективно в ситуациях:

- – дающих ему возможность находиться в центре внимания, например, руководить проектом, вести дискуссию;
- – позволяющих ему узнать что-то новое (то, что он не знал или не умел делать до этого);
- – большого разнообразия всевозможных упражнений;
- – позволяющих вести себя раскованно, допускать ошибки, шутить;
- – напряжения, быстрых изменений, чередования разнообразных задач;
- – свободы генерирования идей, отсутствия необходимости подчиняться установленным правилам;
- – нехватки ресурсов и в неблагоприятных обстоятельствах;
- – взаимодействия с другими людьми, например, сбор идей, групповое решение проблемы;
- – требующих проявления инициативы и активных действий.

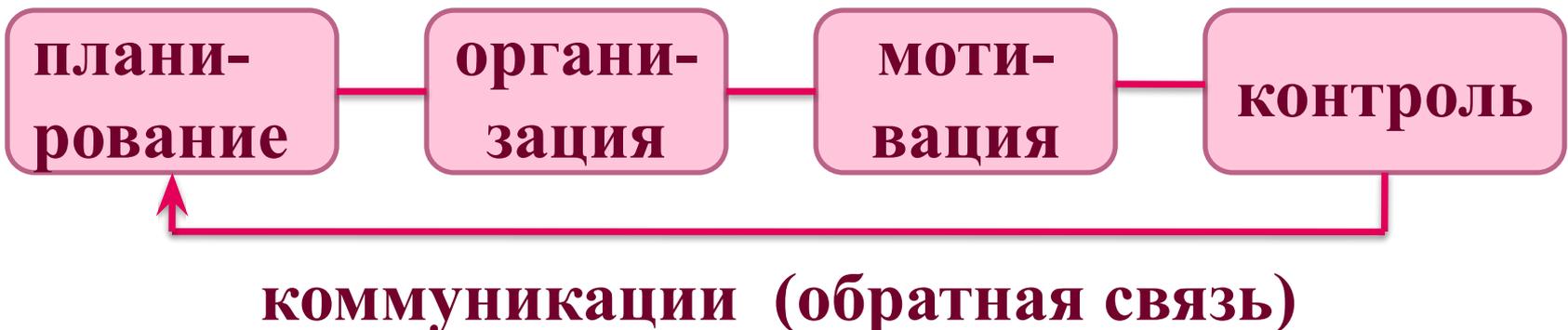
# Снижают эффективность обучения Деятеля:

- • пассивное обучение, например, выслушивание монологов (лекций, объяснений), чтение, наблюдение;
- • невозможность вмешаться в происходящее;
- • необходимость усваивать, анализировать и интерпретировать большие объемы «запутанных» данных;
- • индивидуальная работа, например, написание рефератов, самостоятельные размышления;
- • сугубо теоретические рассуждения об истории проблемы, ее причинах;
- • необходимость многократного выполнения одного и того же действия (практические упражнения);
- • необходимость следовать точным инструкциям, оставляющим малое пространство для маневра;
- • монотонная, кропотливая деятельность, тщательная проработка деталей.

# Основные функции менеджмента

*Управление* - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации

## *Процесс управления*



# Функции менеджмента:

планирование

это формирование цели управления, выбор путей и методов достижения этой цели

организация

это создание оптимальной структуры управления, направленное на достижение цели организации

мотивация

это совокупность методов, стимулирующих работников к наиболее эффективной работе

контроль

это система регулирования деятельности работников по выполнению работы определенного количества и качества

# ПРОЦЕСС МЕНЕДЖМЕНТА

## ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

РЕСУРСЫ  
ОРГАНИЗАЦИИ

Планирование

Организация

Мотивация

Контроль

Ц  
Е  
Л  
Ь

Трудовые



Финансовые



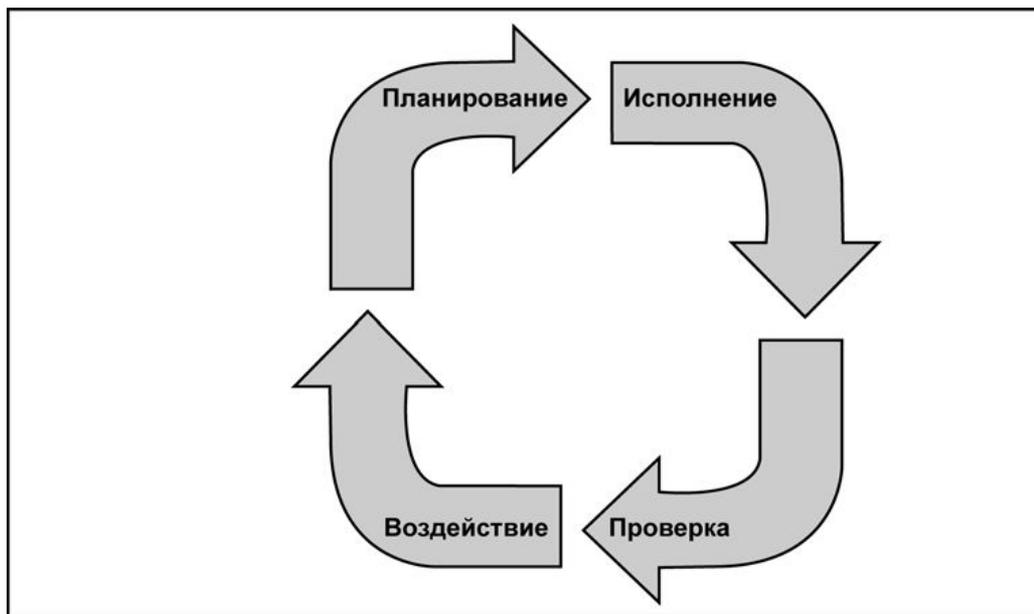
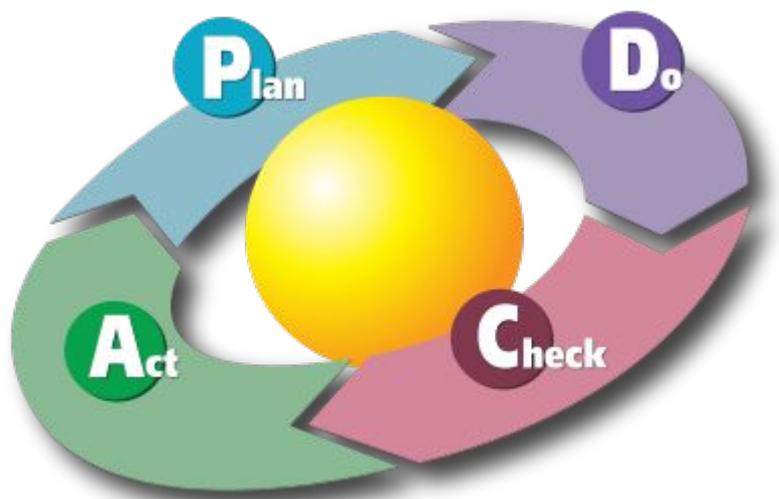
Материальные



Информационные



# Модель Шьюарта — Деминга



# Модель Шьюарта — Деминга

- Планирование - идентификация и анализ проблемы; оценка возможностей и планирование необходимых изменений.
- Выполнение - поиск решения проблемы и осуществление запланированных мероприятий.
- Проверка - оценка результатов и выводы в соответствии с поставленной задачей.
- Действия - принятие решения на основе полученных выводов; если изменение не решает поставленную задачу следует повторить цикл, внося коррективы в план.

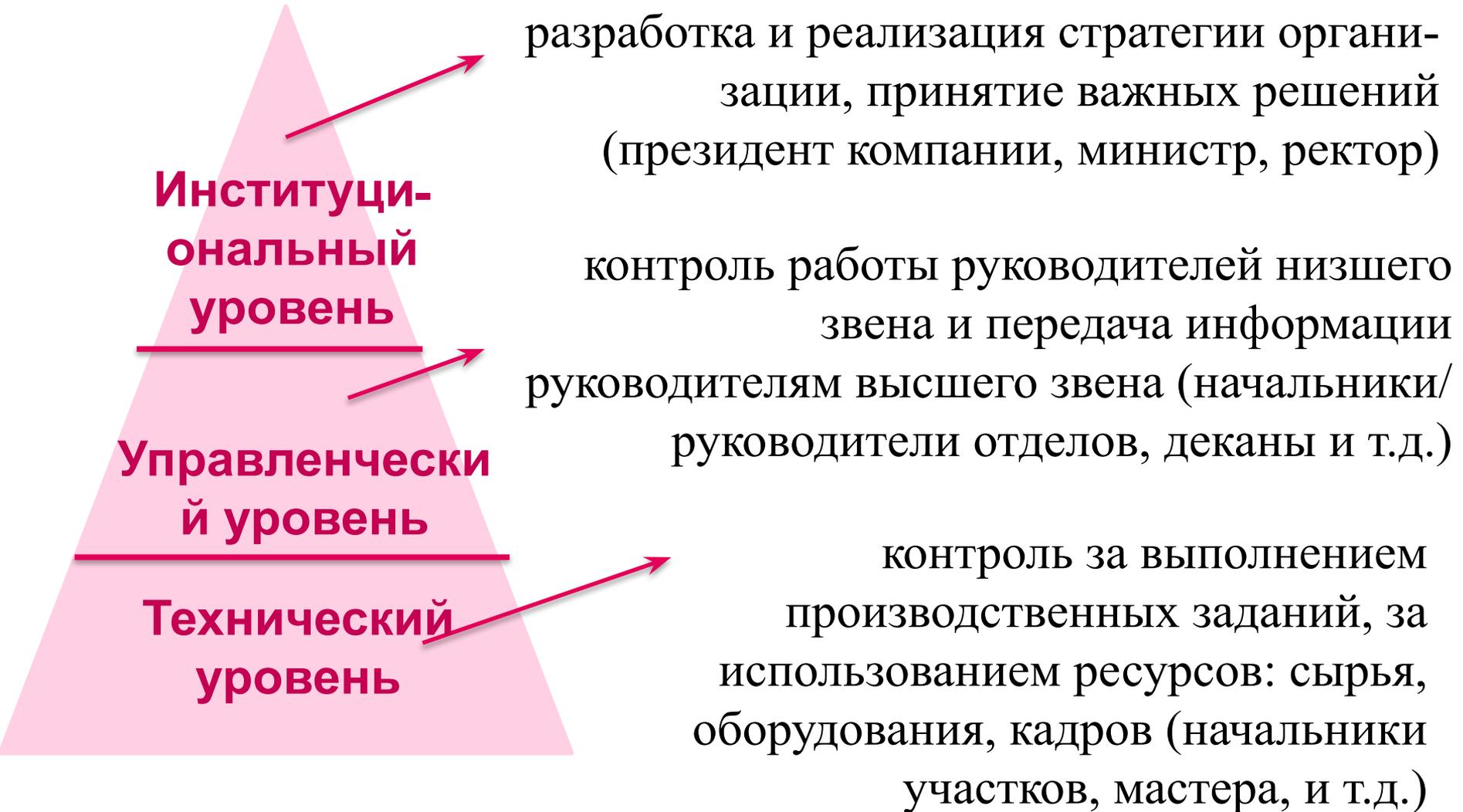
## ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ «МЕНЕДЖМЕНТ»

М Е Н Е Д Ж М Е Н Т	<b>Функция</b>	Вид деятельности
	<b>Процесс</b>	Предполагает выполнение функций менеджмента, осуществляя которые менеджеры обеспечивают условия для сотрудничества и достижения поставленных целей
	<b>Орган или аппарат управления</b>	Неотъемлемый элемент любой организации
	<b>Категория людей (профессиональные руководители)</b>	Менеджеры организуют работу всего персонала, направляют всеобщие усилия на достижение целей (умственный, творческий характер труда)
	<b>Наука</b>	Имеет свою теорию, содержанием которой являются: законы, принципы, функции, формы, методы. Научные методы, используемые в процессе менеджмента, должны применяться в соответствии с конкретной ситуацией, задачей или проблемой
	<b>Искусство</b>	Сфера деятельности, где имеется огромное поле для использования творческих возможностей, воображения, инициативы и изобретательности. Менеджмент – это искусство точно знать, что предстоит сделать и как это сделать наиболее удачным и дешевым способом (Ф.Тейлор)

**МЕНЕДЖМЕНТ** – это вид профессиональной деятельности, это наука и искусство добиваться поставленных целей при помощи интеллектуального и физического труда других людей

**МЕНЕДЖМЕНТ = искусство + наука + профессия**

# Иерархия управления



# Процент времени, отводимый на выполнение функциональных обязанностей на различных орг. уровнях

Уровни управления	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль
Менеджеры высшего уровня	28%	36%	22%	14%
Менеджеры среднего звена	18%	33%	36%	13%
Менеджеры низового звена	15%	24%	51%	10%

# Содержание трех стилей руководства

	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Пассивный стиль
<b>Природа стиля</b>	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера	Снятие лидером с себя ответственности и отречение от власти в пользу группы
<b>Я</b>	Прерогатива в установлении целей и выборе средств	Принятие решений разделено по уровням на основе участия	Предоставление возможности самоуправления в желаемом для группы режиме
	Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху	Коммуникация осуществляется активно в двух направлениях	Коммуникация в основном строится на «горизонтальной» основе

<b>Сильные стороны</b>	Внимание срочности и порядку, возможность предсказания результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится и без вмешательства лидера
<b>Слабые стороны</b>	Имеется тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы	Демократический стиль требует много времени	Группа может потерять скорость и направление движения без лидерского вмешательства

# Ситуация с несогласованными переменными



□ Руководитель



□ Подчиненные



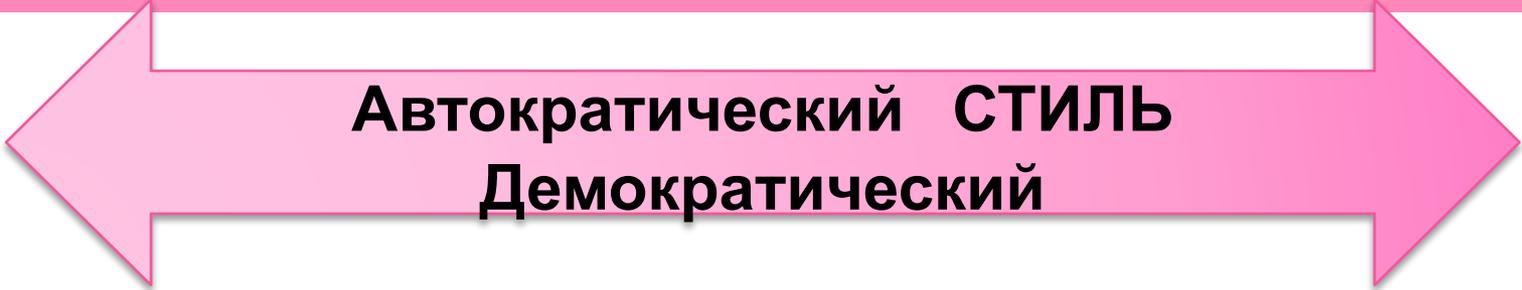
□ Задание

□ Организационный

контекст



# Ситуация с согласованными переменными



Автократический СТИЛЬ  
Демократический

- Руководитель
- Подчиненные
- Задание
- Организационный

контекст



Зона  
согласования

- **СИСТЕМА МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**
- **Административные методы**
- **Экономические методы**
- **Социально-психологические**

# Основная идея самообучающейся организации-



– предвидеть  
изменения и  
реагировать на них  
упреждающим  
образом можно  
только в том  
случае, если ее  
сотрудники  
постоянно  
обучаются и

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ

- рассматривается как непрерывный источник создания конкурентных преимуществ компании, как их стратегия постоянного обновления методов и повышения эффективности всех видов деятельности.

# Процесс организационного обучения

- Обучение = P + Q,
- где P — программное обучение (чтение книг, лекций и др.),
- Q — обучение путем постановки вопросов, получения доказательств, обсуждения выводов, основанных на обобщении практического опыта.

# Пять «умений» организации

- Первое «умение» — мастерство в совершенствовании личности.
- Второе «умение» — это интеллектуальные модели.
- Третье «умение» — это общее видение.
- Четвертое «умение» — это групповое обучение.
- Пятое «умение» — это системное мышление.

# Признаки самообучающейся организации

- 1. Обучающийся, гибкий подход к стратегии;
- 2. Сотрудники принимают активное участие в выработке стратегии и тактики организации;
- 3. Информация в большей степени используется для понимания происходящего в целях принятия правильных решений, а не как основание для вознаграждения или наказания;
- 4. Учет и контроль, способствующие развитию организации;
- 5. Внутренний обмен услугами между подразделениями;
- 6. Гибкая система поощрений;
- 7. "Дающая возможности" структура (подразделения и другие "границы" рассматриваются скорее как временная структура, которая при необходимости может быть изменена);
- 8. Изучение всеми работниками состояния среды ;
- 9. Постоянный обмен опытом с Партнерами, Клиентами;
- 10. Атмосфера в организации, способствующий обучению;
- 11. Возможности саморазвития для сотрудников.

# Задачи самообучающейся организации

- Разработать общеорганизационную стратегию обучения
- Внедрить стиль коллективного принятия решений
- Обеспечить всеобщую информатизацию предприятия
- Разработать процедуры созидательного анализа
- Разработать гибкую систему мотивации работников за обучение, результаты, достигнутые в обучении, за генерацию новых идей

# Задачи самообучающейся организации

- Создать команды, способствующие и обеспечивающие развития предприятия на основе обучения и самообучения
- Обеспечить самообучение внутри предприятия
- Создать психологический климат, способствующий обучению и самосовершенствованию персонала
- Обеспечить возможность открытого обмена идеями внутри предприятия



**Благодарим за внимание**