



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



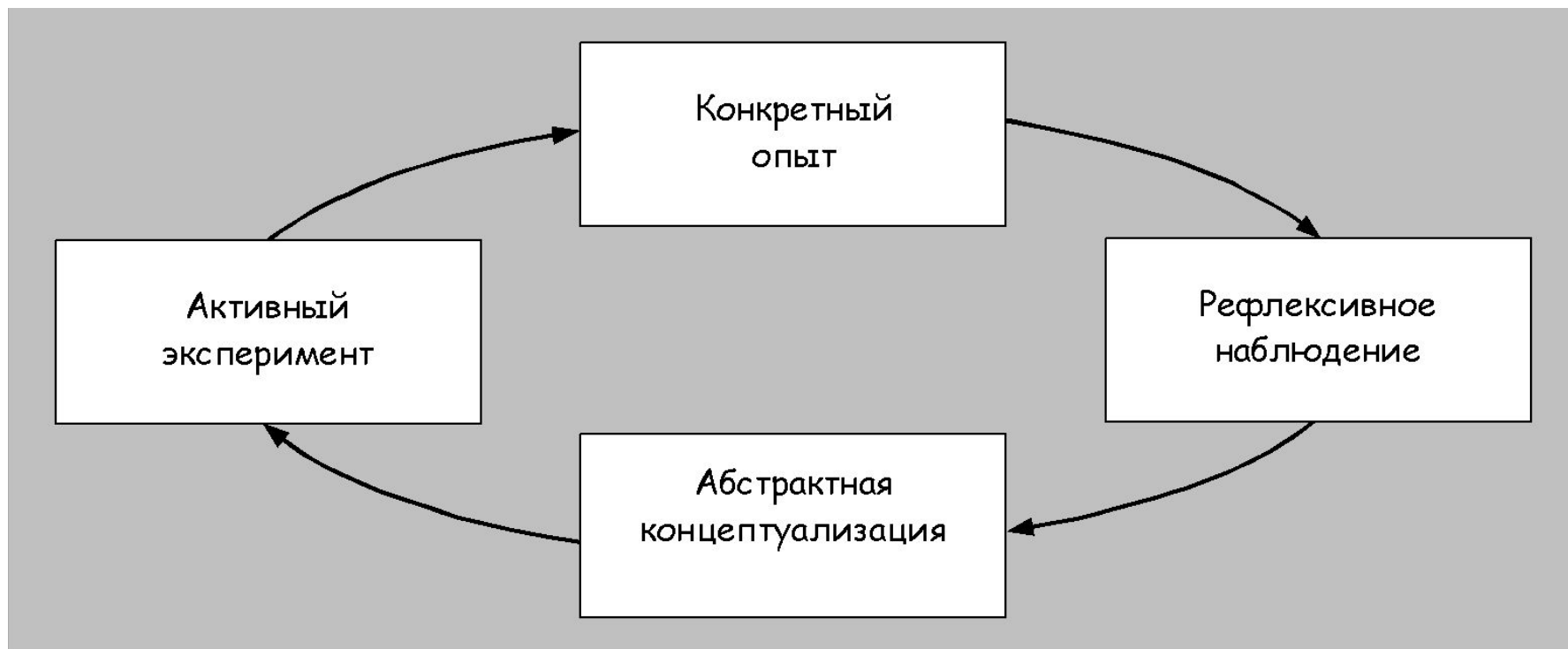
Способности и качества менеджеров

- 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, смотреть 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.

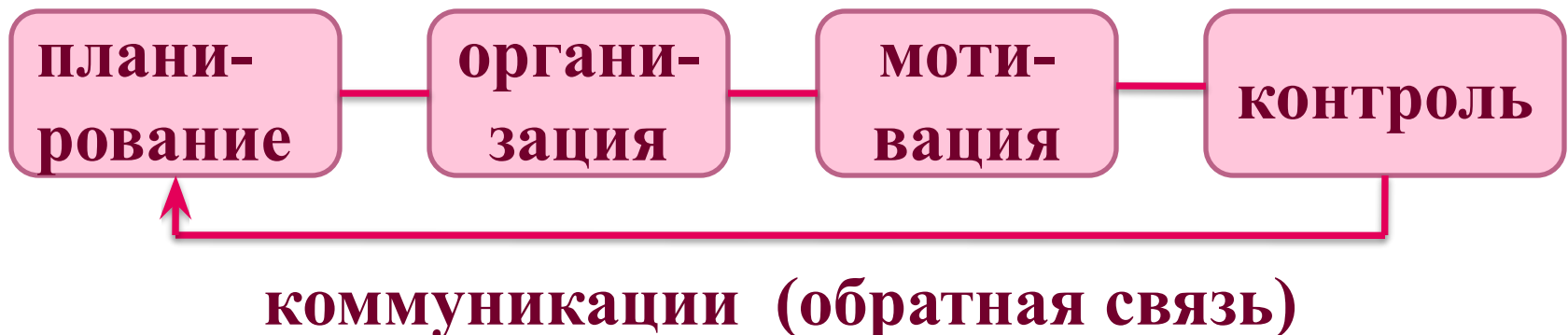
Снижают эффективность обучения Деятеля:

- • 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

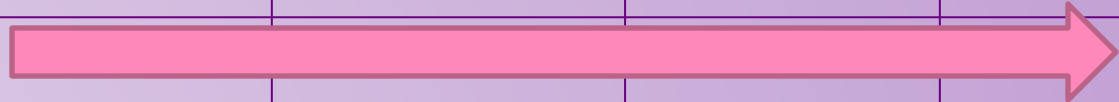
Контроль

Ц
Е
Л
Ь

Трудовые



Финансовые



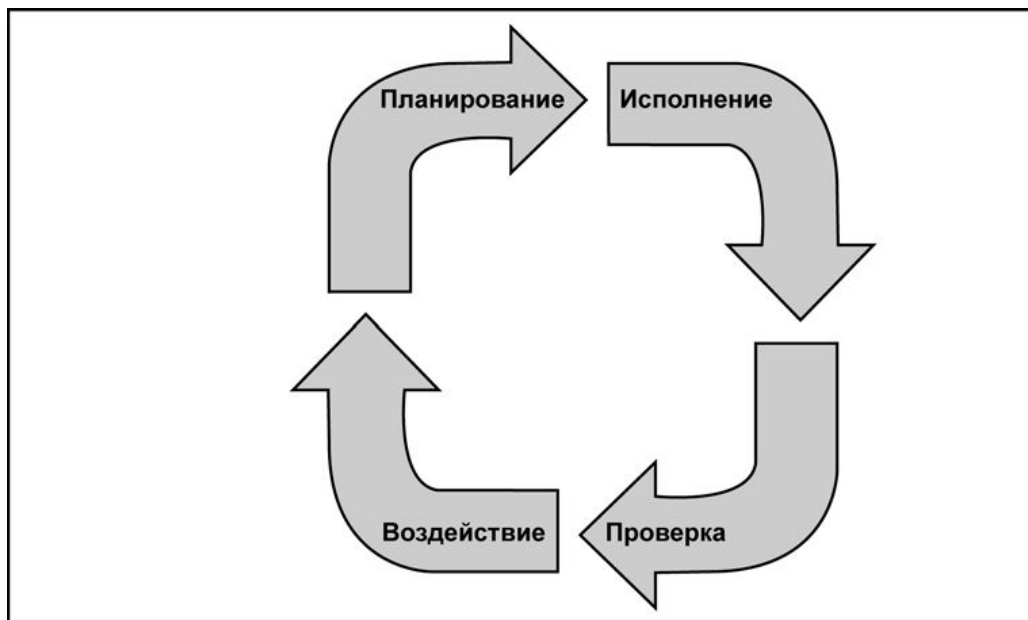
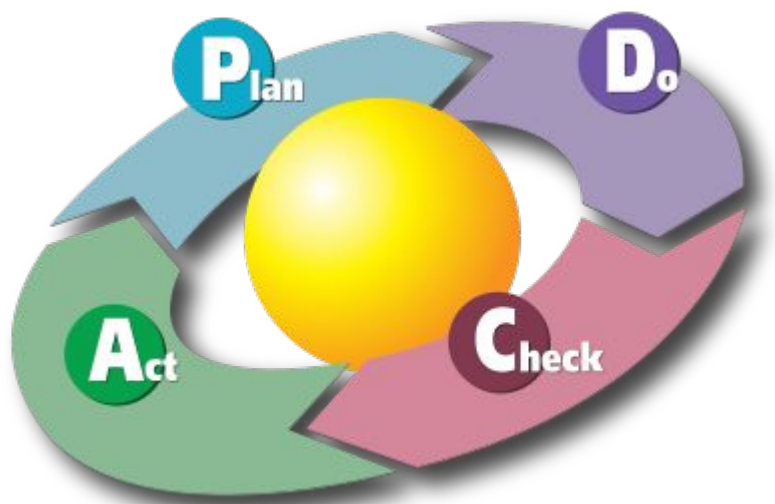
Материальные



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.

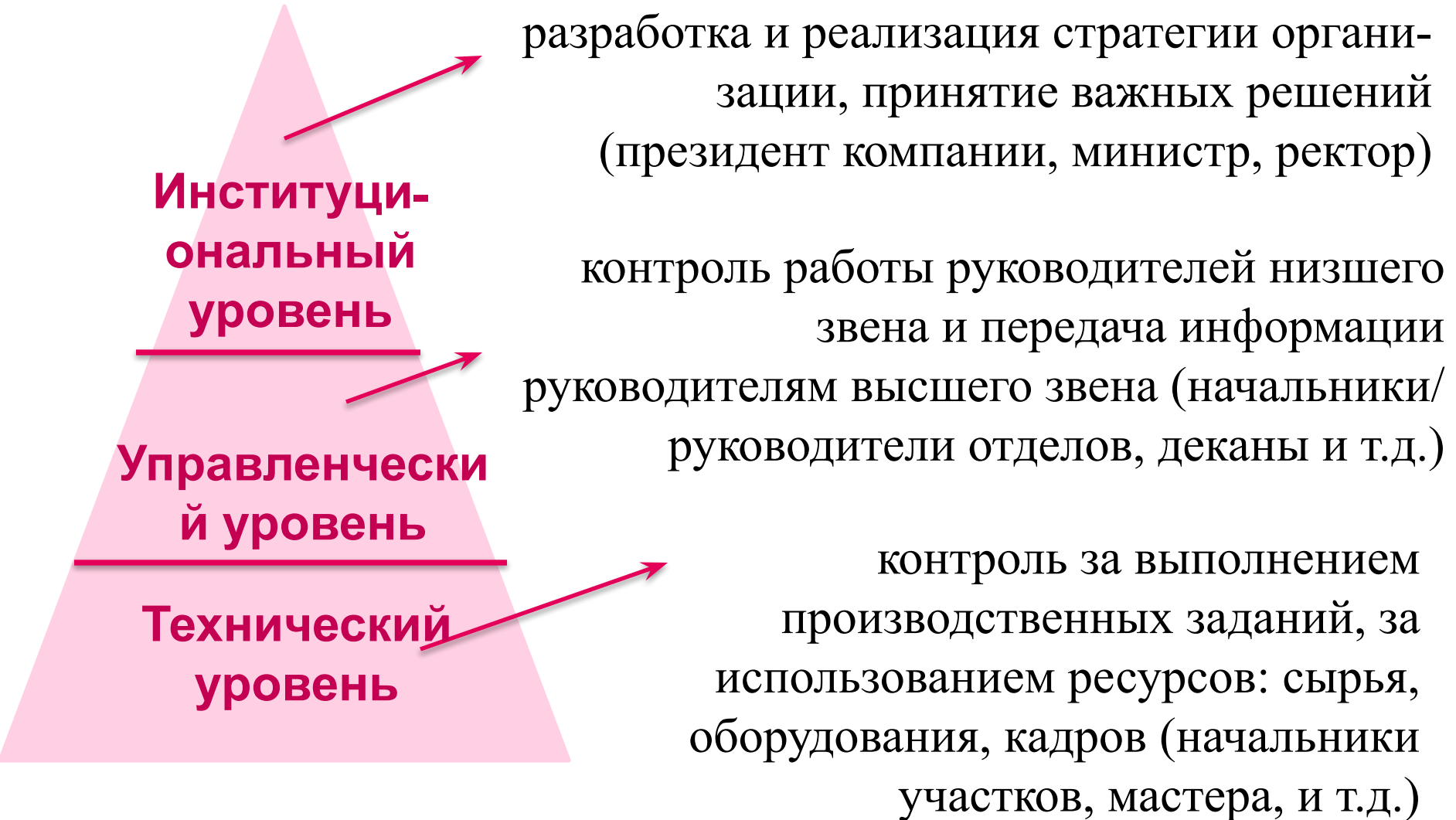
ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ «МЕНЕДЖМЕНТ»

М Е Н Е Д Ж М Е Н Т	Функция	Вид деятельности
	Процесс	Предполагает выполнение функций менеджмента, осуществляя которые менеджеры обеспечивают условия для сотрудничества и достижения поставленных целей
	Орган или аппарат управления	Неотъемлемый элемент любой организации
	Категория людей (профессиональные руководители)	Менеджеры организуют работу всего персонала, направляют всеобщие усилия на достижение целей (умственный, творческий характер труда)
	Наука	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
	Искусство	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
Природа стиля	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
Я	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

Сильные стороны	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
Слабые стороны	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



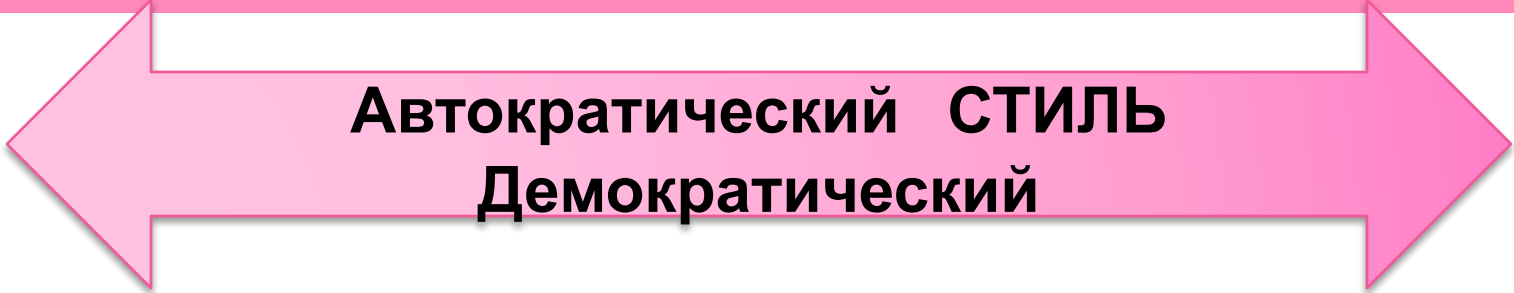
□ Задание

□ 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