

1. Введение.

Цели и задачи
дисциплины.

Работа менеджера

Дисциплина: **Менеджмент**

Уровень образования: бакалавриат

Направление подготовки: 09.03.01 -

Информатика и вычислительная техника

Профиль: Системы автоматизированного проектирования

Факультет: ФВС, Факультет вычислительных систем

Кафедра: КСУП, Кафедра компьютерных систем в управлении и проектировании

Курс: 4

Семестр: 8

Лекции	16 часов
Практические занятия (семинары)	24 часов
Самостоятельная работа	68 часов
Общая трудоемкость	108 часа (3 З. Е.)

Период обучения: 11.02.2019-12.04. 2019 (с 25 по 34 неделю)

Ключевые события:

- КТ: 18.03-24.03 (30 неделя)
- Зачет: 15.04-21.04 (34 неделя)

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих общекультурных (ОК) и общепрофессиональных (ОПК) компетенций:

- ОК-3 Способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности;
- ОПК-3 Способность разрабатывать бизнес-планы и технические задания на оснащение отделов, лабораторий, офисов компьютерным и сетевым оборудованием

Работа менеджера

Менеджер, организация и окружение

Менеджмент, в переводе с английского, означает управление, руководство. Менеджер, соответственно, – управляющий, заведующий, директор.

Менеджер управляет чьей-то работой. Менеджер управляет коллективом исполнителей, участвующих в процессах выполнения рабочего задания.

В небольших организациях функции управления и исполнения могут пересекаться. Например, занимаясь различными видами деятельности без помощников или работая дома, каждый из нас является сам себе и менеджером, и работником. По мере роста организации возникает необходимость в разделении труда и найме менеджеров-профессионалов, труд которых обособляется от труда основных работников.

Чтобы лучше понять суть работы профессиональных менеджеров, рассмотрим вначале схему (карту памяти, ментальную карту [1, 2]), изображенную на рис. 1.1, отражающую суть деятельности любой организации и учитывающую важнейшие факторы, влияющие на эту деятельность .

1. Мюллер Хорст. Составление ментальных карт. Метод генерации и структурирования идей. – М: Омега-Л, 2007, 128 с.
2. Бьюзен Тони. Максимально используйте свой разум. – Минск: Попурри, 2000. — 192 с.

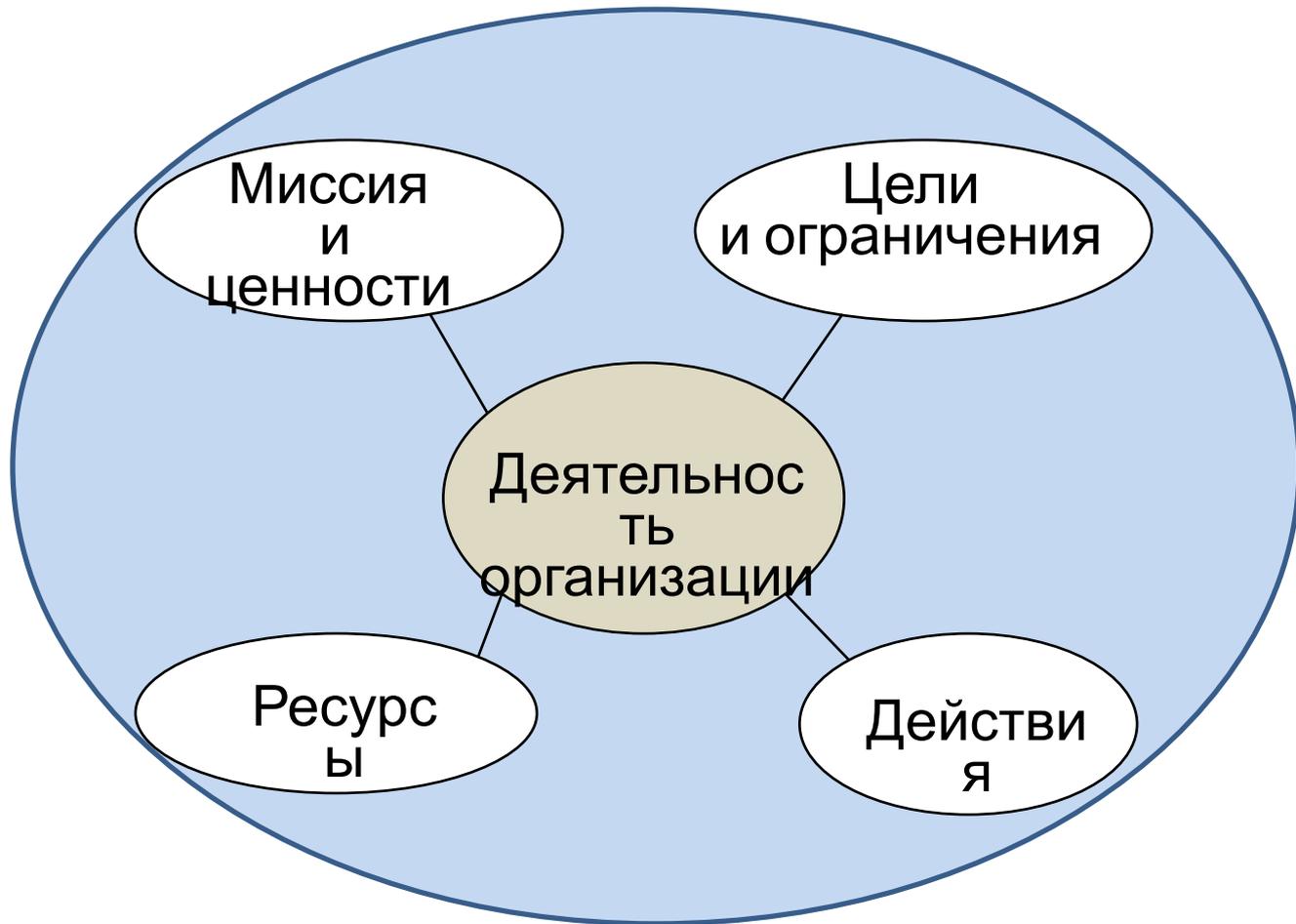


Рис. 1.1. Карта внутренних факторов, определяющих деятельность организации

Эта карта предназначена для концентрации нашего внимания на следующем важном положении:

«при анализе текущего состояния организации или формировании ее перспектив должны быть исследованы, разработаны, спланированы такие ее характеристики, как миссия, цели, планы действий и ресурсы».

- Миссия – это программное заявление организации, её предназначение, цель создания; философия, ценности и стандарты, определяющие отношение к потребителям, к качеству продукции, к своим обязательствам, отношение к внутренним потребителям (взаимоотношения в коллективе).

Миссия отвечает на вопрос, зачем именно мы нужны потребителю, что мы намерены ему дать, какие нужды удовлетворить.

Ключевое слово – выгоды потребителей

- Собственные цели организации (улучшение имиджа, завоевание преимуществ перед конкурентами, расширение рынка, увеличение объёмов продаж и т.д.) и ограничения (правовые, ресурсные и др.), которые влияют на её деятельность.

Ключевое слово – выгоды организации

- Действия, планы и процессы, направленные на достижение целей и реализацию миссии организации
- Ресурсы, необходимые для выполнения запланированных действий. В том числе, финансовые, материальные, временные и человеческие

Схему рис.1.1 можно применять для планирования и анализа деятельности любых социально-экономических систем, организаций, подразделений, рабочих групп, отдельных исполнителей. При этом необходимо помнить, что любая организация находится в некоторой среде.

Внешнюю среду организации принято делить на ближнее и дальнее окружение (см. рис.1.2).

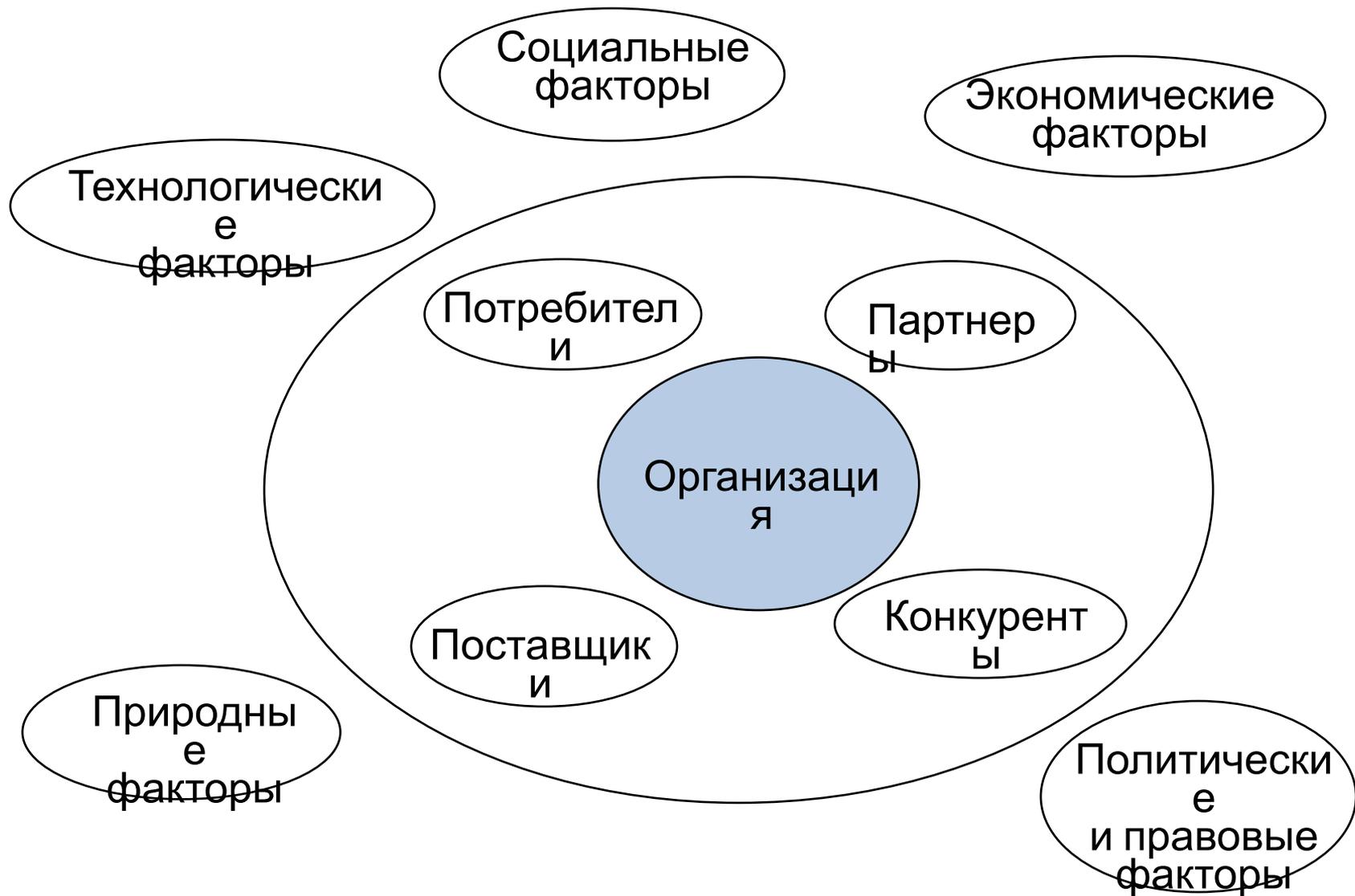


Рис. 1.2. Карта внешней среды организации

Факторы ближнего окружения характеризуют состояние рынка. В его состав включают потребителей, поставщиков, партнеров и конкурентов.

Факторы дальнего окружения отражают состояние социальных, технологических, экономических, политических процессов и систем мирового и регионального уровней, а также состояние природы.

К **социальным** факторам относят распределение людей по возрастным группам, типам и географическому положению, социальному и семейному положению, роду занятий, доходам, образу жизни, отношению к тем или иным процессам в обществе.

К **технологическим** – состояние и тенденции развития промышленности, транспорта, информационных систем, коммуникаций.

К экономическим – фазы экономических циклов, основные тенденции в бизнесе, состояние обменных курсов валют, уровни инфляции, процентные ставки за кредиты, состояние цен на импортное сырье, экономическое положение населения.

К политическим – международные отношения, действия правительства, заявления политических лидеров, изменения в налоговой политике местных властей, в таможенном законодательстве и т.п.

Задание 1. Сформулируйте свои варианты миссии и целей вуза

Задание 2. Сформулируйте свои варианты миссии и целей кафедры и ее руководителя

Задание 3. Сформулируйте свои варианты миссии и целей преподавателей

Задание 4. Сформулируйте свои варианты миссии и целей студентов (?!)

Задания выполняются в подгруппах. После обсуждения лучшие варианты размещаются на сервере «Студент»

Еще одно замечание о миссии

В международной Декларации о принципах корпоративной этики бизнеса

(http://www.rusconsult.ru/common/news/news_38.html)

(<https://www.researchgate.net/publication/273457702>)

приведен перечень принципов, следование которым признается необходимым условием успешной деятельности организаций в нашем мире. На их основе, в частности, могут быть сформулированы три постулата, которым должны удовлетворять предназначения (миссии) самой организации, ее лидеров и сотрудников.

Миссия организации

Любая организация создается и существует:

- а) для обслуживания потребностей внешней среды;
- б) для обеспечения возможности своим сотрудникам заработать деньги или другие блага в процессе этого обслуживания.

Миссия лидеров

Любые лидеры нанимаются или существуют в организации для исполнения ее миссии и целей через обеспечение высокого качества управления людьми и процессами своих структур и подразделений.

Сотрудники организации

Сотрудники нанимаются и существуют в организации для решения следующих задач:

а) в долгосрочной перспективе – для участия в разработке коллективного видения, согласования принципов совместной работы и принятия решений, направленных на осуществления этого видения;

б) в краткосрочном периоде – для продуктивного исполнения принятых решений в нужные сроки и с требуемым

Примеры миссий организаций

Миссия компании «Элком-Плюс»

- **Достойное служение интересам Заказчиков.**
- **Предоставление нашим клиентам оборудования и услуг высочайшего качества по доступным ценам, что позволило бы зарабатывать прибыль, необходимую для роста предприятия и предоставления сотрудникам компании возможности для достижения разумных личных целей.**

При этом мы предлагаем:

Нашим клиентам — долгосрочные преимущества, прежде всего за счет профессионализма и обеспечения стабильности своего бизнеса.

Мы ориентированы на длительные отношения с клиентами, так как развитие систем связи и автоматизации требует видения перспектив развития наших Заказчиков, глубокого понимания текущих и будущих потребностей, обеспечения преимущества предлагаемых решений.

Нашим партнерам — успешный совместный рост. Наши отношения с партнерами основаны на доверии, ответственности и на понимании, что только долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество способно обеспечить надежность и личную ответственность за результаты.

Нашим сотрудникам. Мы уважаем и ценим тех, кто у нас работает. Основа любого успешного бизнеса — квалифицированные сотрудники. Обучение и развитие, а также создание комфортных условий для работы — основа кадровой политики нашей компании. Мы непрерывно заботимся о повышении квалификации своих специалистов, их социальной защищенности.

Базовые ценности компании "Элком+"

Знания для нас — это:

- Профессионализм — опыт и доскональное знание, как делать свое дело
- Постоянное самосовершенствование, поиск, новаторство
- Познание, понимание, интуиция и предвидение

Эффективность для нас — это:

- Достижение максимальных результатов в установленные сроки
- Точный расчет и оптимальный баланс затрат и результатов
- Наиболее целесообразное использование ресурсов

Сотрудничество для нас — это:

- Взаимопонимание и взаимодоверие внутри компании
- Совместное решение проблем и достижение результатов деятельности
- Открытое и доброжелательное взаимодействие с партнерами, клиентами, общественностью, государственными органами

Мы ответственные:

- Друг перед другом как сотрудники компании - за качество работы и следование нормам и принципам деятельности компании
- Перед Заказчиками - за качество продуктов и услуг
- Перед партнерами - за выполнение своих обязательств

Лидерство для нас — это:

- Постоянное движение в сторону улучшения и оптимизации нашей деятельности для удовлетворения потребностей наших клиентов
- Высокие темпы роста и развития деятельности нашей компании, в соответствии с требованиями, задаваемыми рынком
- Клиент — это главный приоритет в деятельности компании и наши усилия направлены на непрерывное повышение удовлетворенности клиента

Содержание работы менеджера

Таблица 1.1. Содержание работы менеджера

Группы видов деятельности	Виды деятельности
Исполнение должностных обязанностей	Анализирует
	Прогнозирует
	Определяет цели
	Устанавливает приоритеты
	Оценивает и взвешивает риски
	Принимает решения
	Составляет планы
	Составляет графики работ
	Осуществляет контроль
	Управляет ресурсами
	Управляет людьми
	Участвует в управлении организации
	Приспосабливается к изменениям
	Развивает свои навыки и знания
Управляет своим временем	

Таблица 1.1. Содержание работы менеджера
(продолжение)

Группы видов деятельности	Виды деятельности
	Отбирает персонал Создает и поддерживает команду Проектирует производственные задания Выявляет потребности команды Улучшает условия труда Предоставляет возможности для обучения и тренинга
Управление командой	Отслеживает и аттестует исполнение работы Согласует противоречивые цели Убеждает людей Выступает в роли посредника Проводит совещания Консультирует и советует Аттестует подчиненных Способствует развитию подчиненных

Таблица 1.1. Содержание работы менеджера
(продолжение)

Группы видов деятельност и	Виды деятельности
Участие в управлении организацие й	<p>Может выявлять возможности организации</p> <p>Может устанавливать цели организации</p> <p>Может выявлять проблемы организации</p> <p>Может создавать условия для изменений</p> <p>Может осуществлять изменения и управлять ими</p> <p>Может проектировать новые структуры в организации</p> <p>Может устанавливать линии подотчетности</p> <p>Может развивать системы внутренних коммуникаций</p>

Таблица 1.1. Содержание работы менеджера
(продолжение)

Группы видов деятельности	Виды деятельности
Взаимодействие с внешним окружением	Учитывает факторы окружающей макросреды (социальные, технологические, экономические, правовые, политические, природные) Учитывает или влияет на факторы ближнего окружения (потребителей, партнеров, поставщиков, конкурентов)

<http://www.grandars.ru>

<https://textbooks.studio/uchebnik-menediment/menedjer-ponyatie-eg-o-mesto-organizatsii-rolj.html>

Функции, роли, требования и ограничения в деятельности менеджера (модели содержания работы)

Модель требований, ограничений и альтернатив



Модель требований,
ограничений и
альтернатив,

ил

и

Под каким давлением
находится менеджер

Розмари Стюарт (Rosemary Stewart)
теоретик бизнеса, 1924-2015

Rosemary Stewart. A Model for Understanding Managerial Jobs and Behavior // *The Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 1 (Jan., 1982), pp. 7-13.: <http://www.jstor.org/pss/257243>

Розмари Стюарт обращает внимание на тот факт, что для эффективного выполнения своей работы менеджеру нужна определенная свобода выбора.

В то же время, эта свобода может ограничиваться какими-то характеристиками самой работы (тем, что вы должны сделать) и условиями, в которых она выполняется (тем, что вы можете сделать): не все вам позволено, не все вы можете сделать из-за ограниченности ресурсов или системных требований и обязательств. Рис.1.3 поясняет эту ситуацию.

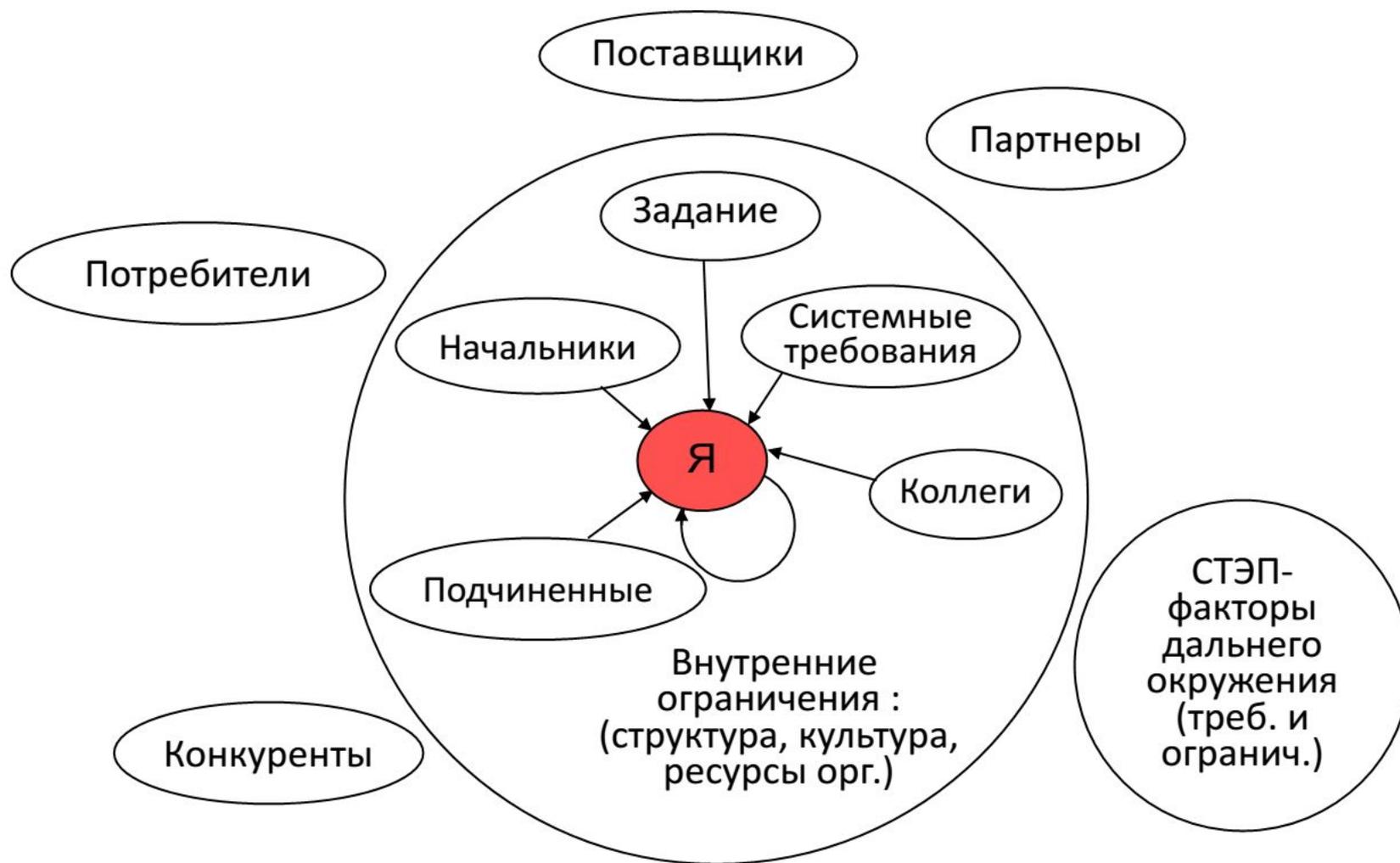


Рис.1.3. Карта факторов, определяющих набор требований и ограничений, влияющих на деятельность менеджера (по Розмари Стюарт)

Требования - это то, что должен делать работник. Это могут быть требования к результатам работы, обязывающие работника выполнять определенные минимальные количественные и качественные нормы, или же требования к поведению, в соответствии с которыми он обязан выполнять определенные действия, например присутствовать на некоторых совещаниях или предоставлять определенным образом оформленные отчеты.

Это могут быть:

- ***требования начальника:*** работа, выполнение которой ожидается начальником; имеются в виду законные ожидания начальника, которые менеджер не вправе игнорировать;
- ***требования коллег:*** запросы на предоставление услуг, информации или помощи, получаемые менеджером от его коллег в организации;

- ***внешние требования:*** запросы на предоставление услуг, информации или помощи, получаемые менеджером от людей из его внешнего окружения; имеются в виду те запросы, удовлетворение которых обязательно и не может быть поручено подчиненным;
- ***системные требования:*** отчеты и бюджеты, подготовка которых обязательна и не может быть полностью поручена подчиненным; совещания, которые нельзя пропустить; общественные мероприятия, которые нельзя игнорировать;

- ***требования подчиненных:*** время, которое необходимо уделить общению с подчиненными (руководство, консультации, аттестация и т.д.);
- ***требования самого менеджера:*** работа, которую он сам себя обязывает сделать согласно своим целям, привычкам и правилам; работа, которую он должен сделать, потому что этого, как он считает, ожидают от него другие.

Ограничения - это факторы (как внутренние, так и внешние по отношению к организации), определяющие пределы того, что может делать работник. Р. Стюарт приводит следующие примеры различных типов ограничений:

- ресурсные ограничения: количество и виды имеющихся ресурсов,
- правовые ограничения,

- технологические ограничения:
определяются характеристиками процессов и оборудования, используемых менеджером в его работе,
- политика организации и принятые в ней процедуры,
- стремления и ожидания других людей:
их готовность одобрить или допустить то, что намереваетесь предпринять вы (или намеревается предпринять менеджер).

Доступные альтернативы.

Менеджерская должность предоставляет ее обладателю определенные возможности выбора из того, что и как можно делать, хотя количество и характер альтернатив зависят от конкретной работы.

Одним аспектам своей работы в разное время он уделяет больше внимания, другим - меньше. Этот выбор может зависеть от конкретной ситуации.

Обычно выбор альтернативных решений происходит по следующим основным «степеням свободы»:

- *какую* работу делать,
- *каким образом* эту работу делать,
- *когда* эту работу делать,
- *какие новшества* можно ввести.

См. также: Мухина Е.Р. К вопросу о гибкости работы менеджеров // Гуманитарные научные исследования. 2015. № 11 [Электронный ресурс].

URL: <http://human.snauka.ru/2015/11/12930>

Проверьте, насколько вы свободны в своем выборе и что вас ограничивает

Вы планируете что-то сделать. Разберитесь, кто и что ограничивает вас в ваших планах.

Если ваш непосредственный руководитель, то как он вас ограничивает и в чем? _____

Если другие люди, то как и в чем? _____

Если политика, правила и процедуры организации, то как и в чем? _____

Если какие-то договоренности, то действительно ли ограничивают и в чем? _____

Если нужна помощь и поддержка, то какая, сколько и для чего она нужна? _____

Если не хватает ресурсов, то каких именно и сколько? И почему нельзя ограничиться теми, которые уже имеются? _____

Как дела с вашими собственными знаниями и навыками?
Не влияют ли взаимоотношения и с кем? Что вы готовы
делать с удовольствием, а что
нет? _____

Как часто вы откладываете неинтересную работу на
потом? _____

Как часто вы участвуете в необязательных встречах и
совещаниях? _____

Умеете ли вы расставлять приоритеты в делах с учетом
их срочности и
важности? _____

Считаете ли вы возможным обратиться за помощью в
работе (учебе), к кому и в каких
случаях? _____

Теперь по поводу вашей свободы. Есть ли у вас выбор и насколько он широк:

Работа должна быть сделана или можно не делать? _____

Когда она должна быть сделана? _____

Как она должна быть сделана? _____

Каким стандартам она должна соответствовать? _____

Какие результаты должны быть достигнуты? _____

Кому она должна быть предъявлена? _____

Если в результате проведенного анализа вы обнаружили, что эффективному выполнению вашей работы мешает то-то и то-то, то можете ли вы обсудить это с вашим руководителем? Когда вы это

Фредерик Уинслоу Тейлор

Модель научной организации
труда

Тейлор. Модель научной организации труда



Фредерик
Уинслоу Тейлор
(Frederick
Winslow Taylor)
(1856 – 1915)

Фредерик Тейлор - один из первых исследователей и консультантов в области менеджмента, американский инженер, изобретатель, основатель школы научной организации труда.

Учился во Франции, Германии и Америке.

В восемнадцать лет (1874) окончил Гарвардский юридический колледж.

В годы экономической депрессии работал разнорабочим, прессовщиком, лекальщиком, механиком.

Дорос до должности начальника механических мастерских (1882).

Параллельно, учась по вечерам в Технологическом институте Стивенса, получил степень инженера–механика (1883).

В двадцать восемь лет (1884) Тейлор стал главным инженером завода. К этому времени он успел оформить около 100 своих изобретений и рационализаторских предложений, **впервые** применил систему дифференциальной оплаты за производительность труда.

К сорока годам (1896) становится главным управляющим Мануфактурной инвестиционной компании в Филадельфии, владельцем бумажных прессов в штатах Мэн и Висконсин, **впервые** в истории менеджмента организует собственное дело по управленческому консультированию.

В пятьдесят лет (1906) Тейлор становится президентом Американского общества инженеров-механиков, в пятьдесят пять (1911) - учреждает Общество содействия научному менеджменту (позднее оно получило название Общества Тейлора).

Всемирно известные исследования Тейлора по организации труда были начаты в 1895 году. Основная идея заключалась в разделении целостного процесса на отдельные операции, наблюдении и записи всех тех элементов и условий, в которых они совершаются, точном измерении этих элементов по времени и по затрате сил. Для этого, одним из первых, он стал использовать хронометраж исполнительных рабочих действий. Затем оставалось на каждую операцию поставить специально подготовленного рабочего и внедрить сдельную форму оплаты труда.

Для получения необходимых данных в ряде случаев проводились эксперименты с бригадами специально подобранных иммигрантов, которых заставляли работать до изнеможения.

В результате многочисленных замеров был, например, определен оптимальный вес лопаты с углем или железной рудой. Он оказался равным 9,5 кг. Изучалась также оптимальная схема чередования работы и отдыха.

Идея Тейлора о разделении работы на самые простые операции привела к появлению сборочных конвейеров, сыгравших революционную роль в развитии многих производств во всем мире.

Важным достижением того времени была идея Тейлора о разделении обязанностей по планированию работы и ее исполнению:

- Технолог должен был определить последовательность операций и передачу изделия от одного исполнителя или машины к последующему исполнителю или машине.
- Нормировщик – составить письменную инструкцию об инструментах, материалах и нормах выработки.

- Инспектор по кадрам – следить за дисциплиной, улаживать производственные конфликты, нанимать и увольнять сотрудников.
- Механик по обслуживанию несет ответственность за настройку, ремонт и исправность оборудования.
- Рабочий должен был четко следовать предложенному плану.

Тем самым была предпринята попытка построить вариант децентрализованной системы управления, направленной на разделение функциональных полномочий главного менеджера

Ролевая модель менеджера

Генри Минцберг: ролевая модель менеджера



Родился 2 сентября 1939 года в Монреале, провинция Квебек, Канада (Montreal, Quebec, Canada)

Генри Минцберг (Henry Mintzberg) - всемирно известный ученый и писатель в области бизнеса и управления, академик. Офицер Ордена Канады (Officers of the Order of Canada (O.C.)), офицер Национального Ордена Квебека (Ordre national du Québec), член Королевского общества Канады (Royal Society of Canada), объединяющего самых выдающихся ученых страны.

Его отец владел и управлял маленькой, но успешной фирмой, которая специализировалась на изготовлении дамского платья.

Он неплохо учился в школе, был довольно прилежным учеником. После школы Генри поступил в Университет МакГилла (McGill University) и заработал степень бакалавра в области машиностроения. На самом деле хотел бы изучать организацию производства, однако университет не предлагал такую программу.

Свою первую работу Генри Минцберг получил в 1961 году в железнодорожной компании «Canadian National Railway» благодаря стечению обстоятельств: в университетской газете он занимал должность спортивного редактора, а нанимавший его человек оказался заядлым болельщиком футбола.

В настоящее время профессор Минцберг преподает на факультете менеджмента (Desautels Faculty of Management) в Университете МакГилла.

Он начал преподавать с 1968 года, после того как в 1965-м получил степень магистра в области менеджмента, а в 1968-м - докторскую степень в Школе менеджмента Слоана (Sloan School of Management) при Массачусетском Технологическом Институте (Massachusetts Institute of Technology, MIT). На дальнейшую учебу его вдохновил дядя, Джек Минцберг (Jack Mintzberg), который отправил Генри учиться в Соединенные Штаты.

С 1991 по 1999 год Генри Минцберг был приглашенным профессором в INSEAD, одной из лучших в мире бизнес-школ, имеющей отделения в Фонтенбло (Fontainebleau) под Парижем (Paris, France), Сингапуре (Singapore) и Абу-Даби (Abu Dhabi), столице Арабских Эмиратов (United Arab Emirates).

Минцберг - чрезвычайно плодовитый автор, пишущий об управлении бизнесом и разработке бизнес-стратегий. На его счету более 150 опубликованных статей и 15 книг, часть из которых стала незаменимыми учебниками для изучающих менеджмент в самых разных странах мира.

Минцберг – сторонник обучения менеджеров, уже имеющих опыт работы, а не студентов, совершенно не представляющих, с чем им придется столкнуться в реальном мире бизнеса.



Рис. 1.4. Структура ролевой модели менеджера (по Минцбергу)

Межличностные роли

- Глава – это формальный руководитель организации (или ее подразделения). Как правило, назначается приказом по организации. Олицетворяет организацию (или подразделение) как во внутренних (внутри организации), так и во внешних (выходящих за ее пределы) взаимодействиях. Подписывает официальные документы и т.д.
- Лидер – фактический руководитель. Вдохновляет людей и ведет их к намеченным целям, совмещая потребности отдельных людей и организации. Это – роль, признаваемая другими людьми. Она может быть не связанной с официальным положением личности.
- Связующее звено – обеспечивает и поддерживает горизонтальные связи и взаимодействия в коллективе, необходимые для

Информационные роли

- Собиратель – собирает (получает) и оценивает необходимую информацию о том, что происходит в организации и за ее пределами.
- Распространитель – обеспечивает информационные потоки внутри организации или подразделения.
- Представитель – передает информацию за пределы организации или подразделения в целях обеспечения эффективного взаимодействия с внешним окружением.

Роли в принятии решений

- Инициатор, предприниматель – принимает решения о целесообразных изменениях и о путях их внедрения.
- Устраняющий проблемы – разрешает непредвиденно возникающие проблемы и препятствия.
- Распределитель ресурсов – принимает решения о распределении ресурсов, в том числе времени, денег, людей и оборудования.
- Ведущий переговоры – ведет переговоры с целью эффективного принятия решений с учетом различных точек зрения.

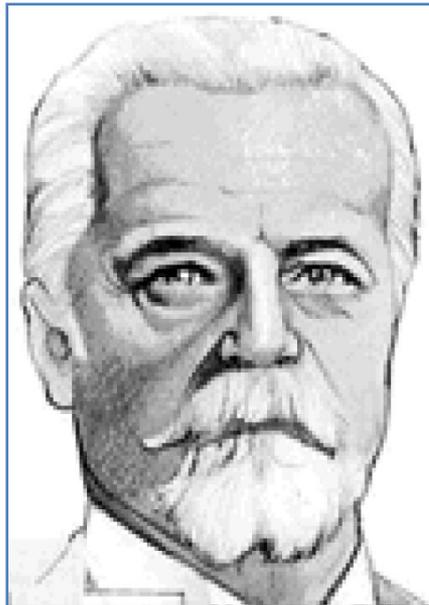
Задание (по Минцбергу)

Оцените по 5-балльной шкале свои способности к выполнению управленческих ролей. Представьте групповые результаты в виде гистограммы.

Роли по Минцбергу	Моя самооценка по 5 – балльной шкале				
Межличностные роли					
<i>Глава</i>	1	2	3	4	5
<i>Лидер</i>	1	2	3	4	5
<i>Связующее звено</i>	1	2	3	4	5
Информационные роли					
<i>Собиратель</i>	1	2	3	4	5
<i>Распространитель</i>	1	2	3	4	5
<i>Представитель</i>	1	2	3	4	5
Роли в принятии решений					
<i>Инициатор</i>	1	2	3	4	5
<i>Устраняющий проблемы</i>	1	2	3	4	5
<i>Распределитель ресурсов</i>	1	2	3	4	5
<i>Ведущий переговоры</i>	1	2	3	4	5

Функциональная модель менеджмента

Файоль Анри (Fayol Henry) (1841-1925) - французский экономист, горный инженер, организатор, теоретик и практик научного управления.



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, получил квалификацию шахтного инженера и устроился на работу во французскую горнодобывающую компанию, в которой проработал до пенсии. С 1888 по 1918 год занимал пост ее руководителя.



«Управлять - значит прогнозировать и планировать, организовывать, руководить командой, координировать и контролировать» (Анри Файоль (1841-1925))

Анри Файоль занял должность Генерального директора в 1888г., когда компания двигалась к банкротству.

Файоль своими действиями сумел предотвратить банкротство компании через ее реорганизацию (присоединил сталелитейное производство) и к своему уходу из нее в возрасте 77 лет привел ее состояние и финансы в исключительно стабильное положение.

Долгое время идеи Файоля, связанные с созданием новой теории управления, не были известны широкой общественности. Его первая фундаментальная публикация по этому поводу появилась только в 1908 году во Франции в Бюллетене общества горной промышленности в статье под названием «Основные черты промышленной администрации – предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль».

Важнейшие идеи Файоля изложены в книге "Общее и промышленное управление" (1916).

Файоль сформировал **14 основных принципов**, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления:

Разделение труда — поручение работникам отдельных операций и, как следствие, повышение производительности труда, ввиду того что персонал получает возможность сосредоточить свое внимание именно на этих операциях.

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

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

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

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

Вознаграждение — наличие справедливых методов стимулирования работников.

Централизация — порядок в организации определяет управляющий центр. Степень централизации зависит от каждого конкретного случая.

Скалярная цепь — «цепь начальников», организационная структура, 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.

Файоль разделил весь комплекс работ на шесть основных групп:

- **административная деятельность управленческого аппарата** (планирование, организация, руководство, контроль, координация),
- коммерческая деятельность (покупка, продажа, обмен),
- технико-производственная деятельность (производство, наладка, испытания, контроль),
- финансовая деятельность (осуществление финансового контроля),
- деятельность по охране труда и технике безопасности,
- деятельность по учету положения дел на производстве.

«Управлять - значит прогнозировать и планировать, организовывать, руководить командой, координировать и контролировать» (Анри Файоль (1841-1925))

Прогнозирование всегда опирается на некоторые предположения. Наиболее обычным является предположение стабильности: «если существующие тенденции и связи сохранятся», «если не произойдет ничего необычного»...

Если необходимо рассмотреть ситуацию, в которой события могут развиваться по нескольким принципиально различным вариантам, то применяют метод сценариев.

Согласно древнегреческой мифологии величайшим авторитетом предсказаний пользовались жрецы храма Аполлона, построенного в конце VII века до новой эры вблизи города Дельфы. В середине IV века новой эры с развитием христианства деятельность жрецов была запрещена.

В 50-е годы XX века американские ученые разработали новый вариант составления прогнозов с помощью сбора и статистического обработки мнений специально собранной группы экспертов. В память о древнегреческих жрецах его назвали «дельфийской методикой».

В 80-х гг. прошлого века была разработана методика долгосрочного прогнозирования (от 5 до 50 лет), предвидения, предсказания развития будущей ситуации в экономике, науке, бизнесе. Американцы назвали ее «Форсайт» (Foresight).

Тогда же в США эту форму активного прогнозирования начали применять в сфере оборонных исследований и перспектив безопасности. Потом программы Форсайта начали использовать в Японии. А затем география применения распространилась в странах Европы.

Среди самых популярных средств составления Форсайта можно отметить:

- метод Дельфи,
- SWOT анализ ,
- методику фокус-групп или панелей экспертов,
- сценарное планирование.

Так как Форсайт касается самых разных сфер жизнедеятельности общества, значит и методы, используемые для изучения данного предмета, тоже весьма разнообразны.

Планирование связано с прогнозированием, как разработка последовательности действий, позволяющей в условиях каждого сценария сформулировать конкретные цели и добиться чего-то желаемого.

Составление плана начинается с определения *миссии организации*, т.е. целей, связанных с удовлетворением долговременных нужд потребителей, с формулировкой выгодных потребителю предложений, с ответа на вопрос, чем мы интересны потребителю, нужны ли мы ему и зачем?

Функция «организация»

Под функцией организации понимается создание структуры, как материальной, так и по персоналу, предназначенной для реализации разработанных планов, распределения подчиненности, ответственности и полномочий.

Назначение структуры заключается в распределении работ между должностями и людьми в организации, в координации их действий, направленных на достижение общих целей. Структура служит основой порядка и дисциплины в деятельности организации.

Распорядительство

Под функцией распорядительства понимается составление инструкций, издание распоряжений и приказов, направленных на определение, запуск и поддержание деятельности сформированной структуры. На доведение до сведения каждого субъекта того, что тот должен делать: «каждый солдат должен знать свой маневр (по Суворову А.В.)».

Распорядительство, по Файолю, состоит в том, чтобы активизировать, воспитывать персонал, проводить совещания, обеспечивая этим выполнение задания; поощрять лучших, увольнять нерадивых, подавать положительный пример.

Для успешного выполнения этой функции менеджер должен обладать необходимой *властью, влиянием и полномочиями.*

Координация

Под координацией понимается деятельность, направленная на установление рациональных связей, объединение усилий, направление, согласование действий структурных подразделений компании, мотивацию инициативы, исполнительской дисциплины и качества работы персонала.

Координация нужна для предотвращения или ликвидации сбоев в работе и коммуникациях, поддержания общих порядков и традиций, выполнения установленных в коллективе правил, своевременного реагирования коллектива на внешние и внутренние вызовы.

Механизмы координации

Прямое руководство

Менеджер высшего звена непосредственно руководит работой подчиненных, что должно обеспечить их совместную, согласованную с политикой компании деятельность.

Ограничение данной практики – норма управляемости, так как число сотрудников, которыми менеджер может руководить напрямую, обычно невелико.

Стандартизация входов и выходов (ресурсов и продукции)

Стандартизация поступающих в систему ресурсов и выпускаемой продукции облегчает координацию на промежуточных стадиях рабочего процесса. Если клиент четко оговаривает требования к закупаемым товарам, а поставщик полностью удовлетворяет их, координация деятельности других участников процесса существенно облегчается.

Стандартизация рабочих процессов, правил и процедур

Должны быть четко установлены все этапы, последовательность и технологии выполнения рабочих заданий.

Координация действий работников или взаимодействия отделов может осуществляться с помощью установления специально разработанных и утвержденных правил, отступать от которых не разрешается.

Стандартизация навыков

Стандартизация требований к уровню подготовки работников на каждом рабочем месте гарантирует, что сотрудники, занятые определенным видом деятельности, выполняют задания с нужным качеством. Это уменьшает необходимость прямого руководства, особенно в том случае, когда сотрудники согласованно используют свои знания и навыки.

Внедрение информационных систем

Информационные системы призваны предоставлять необходимые для координации работ данные. Доступность информации облегчает согласование различных видов деятельности.

Прямой личный контакт

Наиболее «человечная» форма координации осуществляется в форме разговора. Специалисты считают, что данный метод должен использоваться и в простых, и в сложных организациях. Возможны ситуации с высоким уровнем эмоциональной вовлеченности людей, когда согласование действий невозможно без осуществления прямых межличностных контактов.

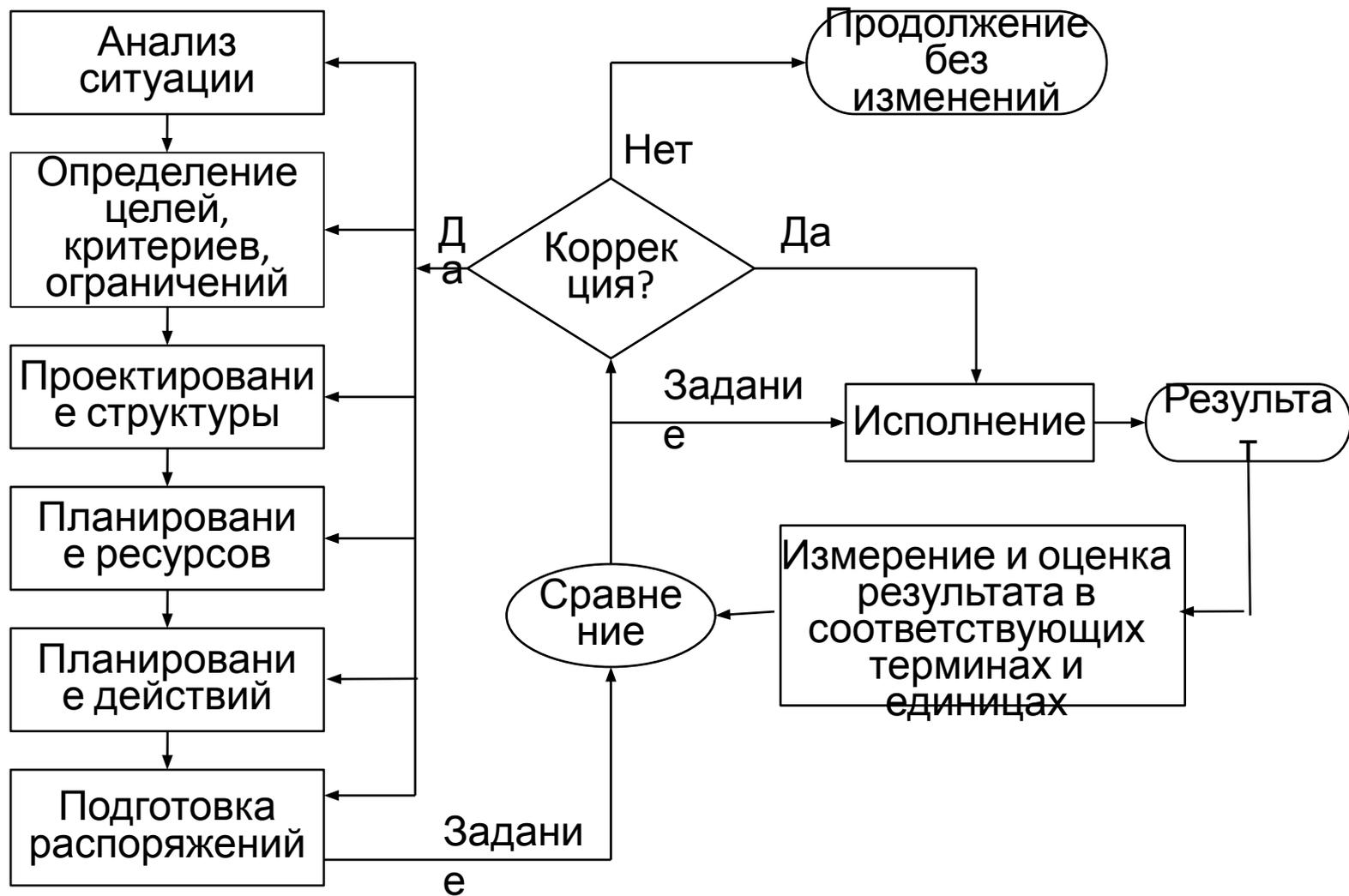
Контроль

Результаты деятельности организации, подразделения и отдельных лиц требуется время от времени проверять, оценивать и корректировать.

Контрольная функция менеджмента предполагает наблюдение за тем, чтобы все происходило в соответствии с установленными стандартами, целями и ограничениями, планами, правилами и сделанными распоряжениями.

Эффективный контроль позволяет заблаговременно обнаруживать ошибки и выявлять надвигающиеся опасности.

Контроль снижает риски возникновения неблагоприятных событий, создает основу совершенствования работы, базу для поощрения сотрудников.



Изображение функций менеджера (по Файолю)
в виде схемы управления с обратными
связями

Функция менеджера
(по Файолю)

Самооценка по
шкале от 0 до 5
баллов

Прогнозирование

Планирование

Определение
структуры

Распорядительство

Контроль

Координация

Задание. Оцените по 5-балльной шкале свои способности к выполнению управленческих функций. Представьте групповые результаты в виде гистограмм. Обсудите способы развития недостающих навыков и способы проверки результатов.



Функции менеджера в модели Джона Адэра

Функции менеджера в модели Джона Адэра



How to be a Great Leader (John Adair)

Профессор Джон Адэр (John Adair) - всемирно признанный эксперт в области обучения лидерству. Более миллиона человек приняло участие в программах "Action-Centred Leadership programmes", основателем которых был Джон. Является автором более 40 книг, переведенных на многие языки. Родился 18 мая 1934 года. Возраст – 84 года.

Имеет богатый опыт работы в различных профессиях. В молодости командовал взводом шотландских гвардейцев в Египте, затем служил в Арабском легионе. Некоторое время работал палубным матросом на курсировавшем в водах Исландии траулере. Сойдя на берег, переквалифицировался в медбрата.

Со временем перешел на работу в учебных заведениях и занялся научными исследованиями.

В Оксфорде получил степень магистра, в Королевском колледже Лондона защитил диссертацию на ученую степень PhD.

Некоторое время читал курс военной истории и осуществлял консультации по развитию лидерских качеств офицеров в Королевской военной академии города Сандхерст под Лондоном.

В 1979-м Адэр стал первым в мире профессором по изучению вопросов лидерства. В это время он работал в Университете графства Суррей в городе Гилфорде.

В период с 1981-го по 1986-й профессор Джон Адэр занимался разработкой новой стратегии преобразования британской химической компании ICI (Imperial Chemical Industries). Именно благодаря ему убыточный в то время гигант превратился в первую в Британии фирму, чьи прибыли перевалили за миллиард фунтов стерлингов.

Модель трех кругов

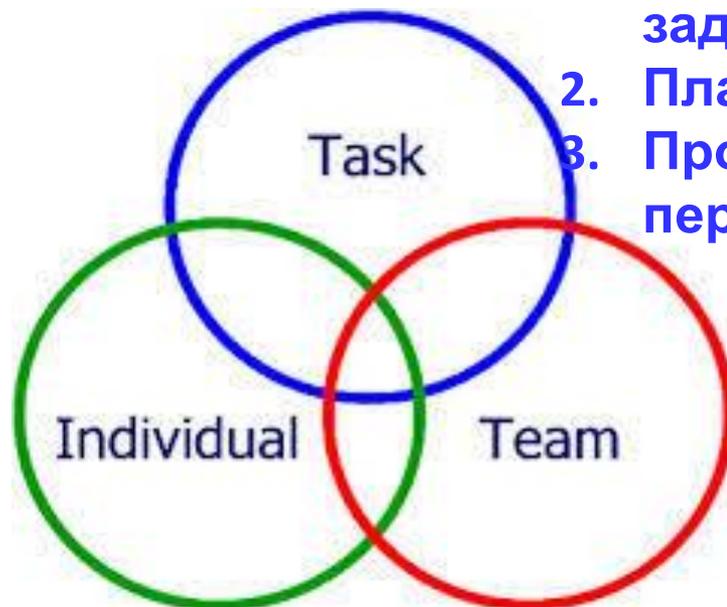
В модели Адэра рассматривается взаимное влияние целей, сформированных вышестоящей организацией и поставленных перед ее подразделением (рабочей командой) в виде рабочего задания, интересов этого подразделения и индивидуальных интересов входящих в него членов.

В этой модели отмечается, что цель руководства заключается в том, чтобы сбалансировать интересы задания, группы и отдельных людей. И предлагается сделать это с помощью следующих восьми функций:

- Постановка задачи
- Планирование
- Организация
- Инструктаж
- Контроль
- Оценка людей, результатов и последствий
- Мотивация
- Личный пример

Сопоставьте с функциями управления, предложенными Файолем

Модель трех кругов Дж. Адэра

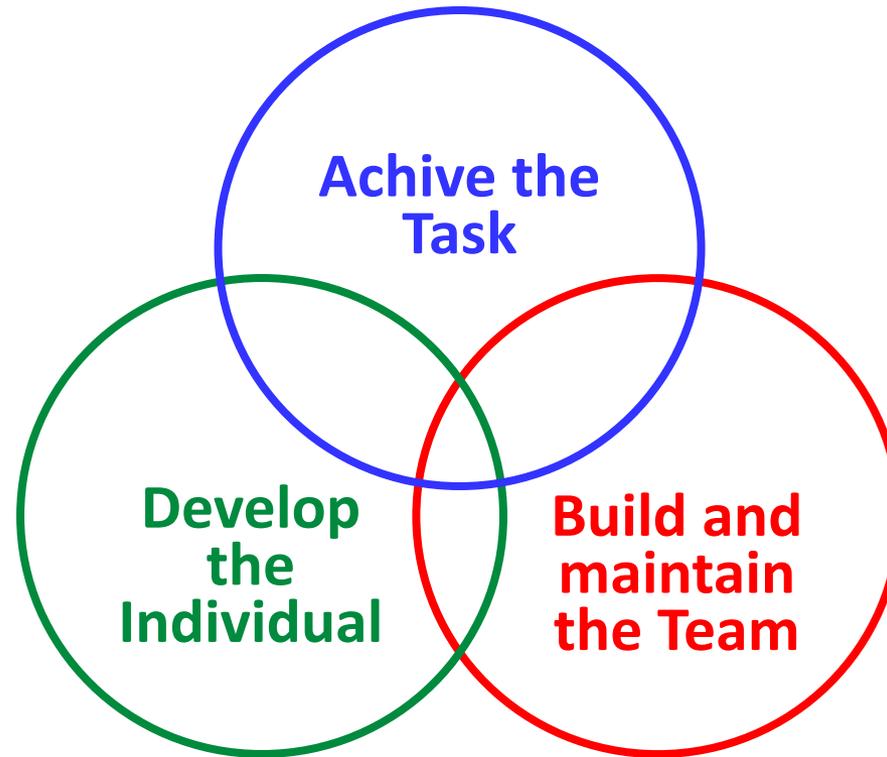


1. Видение, цели и задачи
2. Планы и политика
3. Прогресс и перспективы

7. Оплата и условия
8. Безопасность, здоровье и благополучие
9. Образование и профессиональная подготовка

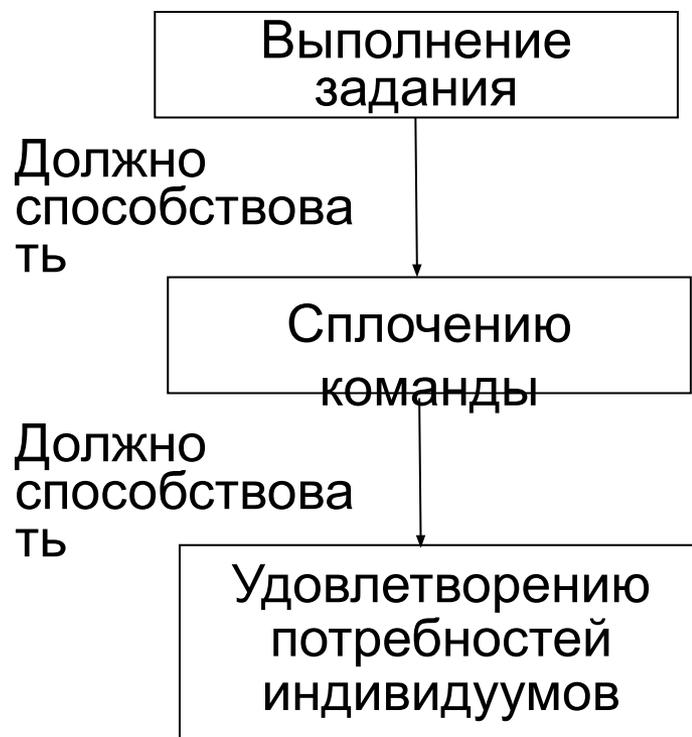
4. Построение и развитие команды
5. Пути улучшения командной работы
6. Дух и ценности

Модель взаимодействия рабочего задания, рабочей группы и членов команды

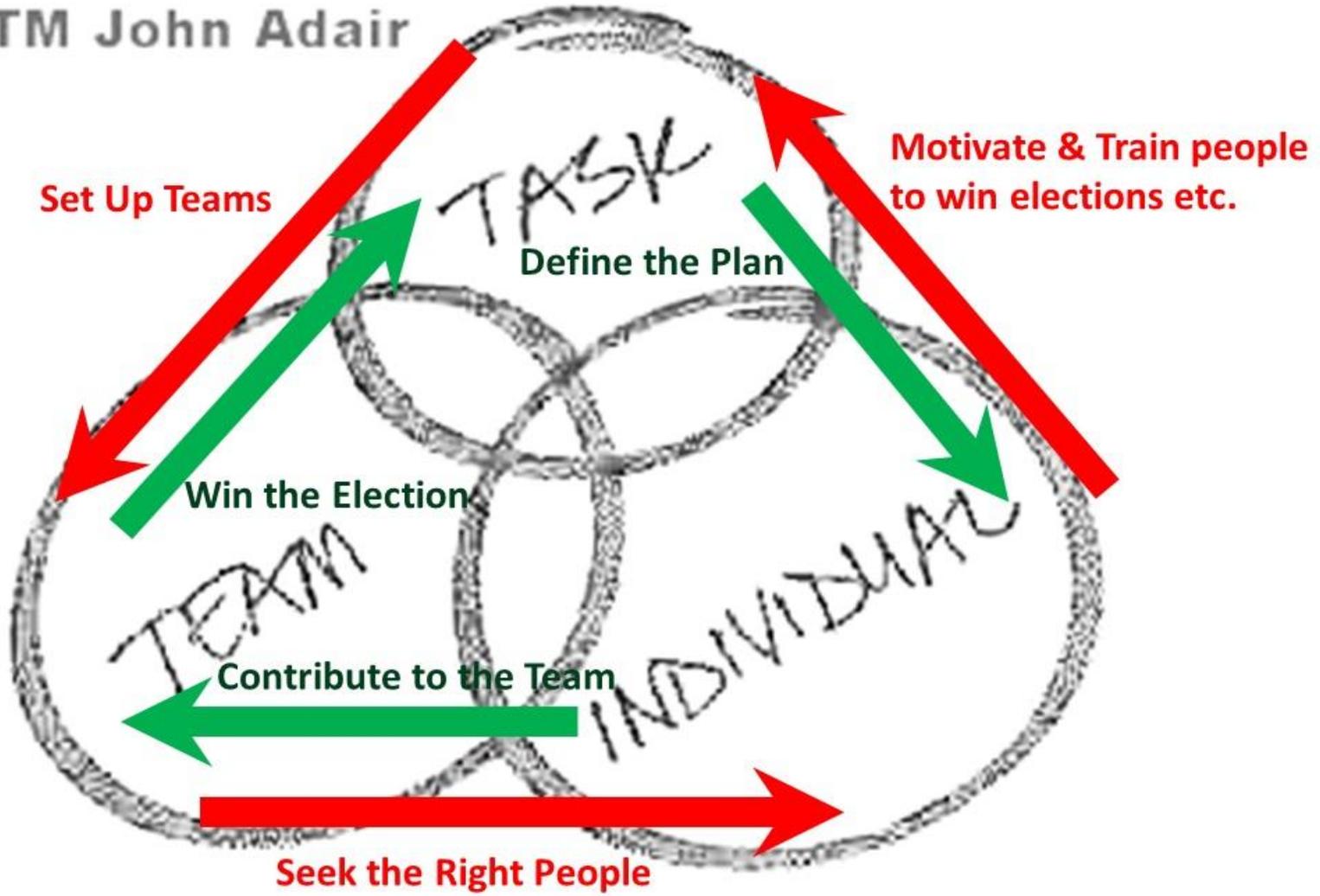


https://www.google.com/search?q=john+adair&rlz=1C1GCEA_enRU833RU833&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=XKsULIYO4dkuUM%253A%252C%252Fm%252F02q53bk&usg=AI4_-kSnkzLeThhbWX8zAnWMIrGtNaHIVw&sa=X&ved=2ahUKEwilrbfq88fgAhXbwMQBHSP-CEYQ_h0wEHoECAYQDg#imgrc=E5ygx2A77GE-AM:

При этом имеется в виду, что задачей менеджера является организовать работу команды так, чтобы выполнение задания способствовало сплочению команды и удовлетворению потребностей ее членов



TM John Adair



Define the Plan

Win the Election

Contribute to the Team

Seek the Right People

Джон Адэр: проблемы управления своим временем

Джон Адэр сформулировал пять проблем управления временем, типичных для большинства менеджеров, а именно:

- проблема откладывания работ;**
- неэффективное делегирование полномочий;**
- неумение справиться с канцелярской работой;**
- проведение ненужных совещаний;**
- неумение расставлять приоритеты.**

Откладывание работы

Все люди склонны откладывать работу, особенно если она кажется им скучной, не очень срочной и не очень важной. Если, тем не менее, ее нельзя избежать или от нее нельзя отказаться, откладывание работы лишь увеличивает рабочую нагрузку в последующие дни или недели, оставляя все меньше времени на ее выполнение.

Один из способов справиться с этой проблемой – **выделить один час в день** для выполнения именно той работы, которую хотелось бы отложить. Возможно, эта работа в действительности окажется не настолько трудной и скучной, как ожидалось. А если даже это очень неприятная работа, то, по крайней мере, она будет выполнена.

Неэффективное делегирование полномочий

Менеджер всегда отвечает за выполнение объема работ, с которым он не в состоянии справиться в одиночку. Среди этих работ есть такие, которые, как кажется менеджеру, быстрее сделать самому, чем поручать подчиненным. В результате такого отношения к подчиненным менеджер окажется слишком перегруженным и у него не останется времени для действительно важных дел, связанных с планированием, организацией, координацией и контролем работы своих сотрудников.

Если недоверие к состоятельности работников является обоснованным, значит надо позаботиться о повышении их квалификации. Кстати, **перепоручение некоторых из своих серьезных обязанностей подчиненным, является достаточно эффективным средством их развития. В результате приобщения к важным делам они могут поверить в свои силы, стать более активными, компетентными и ответственными.**

При поручении работы подчиненным менеджер должен понимать, что он может и чего не может делегировать своему сотруднику, а именно: он может делегировать права и обязанности по выполнению работы, но при этом не может делить свою ответственность.

На решение о делегировании работы влияют следующие пять факторов:

1. **Требуемое качество результата.** Будет ли достаточен удовлетворительный результат? К чему приведут возможные ошибки? Какие последствия будет иметь возможная неудача? Как к этому отнесутся заинтересованные стороны?

2. Способности подчиненных. Если подчиненные имеют достаточную квалификацию, то они, скорее всего, самостоятельно справятся с делегируемым заданием. Если нет, нужно предусмотреть более детальный контроль и консультации.

3. Взаимоотношения с подчиненными. Если есть взаимное уважение и доверие, то можно надеяться на поддержку. Если отношения построены на жестком контроле и противостоянии, то подчиненные могут и подставить. Подумайте, может быть, вы что-то делаете не так?

4. Время. Сколько времени имеется у вас и ваших подчиненных? Есть ли время для их обучения? Есть ли время для налаживания отношений и создания условий эффективного

5. Способности менеджера. Менеджер должен обеспечить условия успешного выполнения работы; формулировать задачи так, чтобы облегчить их делегирование; организовать превентивный контроль, направленный на повышение вероятности успеха. Подчиненный хочет знать, что именно от него требуется; какой уровень самостоятельности ему предоставляется; какие консультации, когда и от кого он может получить; насколько он обеспечен необходимыми ресурсами; какие выгоды может принести ему эта работа; какие неприятности его ждут в случае неудачи.

При постановке задачи нужно объяснить, что необходимо сделать, как это можно сделать и когда необходимо закончить работу.

При определении ответственности следует определить степень самостоятельности работника и границы (финансовые, людские, временные и т.д.) за которые он не имеет права выходить. Согласовать систему вознаграждений.

При определении системы контроля надо предусмотреть цикл интенсивных деловых совещаний на начальном этапе работы. Когда станет ясно, что все идет по плану и дальше люди могут работать самостоятельно, можно договориться о контрольных или координационных совещаниях, привязанных к срокам завершения промежуточных этапов

Неумение справиться с канцелярской работой

Упорядоченное хранение документов позволяет не тратить лишнего времени на их поиск в нужный момент. Желательно, чтобы они были тщательно разобраны и хранились в определенном месте и в определенных папках. Это относится к любым документам, как бумажным, так и электронным. Время, потраченное на наведение порядка, полностью окупится экономией на времени поиска.

Проведение ненужных совещаний

Как запланированные совещания, так и обмен мнениями или обсуждение дел при случайной встрече в коридоре или за чашкой чая могут быть очень полезны для обмена информацией, поддержания контактов и решения каких-то вопросов.

С другой стороны, некоторые совещания не вполне оправдывают потраченное на них время. Чтобы этого не случилось, полезно до его проведения задаться вопросами:

- Надо ли проводить это совещание?
- Какова цель совещания? Что будет обсуждаться и какие решения должны быть приняты?

- Сколько времени должно длиться совещание?

– Кто на нем должен присутствовать? Все ли нужные люди приглашены, и не приглашены ли ненужные люди?

– Каким должен быть порядок проведения?

– Какие документы должны быть подготовлены, и какую канцелярскую работу надо провести?

– Подходящее ли время для проведения совещания выбрано? Если нет, то когда его лучше провести?

Эти вопросы помогут сопоставить ожидаемую ценность и цену совещания и улучшить это соотношение.

Неумение расставлять приоритеты

Менеджер должен иметь ясное представление о целях и задачах своего подразделения и уметь донести их до подчиненных и расставить приоритеты. Динамика окружения может приводить к необходимости частой коррекции и целей, и задач, и приоритетов. Чтобы не потеряться в этом потоке требований, менеджеру нужно научиться экономить свое время посредством делегирования полномочий, умелого делопроизводства и эффективного проведения совещаний, а также посредством правильной расстановки приоритетов. Что касается приоритетов, то их можно определить с помощью достаточно простой матрицы, построенной в осях **«важно – менее важно»**,

СРОЧНЫЕ ДЕЛА

НЕСРОЧНЫЕ ДЕЛА

I

II

В
А
Ж
Н
Ы
Е

Разрешение кризисов
Неотложные задачи
Проекты, у которых подходят
сроки сдачи

Планирование новых проектов
Оценка полученных результатов
Превентивные мероприятия
Налаживание отношений
Определение новых перспектив,
альтернативных проектов

III

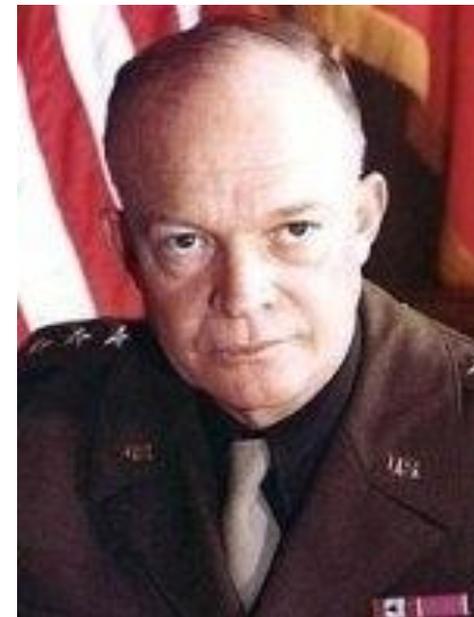
IV

Н
Е
В
А
Ж
Н
Ы
Е

Прерывания, перерывы
Некоторые телеф. звонки
Некоторые совещания
Рассмотрение неотложных
материалов
Общественная деятельность

Рутинная работа
Некоторые письма
Некоторые телеф. звонки
«Пожиратели» времени
Развлечения

Срочное vs Важное. Матрица Эйзенхауэра



СРОЧНО

НЕ СРОЧНО

ВАЖНО



НЕ ВАЖНО



Срочность

Срочно

Важно
и
срочно

На
ПОТОМ

Важно

Важность



Задание. Придумать собственную ситуацию, связанную с необходимостью расстановки приоритетов. Определить приоритеты с применением указанной матрицы.

Важно		
Менее важно		
	Срочно	Менее срочно

Профессор Клейтон Кристенсен о менеджменте

Профессор Клейтон Кристенсен о менеджменте:

«..Я искренне верю в то, что менеджмент (как дисциплина и профессия) входит в число самых благородных занятий. Ни один другой род занятий не предлагает большее количество способов, позволяющих вам помочь другим людям учиться и расти... .. брать на себя ответственность, вносить свой вклад в работу команды, получать признание за свои достижения..»



Клейтон Маглеби
Кристенсен (Clayton Magleby
Christensen)
(6 апреля 1952) —
американский ученый,
педагог, автор, бизнес-
консультант и религиозный
лидер.

Клейтон Кристенсен — профессор делового администрирования в Гарвардской школе бизнеса; преподает на факультете менеджмента технологий и операций, а также на факультете общего менеджмента.

Степень бакалавра Кристенсен получил в университете Бригама Янга, степень магистра экономики — в Оксфорде (где получал именную стипендию Роудса). В Гарвардской школе бизнеса стал обладателем дипломов MBA и DBA.

До того, как стал преподавателем Гарвардской школы бизнеса, занимал пост председателя правления и президента корпорации CPS, выпускающей наукоемкие материалы. Эту корпорацию основал вместе с несколькими профессорами MIT. Работал в администрации президента Рональда Рейгана и входил в команду Boston Consulting Group

Кристенсен учит студентов Гарвардской школы бизнеса использовать теории менеджмента и инноваций для построения сильных компаний. Но, кроме того, он верит, что данные модели могут помочь людям улучшить свою жизнь.

Он советует каждому из них задать себе вопросы:

- Как быть довольным своей карьерой?
- Как сделать так, чтобы семейная жизнь стала источником счастья?
- И как прожить жизнь честно?

Ответ на первый вопрос о карьере вытекает из утверждения Фредерика Герцберга: деньги не являются самым мощным стимулом. Главное —

- **возможности для обучения,**
- **профессионального роста,**
- **внесения вклада в общее дело**
- **и получения признания.**

Именно поэтому работа менеджера, если она выполняется хорошо, может стать самым благородным из занятий; никакой другой вид деятельности не предлагает столько способов найти данные возможности.

Кристенсен постоянно проводит параллели с менеджментом в компании и в жизни людей.

Если неграмотно управлять процессом распределения ресурсов в компании, результат будет совсем не тем, который ожидался.

То же самое верно и для человеческой жизни: если у вас нет четкого понимания цели, то, скорее всего, вы будете тратить время и энергию на достижение наиболее заметных и кратковременных признаков успеха, а не на то, что действительно важно для вас.

Герман Греф:
менеджмент — это умение
правильно поставить цель и
выбрать оптимальный путь ее
решения.

<https://tass.ru/top-officials/6078757>



Герман Греф:
не лги,
не воруй,
не ленись

<https://tass.ru/top-officials/6078757>

Греф:

Из очередной поездки в Америку я как-то вернулся с пониманием, что сегодня в мире нет конкуренции услуг, товаров или продуктов, зато есть **конкуренция моделей управления**. Вот ключ ко всему. А дальше — развилка: либо инновационное развитие, либо...

Наша главная проблема в том, что у нас исторически отсутствует какая-либо эффективная модель управления

- **Подобное возможно?**
- Живем же... «Россия управляется непосредственно Господом Богом, иначе невозможно понять, как она до сих пор существует».

У профессора Ярославского университета Александра Прохорова есть интересная книга, которая так и называется — "Русская модель управления". Она переведена на английский язык — Russian management style. Там все хорошо и доходчиво описано.

Главная мысль, которую проводит автор:

русская модель чрезвычайно неэффективна, но результативна.

Александр Петрович подтверждает тезис на множестве исторических примеров, когда ради достижения какой-то цели в топку бросали колоссальные ресурсы, включая миллионы человеческих жизней.

В нашей истории часто случается так, что вырывают какие-то кусочки из чужих моделей, пытаются их имплементировать, потом вдруг объявляют: мол, это не для нас, поскольку не соответствует национальной идее или ментальности, — вместо признания собственных ошибок и их исправления.

После этого мы провозглашаем новые ориентиры и начинаем выдумывать нечто странное и нелепое. Я уже как-то говорил, что мы в России без конца пытаемся изобрести третий путь, поскольку не пробовали пойти по тем, которые проторены до нас.

Если бы мы изучили как следует хотя бы один из них, никогда не стали бы изобретать колесо.

Знаете, основная проблема не в том, что мы отстали в каких-то технологиях. Гораздо печальнее, что нам не удастся готовить человеческий капитал (human capital) того качества и теми темпами, которых требует время. Человеческий капитал нельзя быстро перестроить, и именно здесь у нас начал образовываться большой разрыв.

Между российской и западной системой высшего образования пролегает пропасть. По школам мы несколько хуже передовых стран, но гигантского отставания пока еще нет. Да, если ничего не предпринимать, и тут быстро и глубоко просядем, однако, повторяю, выправить ситуацию еще можно. А вот в том, что касается подготовки студентов в вузах, положение дел, на мой взгляд, значительно хуже.

— А как же поставленная президентом задача войти в топ-100 лучших университетов мира?

— Проект "5-100" рассчитан на семь лет и завершится в мае 2020-го. Планировалось, что в списке лучших окажутся пять наших вузов. Пока же ситуация такова: по итогам 2018 года в QS World University Rankings смог пробиться лишь Московский университет имени Ломоносова, зацепившись за 95-ю строчку. Американцы, англичане, швейцарцы, немцы, канадцы, японцы, корейцы, китайцы, даже сингапурцы с австралийцами представлены в рейтинге шире. **Время, отпущенное на решение задачи, почти вышло, цель не достигнута.**

Новосибирский государственный университет занимает 250-е место, остальные — еще ниже. МГТУ имени Баумана — 291-й, Томский университет — 323-й, МГИМО и МИФИ делят 373-ю позицию.