

МЕНЕДЖМЕНТ

ЛИТЕРАТУРА:

- Дятлов А.Н., Плотников М.В., Мутовин И.А. Общий менеджмент: Концепции и комментарии: Учебник. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
- Веснин В.Р. Менеджмент. Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
- 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя./ под ред. В.В. Кондратьева. – 7-е изд., перераб. и доп. – М.: ЭКСМО, 2008
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992 и др. изд.
- Пивоваров С.Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008.
- Психология менеджмента. 2-е изд. Под ред Г.С.Никифорова. – СПб.: Питер, 2004.
- Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н.Петрова. – СПб.: Питер, 2008. – 496 с. - (Серия «Учебник для вузов»).

ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ

Вопросы:

1. *Понятие, сущность, виды и задачи управления. Управленческий процесс и его элементы.*
2. *Менеджмент как наука и профессиональная деятельность. Принципы и методы управления.*
3. *Модели управления: кибернетическая, функциональная, уровневая, ролевая*
4. *Содержание управленческого труда.*
5. *Критерии управления. Социальная значимость управления.*

ПОНЯТИЕ УПРАВЛЕНИЯ

УПРАВЛЕНИЕ (в широком смысле)

– это деятельность по упорядочению процессов, протекающих в природе, технике и обществе, устранению их энтропии (дезорганизации) и приведению в новое состояние с учетом тенденций их развития и изменения среды.

Управление призвано обеспечивать упорядоченность соответствующей системы, её целостность, нормальное функционирование и развитие.

В управлении выделяют:

- ◎ **Субъект управления** - тот, кто влияет на объект, стремясь достичь поставленной цели
- ◎ **Объект управления** - тот, кто (что) является объектом влияния

Управление можно определить как целенаправленное влияние субъекта на объект.

ОПИСАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВКЛЮЧАЕТ:

- ⊙ Выделение субъекта и объекта управления и их границ
- ⊙ Выявление или постановка целей управления
- ⊙ Определение способов влияния субъекта на объект с целью достижения поставленных целей
- ⊙ Представления порядка взаимодействия субъекта и объекта в ходе исполнения цикла управления

ВИДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Техническое

- управление рукотворными объектами (автомобилем, прокатным станом),
- его основная характеристика – строго рационально, осуществляется в пределах заданного алгоритма

Естественное

- его объектом являются процессы, протекающие в природе (развитие растений, движение водных потоков)
- его объектом

Социальное

- являются люди и их совместная деятельность, которую необходимо согласовывать с помощью особых механизмов (власть, планирование, контроль и пр.)

СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- Поскольку каждый человек индивидуален, обладает особым характером, психологическими качествами и пр., его реакции на управляющее воздействие являются субъективными и трудно предсказуемыми. Это делает социальное управление весьма сложным процессом с неопределенными результатами.
- Т.о. социальное управление не может быть чисто рациональным (в этом - его важнейшее отличие от технического управления).
- Это предъявляет особые требования к его методам, их разнообразию, уникальности, индивидуализации, разумному сочетанию формальных и неформальных норм и правил, использованию особых механизмов (субординация, контроль, стимулирование и проч.)

КЛАССИФИКАЦИЯ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

По объекту

- человечество
- регионы
- отдельные страны
- группа организаций
- организация
- её часть (подразделение)
- группа людей
- индивид

По сфере

- государственное
- коммерческое
- политическое
- управление творческими организациями
- управление религиозными организациями
- учреждениями социальной сферы
- и т.д.

КЛАССИФИКАЦИЯ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

По методам
воздействия на
объекты

- административно-командное (внешнее/ навязанное)
- демократическое управление (внутреннее/ инициативное)
- самоуправление

По способу
взаимодействия со
средой

- адаптивное /приспосабливающееся к ней
- конкурентное /навязывающее собственную линию поведения

В зависимости от
периода, на который
распространяется
управленческая
деятельность

- текущее
- перспективное

КЛАССИФИКАЦИЯ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

По содержанию

- общее управление
- управление организацией технологических процессов
- управление людьми
- информацией
- рыночным поведением
- финансовыми потоками
- и т.д.

По способу осуществления управленческого воздействия

- личное
- доверительное (через посредников, по документам)

КЛАССИФИКАЦИЯ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

По методу выработки управленческих решений

- научное / решения принимаются на основе специальных исследований
- эмпирическое / решения принимаются исходя из обобщения поверхностных фактов и явлений

По обусловленности принимаемых решений

- ситуационное / с учетом складывающегося положения дел
- стратегическое / реализующее заранее запланированные преобразования

КЛАССИФИКАЦИЯ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ:

- **По направленности:**
 - **ориентированное на процесс:** предполагает выполнение работы строго предписанными способами, решение проблем по мере их возникновения, акцент на экономию затрат, тотальный контроль
 - **ориентированное на результат:** требует избегать проблем и увеличивать прибыль, доход и иные показатели любой ценой
 - **опережающее управление:** направлено на выявление, анализ признаков будущих проблем и их предотвращение

ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ (=УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС)

Любое управление сводится к принятию решений, их реализации и контролю над ними.

Этапы цикла управления:

- ⊙ Сбор и анализ информации для выработки решения
- ⊙ Выработка решения
- ⊙ Реализация решения
- ⊙ Учет результатов реализации решения
- ⊙ Оценка и контроль результатов реализации
- ⊙ Анализ и выявление существенных факторов, повлиявших на решение и результаты его реализации
- ⊙ Регулирование существенных факторов доступными инструментами

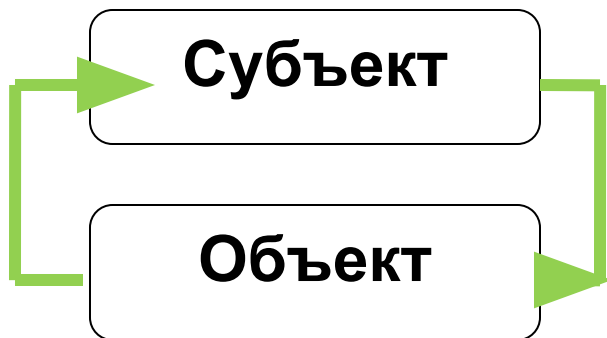
КАК ПОСТРОИТЬ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ?

1. Описать организацию и ее место во внешней среде
2. Выделить субъект и объект, цели и способы влияния субъекта на объект
3. Создать упорядоченную целенаправленную систему влияния

При описании каналов взаимодействия субъекта и объекта в ходе реализации цикла управления их относят к прямым и обратным связям.

- ⊙ **Прямые связи** – обеспечивают воздействие субъекта на объект.
- ⊙ **Обратные связи** – обеспечивают получение субъектом информации об объекте и результатах воздействия субъекта на объект.
- ⊙ Управление плохо работает без обратных связей.

ВЫДЕЛЕНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ СУБЪЕКТА И ПРОЦЕССОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЪЕКТА:



Процессы деятельности объекта:

- Поставки
- Производство
- Сбыт
- Обеспечение

Проекты:

- Уникальные сборки процессов

Процессы управления субъекта:

- Сбор информации
- Планирование
- Реализация плана
- Учет
- Контроль
- Анализ
- Регулирование

ЦЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Целью конкретного управленческого процесса является **изменение** или, наоборот, **сохранение управленческой ситуации**.

Ситуация характеризуется **количественными и качественными показателями**:

- длительностью
- остротой
- местом
- причинами возникновения
- содержанием
- кругом участников
- важностью
- сложностью
- перспективами развития
- и т.п..

ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ:

К элементам процесса управления относятся:
управленческий труд, который реализуется в определенном результате (решении), его предмет и средства:

- **Предмет труда в управлении** – информация о ситуации или проблеме (сырая информация)
- **Продукт труда** – управленческое решение (или преобразованная информация, пригодная для практического использования)
- **Средства управленческого труда** – всё то, что способствует осуществлению операций с информацией (компьютеры, телефоны, авторучки, бумага и т.д.)
- **Управленческий труд** – совокупность действий и операций, с помощью которых менеджер обеспечивает подготовку и реализацию отдельных решений

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРУД

Является **разновидностью труда умственного**, представляющего совокупность нервно-психических усилий и существует в **3 формах**:

- ◎ **эвристический труд** - направлен на изучение проблем и разработку вариантов их решения, он выполняется руководителями и специалистами
- ◎ **административный труд** - связан с текущей координацией деятельности подчиненных, их контролем, оценкой, отдачей распоряжений исполнителям, инструктированием, поощрением, наказанием и пр.; он выполняется только руководителями
- ◎ **операторный труд** - состоит из операций по техническому обеспечению производственных и управленческих процессов необходимой информацией (оформление, размножение, сортировка и хранение документов, сбор данных, их обработка по заданному алгоритму и т.п.), его осуществляют специалисты и технические исполнители

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Процесс управленческого труда состоит из отдельных операций (слушание, чтение, говорение, наблюдение за действиями различных устройств, мышление и т.д.), объединяемых в **работы**.

Управленческий труд по своей природе является СЛОЖНЫМ.

Сложность обусловлена следующими обстоятельствами:

- Масштабами, количеством и структурой решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов.
- Необходимостью самостоятельно и часто без промедления принимать новые, нетрадиционные решения, порой в условиях отсутствия информации, неопределенности и риска.
- Ответственностью за основные и побочные последствия этих решений, затрагивающих не только те или иные материальные ресурсы, но и зачастую здоровье и даже жизнь людей.

ОСОБОЙ РАЗНОВИДНОСТЬЮ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ЯВЛЯЕТСЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЕ

оно сформировалось в связи с необходимостью
координации производственной деятельности
людей

ТИПЫ ХОЗЯЙСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ (ИСТОРИЧЕСКИ СЛОЖИВШИЕСЯ)

- ◎ **Традиционное** – было свойственно докапиталистической эпохе, покоилось на обычаях, слабо регламентировалось правилами и процедурами, не имело правовых основ. Управленческие функции осуществлялись на основе личной власти (главы патриархальных семейств, мастера и т.д.)
- ◎ **Ремесленное** возникло в эпоху зарождения капитализма, осуществлялось собственником по отношению к наёмным работникам
- ◎ **Предпринимательское** – отделённое от собственности, свойственное сегодняшнему дню

ФОРМЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

- ◎ **Менеджерское управление** (индустриальная эпоха) – осуществлялось специально подготовленными и обученными управленцами, образующими иерархию, на высших уровнях которой принимаются общие решения, а на низовых – происходит руководство людьми и производственными процессами
- ◎ **Системное управление** (постиндустриальная эпоха) - в нем участвуют не только менеджеры, но и специалисты и даже вспомогательный персонал. («Техноструктура» по Дж.Гэлбрейту)
- ◎ **Самоуправление** (информационная эпоха, общество знаний) - системное управление постепенно будет перерастать, видимо, в самоуправление

Менеджерское и системное управление, а отчасти и самоуправление должны быть **институционализированными** (официально должны определяться права и обязанности участников, их ответственность и т.д.)

ХОЗЯЙСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕШАЕТ 2 ЗАДАЧИ:

- ◎ **Оперативная (тактическая)** заключается в:
 - Обеспечении условий текущей деятельности организации
 - Восстановлении постоянно нарушаемого равновесия между отдельными её элементами, между ней в целом и внешней средой
 - Организации деятельности работников по достижению поставленных целей

- ◎ **Стратегическая** обеспечивает развитие и совершенствование фирмы, перевод её в качественно и количественно иное состояние

ВОПРОС 2.

МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАУКА И ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Менеджмент – особая форма управленческой деятельности.
«Management» в переводе с англ. буквально означает «руководство».

Согласно словарям, **менеджмент** – это:

- ◎ **процесс** управляющего взаимодействия, отношения управления
- ◎ **люди**, управляющие организацией, занимающие управленческие должности
- ◎ **наука** управления, область знания, опыт управления людьми и организациями
- ◎ **искусство** управления, совокупность личностных качеств и компетенций

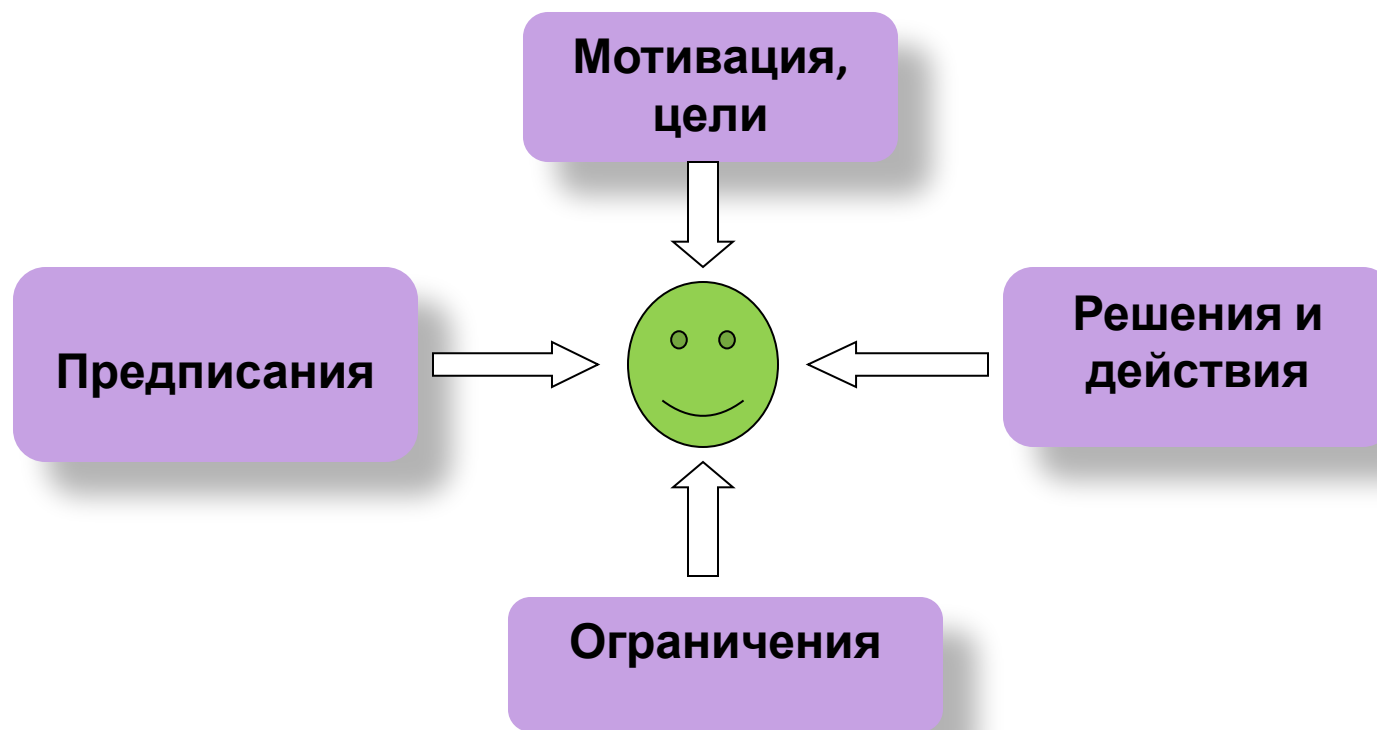
ГЛАВНАЯ ОСОБЕННОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА:

Менеджмент – управление, учитывающее присутствие человека в контуре управления:

- ⊙ Человек включен в субъект управления
- ⊙ Человек включен в объект управления

Если в объекте управления присутствует человек, то собственные цели (субъективизации) будут присутствовать не только у субъекта, но и у объекта.

ДЕЙСТВИЯ ЧЕЛОВЕКА В КОНТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ ПРИ СУЩЕСТВУЮЩИХ ОГРАНИЧЕНИЯХ ЕГО МОТИВАЦИЕЙ И ЦЕЛЯМИ, ПРЕДПИСАНИЯМИ И РЕГЛАМЕНТАМИ:



ИТАК, МЕНЕДЖМЕНТ КАК УПРАВЛЕНИЕ АКТИВНЫМИ СИСТЕМАМИ - УЧИТЫВАЕТ ФАКТОРЫ АКТИВНОСТИ ЧЕЛОВЕКА:

- Способность человека к целеполаганию и, как следствие, наличие собственных целей, как у субъекта, так и у объекта управления
- Способность человека влиять на результаты деятельности в зависимости от мотивированности и собственных целей и, как следствие, возможность работы объекта с разной эффективностью при прочих равных условиях
- Межличностные отношения и, как следствие, возможность различной реакции объекта на управление при прочих равных условиях

ЧЕМ УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ СИСТЕМ АВТОМАТИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ САМОЛЕТОМ?

❖ Автоматическое управление (автопилот):

- ❖ Удаётся сформировать формальную модель объекта и процесса управления
- ❖ Типовые критерии управления выделены
- ❖ Число существенных переменных модели определено
- ❖ Погрешность работы системы управления поддается оценке
- ❖ Модель замкнута, в зоне применения работает без человека

❖ Управление организацией (компанией):

- ❖ Много пересекающихся вариантов модели объекта, объект не формализуется
- ❖ Много вариантов критериев управления, критерии однозначно не выделяются
- ❖ Число существенных переменных модели не удастся ограничить
- ❖ Погрешность не поддается однозначной оценке
- ❖ Модель разомкнута, человек экспертно добавляет отсутствующую в модели информацию

ВЫДЕЛЯЮТ СЛЕДУЮЩИЕ ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ:

- ⊙ люди, группы людей, организации
- ⊙ предметы и механизмы
- ⊙ информация
- ⊙ деньги
- ⊙ коммуникации
- ⊙ полуавтономные системы (например, компьютеры)
- ⊙ в качестве объекта управления можно рассматривать также и самого «человека управляющего» (управление собственным поведением, состоянием /например, стрессом, временем)

Менеджер – это человек, управляющий подобными объектами, прежде всего другими людьми и организациями (в частности деловыми организациями /фирмами /компаниями)

МЕНЕДЖЕР – ЧЕЛОВЕК, В ЗАДАЧУ
КОТОРОГО ВХОДИТ ОРГАНИЗАЦИЯ
КОНКРЕТНОЙ РАБОТЫ С ПОМОЩЬЮ
СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ
УПРАВЛЕНИЯ В РАМКАХ
ОПРЕДЕЛЕННОГО ЧИСЛА
ПОДЧИНЕННЫХ ЕМУ СОТРУДНИКОВ

ТРАКТОВКА ПОНЯТИЯ «МЕНЕДЖМЕНТ» В УЗКОМ СМЫСЛЕ

- **Специфика менеджмента как деятельности** заключается **обусловленностью** принимаемых в его рамках решений **исключительно требованиями рынка**, складывающейся ситуацией, их независимостью от каких-либо вышестоящих инстанций
- Перед менеджментом в связи с этим стоят **2 задачи**:
 - ▢ тактическая – поддержание устойчивости работы фирмы (компании, деловой организации) и всех её элементов
 - ▢ стратегическая – развитие фирмы (компании, деловой организации) и перевод её в качественно новое состояние
- **Менеджмент – это наука и практика эффективного управления организациями в условиях цивилизованных рыночных отношений**

МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАУКА

- изучает отношения, складывающиеся в процессе управленческой деятельности (организация, постановка целей, планирование, выдача распоряжений, координация работы, контроль, оценка, вознаграждение и т.п.)
- Менеджмент как науку, область знаний можно разделить на 2 части:
 - Есть вещи устоявшиеся, принятые большинством специалистов
 - А есть неустоявшиеся, концептуальные, вокруг которых ведутся жаркие споры

МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАУКА

- **В системе научных знаний менеджмент** тесно связан с философией, психологией, экономикой, социологией, социальной психологией, историей, правом и стратегией (военной наукой)
- **Как практическая наука менеджмент** нацелен на поиск эффективных способов и моделей управления социотехническими системами

МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАУКА

- **На теоретическом уровне** общий менеджмент изучает общие (универсальные) принципы, применяемые к большинству ситуаций, возникающих при взаимодействии человека с организацией и организационной средой (внутренней и внешней)

Иными словами, всю совокупность ключевых теорий и концепций менеджмента, таких как

- Kaizen (Кайдзен)
- Just-in-Time («Точно вовремя»)
- Total Quality Management (всеобщий менеджмент на основе качества) TQM
- Kanban (Канбан)
- Empowerment (наделение властью)
- и т.д.

МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАУКА И ПРАКТИКА

На функционально-прикладном уровне

менеджмент включает несколько дисциплин, в том числе:

- ⊙ управление персоналом (human resources management)
- ⊙ организационное поведение (organizational behavior)
- ⊙ маркетинг (marketing)
- ⊙ связи с общественностью (public relations)
- ⊙ менеджмент информационных технологий (information technologies management)
- ⊙ финансовый менеджмент (financial management)
- ⊙ управление временем (time-management)
- ⊙ самоменеджмент (self-management)
- ⊙ международный менеджмент (international management)
- ⊙ логистику (logistics)
- ⊙ управление ресурсами (resource management)

МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАУКА И ПРАКТИКА

В разрезе **временной отнесенности** различают:

- ⊙ Операционный менеджмент (operational)
- ⊙ Стратегический менеджмент (strategic)
- ⊙ Антикризисный менеджмент (crisis management)
- ⊙ Менеджмент изменений (change management).

МЕНЕДЖМЕНТ: НАУКА ИЛИ ИСКУССТВО?

Поскольку ключевым элементом рассматриваемых систем управления являются **люди**, для менеджмента (как для процесса) характерна **высокая степень неопределенности**.

В менеджменте нет и не может быть жестко определенных правил и алгоритмов – каждое решение, каждый шаг менеджера определяются особенностями его личности и конкретной ситуацией. Это роднит менеджмент с **искусством**.

Тем не менее, можно выделить некие закономерности и на их основе построить **описательные (дескриптивные) и нормативные (прескриптивные) модели процесса управления**.

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

- Сущность любой деятельности (в т.ч. и управленческой) проявляется в её функциях, т.е. основных задачах общего характера, которые она постоянно решает.
- Общие функции менеджмента, которые отражают его суть, были сформулированы в **1916** году **Анри Файо**лем, выделившим в качестве таковых **организацию, планирование, координацию, контроль и распорядительство**.
- Позднее к ним была добавлена **мотивация**.
- Сегодня можно добавить **развитие**.
- Эти функции приобретают конкретную специфику, по-своему реализуясь на каждом уровне управления (организация, подразделение, индивид) и в каждой сфере (основная деятельность, персонал, финансы, рынок, снабжение и сбыт, обеспечение информацией, нововведения и пр.).

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

- научность в сочетании с элементами искусства
- целенаправленность
- специализация в сочетании с универсальностью
- последовательность
- непрерывность
- оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления
- учет индивидуальных особенностей и психологии работников, закономерностей межличностных отношений и группового поведения
- обеспечение единства прав и ответственности в каждом его звене
- состязательность участников управления
- максимально широкое вовлечение исполнителей в процесс подготовки решений

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

- ◎ Принципы управления учитываются при выборе его **методов**, т.е. способов осуществления управленческой деятельности
- ◎ Выделяют **4 группы методов** управления:
 - ❖ Организационно-правовые
 - ❖ Административные
 - ❖ Экономические
 - ❖ Социально-психологические

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ МЕТОДЫ

с их помощью создаются необходимые условия функционирования фирмы:

- происходит формирование управленческой структуры
- нормирование и регламентирование деятельности
- обеспечение её инструкциями
- расстановка персонала
- определение его прав и обязанностей
- и т.д.

Эти методы создают своего рода рамки, направляющие будущее функционирование и развитие организации

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ МЕТОДЫ

с их помощью происходит активное вмешательство в деятельность людей путем их принуждения (или создания такой возможности) к определенному поведению в интересах организации.

Условием их применения является преобладание однозначных способов решения стоящих задач, минимизация инициативы работников и возложение всей ответственности за результаты на руководителя.

Применение административных методов предполагает поощрение исполнителей (в т.ч. денежными премиями).

Их принципиальной особенностью является субъективный порядок назначения, отсутствие прямой связи с конкретными результатами.

Главный недостаток – они ориентируют на достижение заданной результативности, а не на её инициативу («Инициатив наказуема»).

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ

Они, наоборот, способствуют активизации инициативы, основаны на материальной заинтересованности работников в самостоятельном поиске оптимальных решений и ответственности за их результаты.

Такие методы начали внедрять **в начале XX века** во многом благодаря усилиям **Фредерика Тейлора**.

Своевременное и качественное выполнение заданий вознаграждается денежными выплатами, источником которых становится экономия или дополнительная прибыль, полученные вследствие проявленных работником усилий: т.к. размер выплат напрямую зависит от достигнутого результата, то работники экономически заинтересованы в его максимизации.

Экономические методы управления тоже ограничены, особенно применительно к лицам интеллектуальных профессий, ибо для них деньги – важный, но чаще всего не самый главный стимул работы.

Здесь на помощь приходят социально-психологические методы управления.

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ

Предполагают 2 направления воздействия на повышение трудовой активности:

- формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе и новых отношений между руководителями и подчиненными (поддержка, уважение)
- раскрытие личных способностей каждого работника, помощь в их совершенствовании, что, в конечном счете, ведет к повышению эффективности труда

ВОПРОС 3. МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

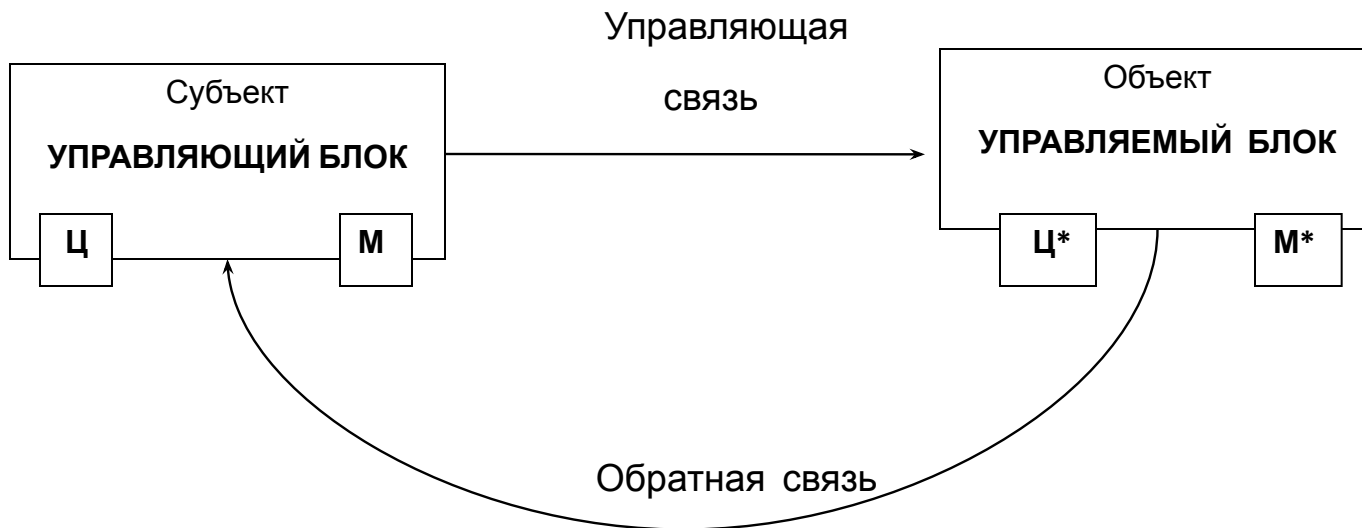
В теории менеджмента выделяют ряд **общих моделей управления:**

- Кибернетическая модель управления
- Функциональная модель управления
- Уровневая модель управления
- Ролевые модели управления

КИБЕРНЕТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Первая универсальная системная модель управления была предложена в 1948 году **Норбертом Винером**. Его «кибернетический контур» включает: управляющий блок, управляемый блок, управляющую и обратную связь.

Модель управления «Кибернетический контур» Винера



КИБЕРНЕТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

При этом обязательно наличие следующих факторов:

- Цели (или целей) управления
- Потенциальной возможности её достижения
- Модели объекта в распоряжении субъекта
- Действенности управляющей связи
- Реакции объекта
- Информировующей об изменении состояния объекта обратной связи

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

По аналогии с неуправленческими видами деятельности предпринимались попытки выделить в процессе менеджмента конкретные функции – концептуальные элемента работы руководителя.

Функциональная модель управления, перекликающаяся с административными операциями

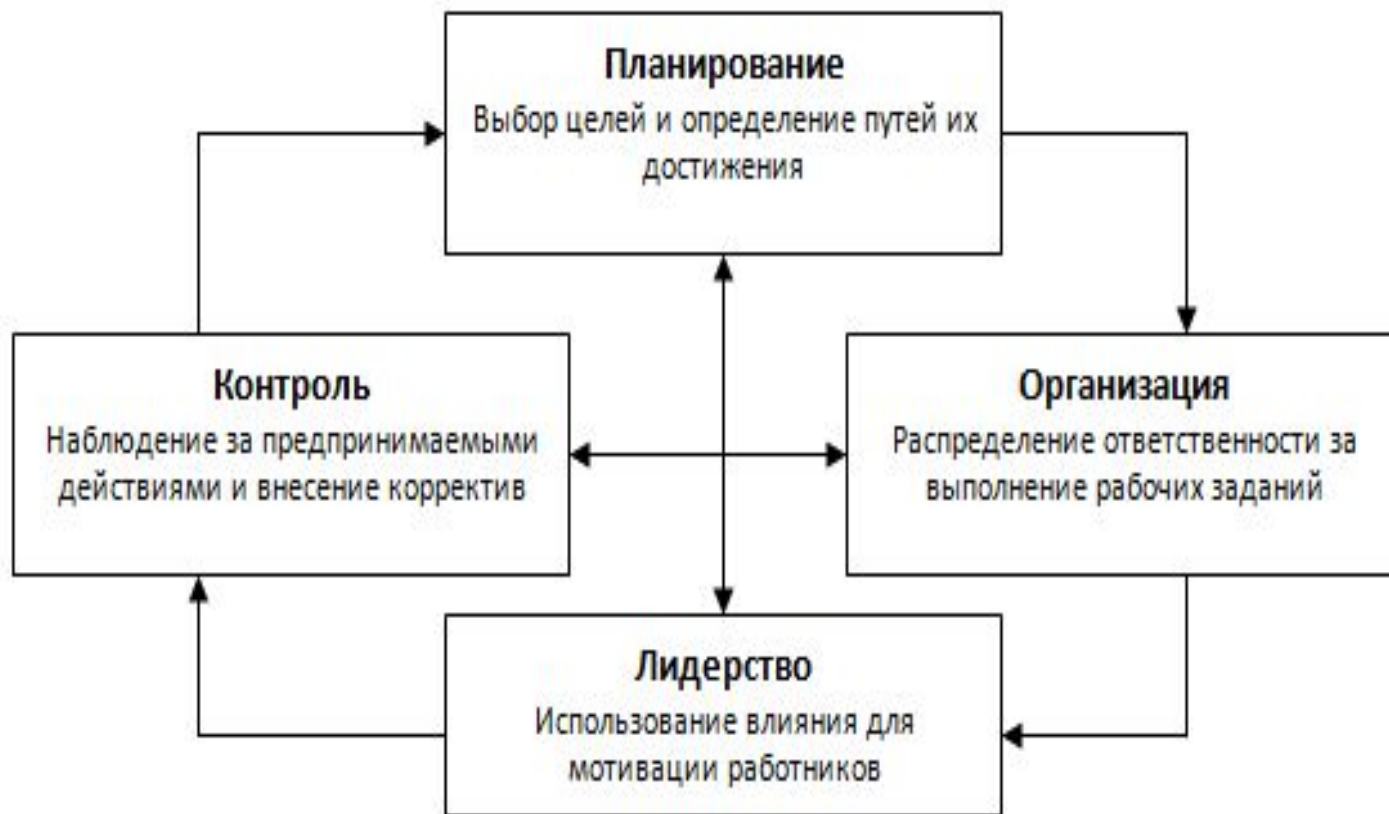
(предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль),

определенными в 1916 году Анри Файодем, представляет процесс управления **В ВИДЕ ЗАМКНУТОГО ЦИКЛА:**

**планирование – организация – мотивация
(лидерство) – контроль**

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА



УРОВНЕВАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Обязанности разных менеджеров во многом различаются и определяются Положением менеджера в организационной иерархии, стадией жизненного цикла компании и степенью её централизации.

Уровневая модель управления описывает эти различия **с позиции баланса Компетенций** руководителя:

- **профессиональной**
- **социальной**
- **методологической**

Выделяют **три уровня – институциональный, управленческий и технический** и соответственно **три типа руководителей**:

- **Менеджеры высшего звена** (top-management, leaders) – «стратеги» и «идеологи» организации
- **Менеджеры среднего звена** (middle-managers, managers) - руководители, управляющие другими менеджерами, «координаторы»
- **Менеджеры низового звена** (bottom-line managers, supervisors) - супервайзеры, руководящие непосредственно исполнителями, «надзиратели»

УРОВНЕВАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ



РОЛЕВЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Более детально сущность управленческой работы описывают ролевые модели управления Генри Минцберга и Теодора Базарова.

Модели представляют деятельность менеджеров в виде ряда социальных ролей и их контекстов.

МОДЕЛЬ Г.МИНЦБЕРГА

Генри Минцберг выделяет 10 функционально-ситуативных ролей в зависимости от уровня ответственности и компетенций менеджера.

Он объединяет роли в 3 группы:

- Межличностные роли**
- Информационные роли**
- Роли, связанные с принятием решений**

МОДЕЛЬ ГЕНРИ МИНЦБЕРГА

Роли взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого:

- Межличностные роли вытекают из статуса и полномочий руководителя и охватывают сферу его взаимодействий с людьми.
- Эти роли могут сделать руководителя пунктом сосредоточения информации, что дает ему возможность и одновременно заставляет его играть информационные роли и действовать в качестве центра обработки информации.
- Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть роли, связанные с принятием решений: распределять ресурсы, улаживать конфликты, вести поиск новых возможностей для организации, вести переговоры от имени организации.

Все эти 10 ролей, взятые вместе, определяют объем и содержание работы менеджера, независимо от характера конкретной организации

МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ РОЛИ

○ Глава организации (figurehead role)

- в первую очередь эта роль связана с выполнением обязательств символическо-церемониального плана.

Примером может служить руководитель фирмы, который торжественно вручает премии отличившимся сотрудникам.

○ Лидер (leader)

- суть этой роли заключается в мотивации сотрудников на достижение общей цели организации, трансформации ценностей сотрудников и т.д.

○ Связующее звено (liaison)

- задача – поддержание внешних связей компании: с клиентами и поставщиками, с государственными органами власти и конкурентами.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ РОЛИ

◎ Приемник информации (monitor)

- собирает и обрабатывает информацию о внешней среде организации, использует всевозможные контакты, формальные и неформальные связи для того, чтобы компания не оказалась в информационной изоляции.

◎ Распространитель информации (disseminator)

- принимает решение о том, какую информацию куда отправить, какую сделать конфиденциальной, какую передать подчиненным и т. д.

◎ Представитель (spokesperson)

- дает понять окружающему миру, в чем состоит особенность его компании, высказывая её официальную точку зрения; участвует на открытых семинарах и брифингах, где доводит до сведения заинтересованных лиц основные планы компании, её миссию, ценности и т.д.

РОЛИ, СВЯЗАННЫЕ С ПРИНЯТИЕМ РЕШЕНИЙ

- **Предприниматель (entrepreneur)**
 - эта роль особенно важна для успеха компании: предприниматель разрабатывает стратегию деятельности, реализует проекты, направленные на достижение целей компании, пытаясь использовать её сильные и слабые стороны и особенности внешней среды для достижения намеченных целей
- **Устраняющий нарушения (disturbance handler)**
 - основная функция – корректировка деятельности исполнителей. Важно отметить быстроту реакции менеджера, выступающего в этой роли, так как корректирующая деятельность особо необходима в сложных и нестандартных ситуациях.
- **Распределитель ресурсов (resource allocator)**
 - распределяет деньги, время, власть и прочие ресурсы для достижения намеченных целей фирмы.
- **Ведущий переговоры (negotiator)**
 - основная деятельность – заключение соглашений, в частности контрактов внутри и за пределами компании, которые необходимы для достижения её целей.

РОЛЕВАЯ МОДЕЛЬ ТЕОДОРА БАЗАРОВА

Интересную классификацию предлагает **Т.Базаров**, различающий **4 роли менеджера** в соответствии с основными категориями системного менеджмента:

- ⊙ Процессы деятельности
- ⊙ Организационные структуры
- ⊙ Ресурсы
- ⊙ Способы деятельности

РОЛЕВАЯ МОДЕЛЬ ТЕОДОРА БАЗАРОВА

- ◎ **Управленец** Занимается разработкой стратегии, пытается предусмотреть различные сценарии развития бизнеса путем постоянного мониторинга внешней и внутренней среды; четко формулирует видение и миссию организации, транслирует ценности компании её сотрудникам и занимается текущим контролем деятельности подчиненных.
- ◎ **Организатор** Его основная деятельность связана с формированием орг. структуры и системы внутренних коммуникаций, способствующей плавному и прогнозируемому функционированию системы управления; необходимо настроить сотрудников на командную работу и использовать их потенциал таким образом, чтобы достичь наибольшей эффективности.
- ◎ **Администратор** Распределяет ресурсы компании для достижения поставленных целей. Основная задача – стабильность функционирования формальной системы, где четко прописаны права и обязанности каждого сотрудника.
- ◎ **Руководитель** Больше других заинтересован в правильном подборе и расстановке кадров, что необходимо для достижения целей компании; для него важна эмоциональная атмосфера в коллективе, снижение риска возникновения конфликтных ситуаций и учет интересов разных групп сотрудников.

РОЛЕВАЯ МОДЕЛЬ Е.ЕМЕЛЬЯНОВА И С. ПОВАРНИЦИНОЙ

Консультанты по организационному развитию **Е.Емельянов** и **С.Поварницына** рассматривают роли менеджера в контексте **модели этапов развития ролей бизнесмена**, выделяя с позиции анализа психологии субъекта управления следующую цепочку: **предприниматель – менеджер – инвестор – лидер:**

- **Предприниматель** в первую очередь заинтересован в выживании организации, поэтому старается вникнуть во все бизнес-процессы, которые могут повлиять на будущее компании. Его основная функция заключается в поддержании высокого уровня эффективности сделок и обеспечении необходимого уровня прибыли.
- **Менеджер** постепенно отходит от непосредственного участия в деятельности компании. Его внимание переключается на организационные процессы и структуры. Он скорее организует работу фирмы, нежели пытается самостоятельно решить ее проблемы.
- **Инвестор** ещё дальше отходит от «организации организации» и переключается на оценку будущей деятельности фирмы, отбирает бизнес-проекты и направления, которые, по его мнению, будут наиболее эффективны.
- **Лидер** концентрируется на поиске уникальных, никогда ранее не применяемых управленческих решений, инноваций, которые сочетают в себе высокую степень риска с потенциально большими выигрышами. Деятельность лидера требует неординарного мышления и комплексного видения ситуации.

ВОПРОС 4. СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Содержание управленческого труда можно раскрыть через описание профессиональных компетенций и навыков менеджера.

Большое внимание в общем менеджменте уделяется личности руководителя – его **профессионально значимым** качествам, навыкам и компетенциям.

НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫМИ ИЗ НИХ СЧИТАЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ:

- Стратегическое мышление
- Организация дел
- Организованность
- Коммуникация
- Развитие подчиненных
- Внешние контакты
- Навыки общения
- Управление конфликтами
- Проявление и поощрения внимания к качеству работы
- Достижение поставленных целей
- Управление переменами
- Проведение анализа

СОВРЕМЕННЫЙ ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖЕР ДОЛЖЕН ОБЛАДАТЬ РЯДОМ БАЗОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

- **Ориентированность на изменения** – способность подвергать сомнению результаты работы, существующий порядок взаимодействия с клиентами, бизнес-партнерами, руководством и коллегами, а также использовать эти изменения для совершенствования путей достижения конечных целей.
- **Эффективное взаимодействие и сотрудничество** – умение работать вместе с другими членами организации, добиваться координированных действий для реализации целей компании.
- **Ориентированность на потребности клиентов** предполагает стремление максимально понимать и удовлетворять их потребности, а также оценивать полезность осуществляемых действий с этих позиций. Причем к коллегам менеджер должен относиться как к внутренним клиентам.
- **Ориентированность на результаты** – понимание стоящих перед ним и компанией задач и умение добиваться их решения.

ВОПРОС 5. КРИТЕРИИ УПРАВЛЕНИЯ. СОЦИАЛЬНАЯ ЗНАЧИМОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ.

При изучении систем управления принято выделять следующие критерии их успешности:

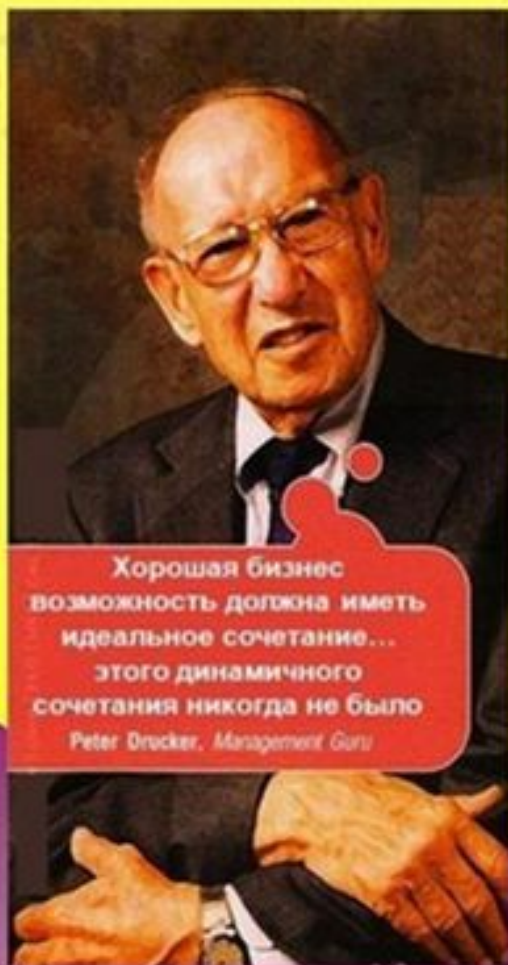
- ◎ **Результативность** (effectiveness) как способность системы производить некий конкретный продукт (observable product)
- ◎ **Эффективность** (efficiency) как способность к получению наивысших результатов при наименьших затратах
- ◎ **Производительность** (performance) – употребляют часто в качестве синонима термину «эффективность»; как отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе.

ОПРЕДЕЛЯЯ СОЦИАЛЬНУЮ ЗНАЧИМОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ, ПИТЕР ДРУКЕР ПИСАЛ:

«Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу. Управление как таковое является стимулирующим элементом социальных изменений и примером значительных социальных перемен. И наконец, именно управление в большей степени, чем что-либо другое, объясняет самый значимый социальный феномен нашего века: взрыв образования. Чем больше на свете высокообразованных людей, тем в большей мере зависят они от организации. Практически все люди, имеющие образование выше среднешкольного, во всех развитых странах мира ... проведут всю свою жизнь в качестве сотрудников управляемых организаций и не смогут жить и зарабатывать себе на жизнь вне организации. Могу добавить, что их учителя относятся к этому числу».

П.Друкер, «гуру» современного менеджмента

7 причин выбора компании Мечты



ПИТЕР ДРУКЕР

Чтобы создать результативную организацию, нужно заменить власть ответственностью.

Из пяти смертных грехов бизнеса первым, и как правило, самым распространенным является излишнее стремление к получению прибыли.

Секрет японцев в том, что они не делают доклады о работе, а работают.

Когда я вижу крупный и очень успешный бизнес, я понимаю, что кто-то, по меньшей мере однажды, очень по-крупному рискнул.

Так как целью коммерческого предприятия является привлечение и удержание покупателей, у него могут быть две и только две функции: маркетинг и инновации. Маркетинг и инновации обеспечивают результаты, все остальное - это расходы.

Раскрою вам секрет: заключать сделки — лучше, чем просто работать. Заключать сделки забавно и приятно, а работа — дело пыльное. Руководить чем-либо — прежде всего, делать много тяжёлой и кропотливой работы. Заключать сделки — это романтично, сексуально. Именно поэтому заключается столько совершенно бессмысленных сделок.

Создание эффективного лидерства заключается в продумывании миссии компании, ее определении и установлении, четко и наглядно. Лидер устанавливает цели, указывает приоритеты, и устанавливает и поддерживает стандарты.

Фирма, которая не успеет привлечь нужных людей, долго не продержится.

Результаты зависят от маркетинга и новых технологий, все остальное – издержки.