

Тема 1. Сущность, цели и концепции менеджмента

Ватолкина Н. Ш.

кандидат экономических наук, доцент кафедры ИБМ-4

Содержание темы

1. Определение менеджмента
2. Виды менеджмента
3. Цели и задачи менеджмента
4. Роли менеджера (руководителя)



Определение менеджмента

Управление представляет собой совокупность приемов и методов целенаправленного воздействия на объект для достижения определенного результата.

Объект – технические, социальные и биологические системы любого типа.

Менеджмент – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Объект – организация, как сложная открытая социально-техническая система.

Определение менеджмента

Менеджмент - это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. **Питер Друкер**

Хорошее управление состоит в том, чтобы показывать средним людям, как сделать работу превосходных людей. **Джон Дэвисон Рокфеллер**

Определение менеджмента

Менеджмент – это прикладная наука, которая опирается на комплекс принципов, функций и методов. На развитие менеджмента влияют достижения многих наук, таких как психология личности и социальная психология, социология, психофизиология, эргономика, математика, информатика и другие.

Менеджмент – это искусство, потому что он требует от руководителя творческого использования навыков, приобретенных практикой, разработку нетривиальных управленческих решений с учётом особенностей конкретной ситуации.

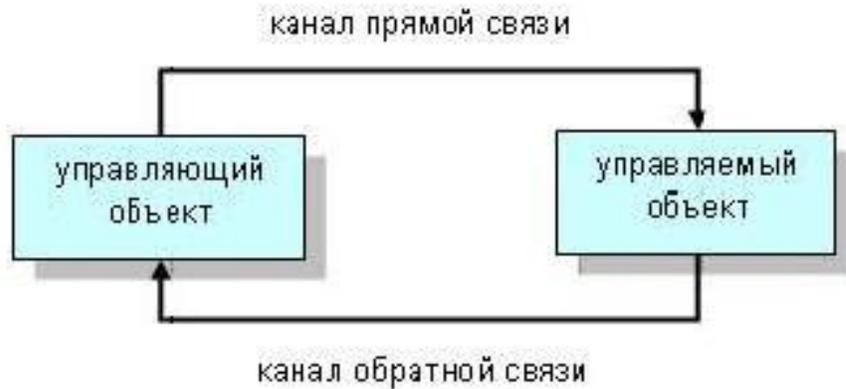
Определение менеджмента

В процессе управления идет целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления.

Под **субъектом управления** следует понимать лицо или группу лиц, которые являются источником управляющего воздействия.

Объект управления – это социально-экономическая система или организация в целом, подразделение организации или отдельные сотрудники. В широком понимании, к объектам управления можно отнести также ресурсы и процессы в организации.

Простая кибернетическая модель управления

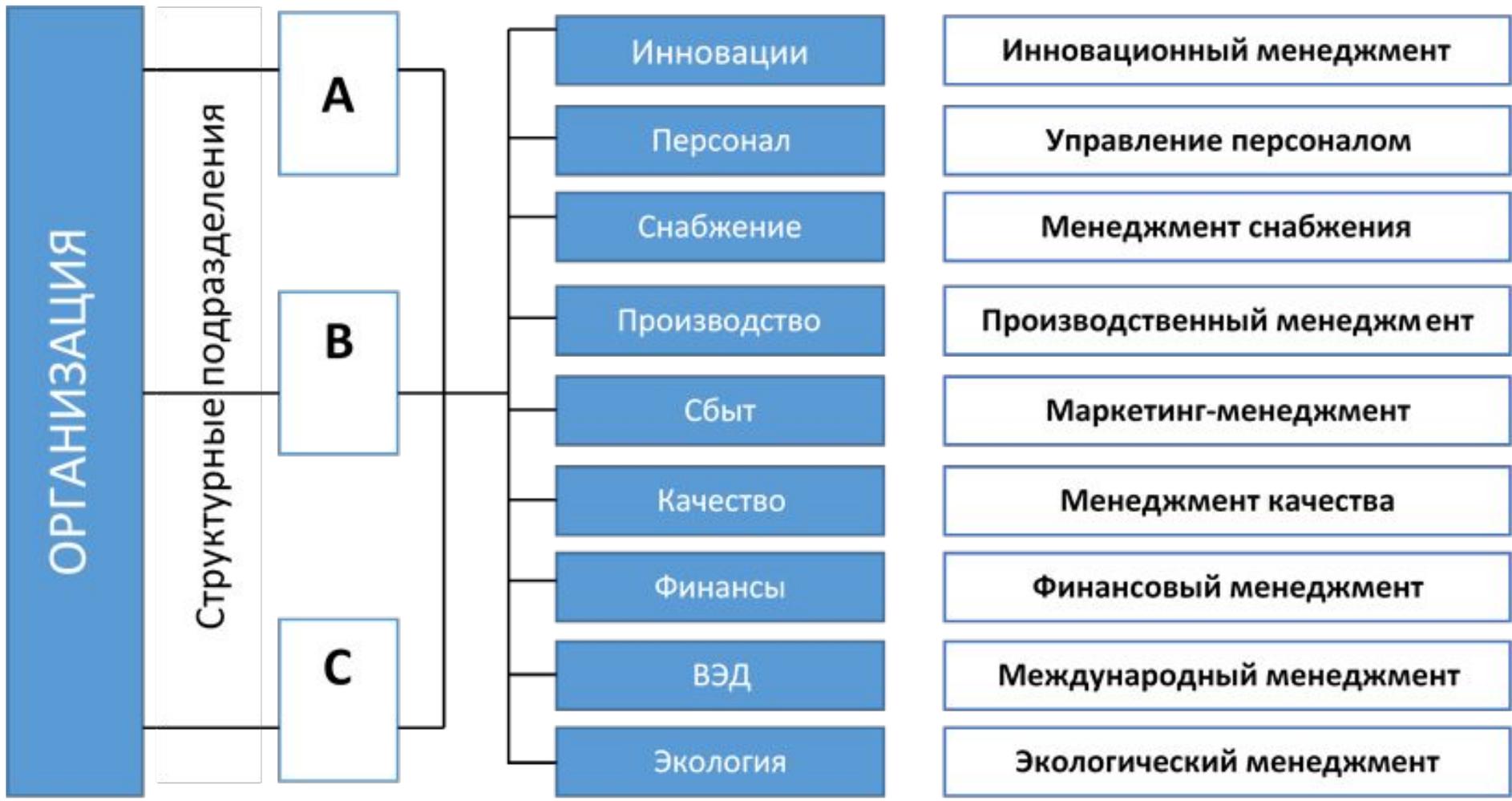


По каналу прямой связи передаются управляющие сигналы.

По каналу обратной связи передаётся информация о состоянии управляемого объекта.

Главным принципом управления в замкнутой системе является выдача управляющих команд в зависимости от получаемых сигналов обратной связи. В такой системе управляющий объект стремится скомпенсировать любое отклонение управляемого объекта от состояния, предусмотренного целями управления.

Виды менеджмента по объекту управления



Виды менеджмента по времени охвата управленческого воздействия

Стратегический менеджмент определяет общее направление развития организации и решает задачи типа: выбор миссии и постановка долгосрочных целей развития организации на высшем уровне управления компанией.

Тактический менеджмент направлен на достижение стратегических целей организации путем их конкретизации на уровне руководства среднего звена.

Оперативный менеджмент направлен на реализацию оперативных планов и реализуется путем распределения задач и ресурсов на низшем уровне управления.

Цели менеджмента

Целью менеджмента является достижение целей организации.

Успешная организация – это организация, достигшая своей цели.

Основными элементами организационного успеха являются выживание компании, а также результативность и эффективность, как способность достигать запланированных целей с наименьшими затратами. Результативность и эффективность включают такие показатели, как конкурентоспособность, прибыльность, рентабельность, капитализация и другие.

Цели менеджмента

Современная концепция организационного совершенства предполагает наличие четырёх групп целей у организации:

- деловые цели (*примеры: повышение конкурентоспособности, рентабельности, капитализации*)
- цели для потребителей (*примеры: обеспечение качества и безопасности продукции, повышение удовлетворенности потребителей*)
- цели для персонала (*примеры: повышение удовлетворённости персонала работой в организации, стабильный рост заработной платы, снижение производственного травматизма*)
- цели для местного сообщества (*примеры: сокращение выбросов парниковых газов, увеличение отчислений на благотворительность, увеличение доли стажёров из числа студентов*).

Примеры целей в области корпоративной социальной ответственности

Внутренняя социальная ответственности	Внешняя социальная ответственности
<ul style="list-style-type: none">• Безопасность труда и качество условий труда;• Стабильность заработной платы;• Дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;• Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и• Программы подготовки и повышения квалификации;• Оказание помощи работникам в трудных жизненных ситуациях;• Отсутствие дискриминации на рабочем месте по половому, расовому, этническому, возрастному и иным признакам;• Анти-коррупционная этика и практики.	<ul style="list-style-type: none">• Спонсорство и благотворительность;• Содействие охране окружающей среды (доля используемого вторичного сырья, энергосбережение, снижение выбросов парниковых газов, контроль выброса загрязняющих веществ в атмосферу, рациональное использование пресной воды и т.д.);• Взаимодействие с местным сообществом и органами власти;• Готовность помогать в кризисных ситуациях;• Ответственность перед потребителями товаров и услуг за качество и безопасность товаров;• Честная конкуренция и отсутствие коррупции.

Задачи менеджмента

К задачам менеджмента можно отнести:

- оптимальное использование ресурсов (земли, труда, капитала, информации) для достижения поставленных целей.
- создание среды, способствующей организации усилий для достижения целей; планирование, организация, координация и контроль выполнения работы;
- подбор, расстановка, обучение и мотивация кадров;
- формирование, развитие и поддержание каналов коммуникации в организации.

Функции менеджмента

С функциональной точки зрения управление есть не что иное, как исполнение следующих его основных функций:

1. **Планирование.** Предполагает постановку цели и разработку плана ее реализации.
2. **Организация.** Заключается в разработке организационной структуры управления для выбранного варианта, наполнение ее кадрами с соответствующими ресурсами и ответственностью, делегирование полномочий.
3. **Контроль.** Заключается в проверке результатов в течение всего процесса достижения цели (целей) в заранее установленные сроки для сравнения полученных результатов с поставленными целями и планами.
4. **Координация.** Обеспечивает достижение согласованности в работе всех звеньев организации путём установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.
5. **Мотивация.** Заключается в стимулировании действий работников к деятельности по достижению целей предприятия.

Функции управления – это самостоятельные, специализированные и обособленные участки управленческой деятельности.

Содержание менеджмента

Менеджмент является обособленной функцией отдельных членов организации – менеджеров.

Менеджер – это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи.

Горизонтальное разделение труда в управлении приводит к выделению менеджеров по специализациям.

Вертикальное разделение труда приводит к образованию уровней управления.

Уровни управления по Талкотту Парсонсу



Роли руководителя

Роль – это набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности.

Генри Минцберг выделяет 10 ролей руководителей, которые объединены в 3 группы:

межличностные роли

информационные роли

роли по принятию решений.

*Генри Минцберг (род.1939) –
канадский учёный-
экономист, профессор
Макгилльского
университета в Монреале*



Роли руководителя по Генри Минцбергу

Роль	Описание	Характер деятельности
Межличностные роли		
Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера	Прием посетителей; действия, обязываемые положением; подписания юридических документов
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за кадровое обеспечение, обучение персонала и связанные с этим обязанности	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, налаживание внешних связей

Роли руководителя по Генри Минцбергу

Роль	Описание	Характер деятельности
Информационные роли		
Наблюдатель	Разыскивает и получает разнообразную информацию, необходимую для оценки организации и внешней среды; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации	Совещания, рассылка почты, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы)
Представитель	Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, общение со СМИ

Роли руководителя по Генри Минцбергу

Роль	Описание	Характер деятельности
Роли, связанные с принятием решений		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, руководит проектами	Выработка стратегии и проведение анализа для разработки новых программ
Ответственный за отсутствие сбоев в работе	Отвечает за корректировочные действия, когда организация сталкивается с непредвиденными проблемами	Выработка стратегии и проведение анализа для решения проблем и выхода из кризисных ситуаций
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение ресурсов организации всех видов, что сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление планов, получение разрешений, всякие действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программ работы подчиненных
Ведущий переговоры	Представляет организацию в ходе важных переговоров	Ведение переговоров

Роли руководителя по Ицхаку Адизесу

- Производитель результатов, обеспечивающий результативность организации (P, producer),
- Администратор, обеспечивающий эффективность организации (A, administrator),
- Предприниматель, внедряющий изменения (E, entrepreneur),
- Интегратор людей в организации, что необходимо для её жизнеспособности (I, Integrator).

Ицхак Адизес (род.1937) – американский учёный-экономист



Роли руководителя по Ицхаку Адизесу

Р Производитель результатов. Роль требует быстрых и решительных действий, основанных на знании технологий и способности к смелым действиям по реализации. Суть этой роли заключается в вопросе «Что должно быть сделано?». Благодаря исполнению этой роли организация становится результативной в краткосрочной перспективе.

Характеристики людей, предрасположенных к Р-роли	Проблемы при плохом исполнении роли
<ul style="list-style-type: none">□ Ориентированы на достижение результата.□ Трудолюбивы и продуктивны.□ Прагматичны.□ Предрасположены к действию больше, чем к размышлениям и анализу.□ Нетерпеливы.□ Их девиз: «Хочешь попасть в цель – сначала выстрели».□ Компетентны.	<ul style="list-style-type: none">□ Смешение понятий качества и количества.□ Трудоголизм, непрестанная суета, интенсивная деятельность в ошибочном направлении.□ Сильный дисбаланс между работой и семьей.□ Трудности с делегированием своих полномочий.□ Конфликты с другими из-за пренебрежения их чувствами.

Роли руководителя по Ицхаку Адизесу

А Администратор. Эта функция обеспечивает организации эффективное исполнение ее миссии. Она включает в себя координирование, распределение обязанностей, отслеживание процесса, контроль и руководство. В ее отсутствие работа компании будет крайне

Характеристики людей, предрасположенных к А-роли	Проблемы при плохом исполнении роли
<ul style="list-style-type: none">□ Всегда следуют букве закона.□ Уделяют внимание деталям.□ Методичны и организованны.□ Способны предвидеть проблемы, которые влечет за собой идея.□ Мыслят линейно и логически.□ Любят подсчеты и цифры.□ Консервативны.□ Стремятся к управлению другими людьми.	<ul style="list-style-type: none">□ Форме придается больше значения, чем смыслу деятельности.□ Утрачивается перспектива и общее представление о происходящем.□ Происходит перегруженность бюрократическими формальностями.□ Доминирует неукоснительная приверженность порядку и правилам.□ Пропадает способность к действию из-за чрезмерной склонности к анализу.□ Исчезает харизма.□ Появляются косность, неуживчивость.

Роли руководителя по Ицхаку Адизесу

Е Предприниматель. В рамках этой роли осуществляется прогноз направлений и разработка стратегий для адаптации организации в бурно и непрестанно меняющейся среде. Деятельность (Е) – роли требует творческого подхода и гибкости мышления. Также она требует готовности

Характеристики людей, предрасположенных к Е-роли	Проблемы при плохом исполнении роли
<ul style="list-style-type: none">□ Фантазеры, способные представить себе новые направления.□ Творческие личности, склонны к новаторству.□ Проактивные.□ Мыслят цельными образами, не терпят мелких деталей.□ Стремятся к переменам.□ Энтузиасты, способные вдохновлять других.□ Ищут возможности и шансы.□ Харизматичные.□ Энергичные.	<ul style="list-style-type: none">□ Непоследовательная, слабая реализация.□ Череда подъемов и спадов энтузиазма.□ Склонность приниматься за работу в последнюю минуту.□ Хаотичность графика, нарушение установленных планов.□ Низкая результативность, стремление все попробовать, метание среди многочисленных идей и возможностей.

Роли руководителя по Ицхаку Адизесу

I Интегратор. При выстраивании атмосферы и системы ценностей в коллективе функция этой роли – обеспечить совместную работу людей в команде, а не по отдельности. Интеграция требует умения сплотить людей, несмотря на их различия в способностях, точках зрения, стилях и личных

Характеристики людей, предрасположенных к I-роли	Проблемы при плохом исполнении роли
<ul style="list-style-type: none">□ Умеют выявить лидера.□ Способны поддерживать атмосферу взаимного доверия и уважения.□ Умеют выслушать.□ Могут примирять людей и разрешать конфликты, снижать напряженность.□ Обладают способностью к эмпатии и установлению межличностных взаимоотношений без проявлений чрезмерной эмоциональности и панибратства.□ Рассудительны, справедливы, готовы	<ul style="list-style-type: none">□ Зацикленность на динамике межличностных отношений и упущение из вида задач и целей.□ Избегание конфликтов ради иллюзии согласия, иногда ценой тяжелых и длительных последствий.□ Все принимающий, уклончивый, без выраженной позиции, всем угождающий стиль поведения.□ Повышенная чувствительность к отказу.

Роли руководителя по Ицхаку Адизесу

По мнению И. Адизеса, большинство менеджеров могут успешно выполнять одну-две из рассмотренных функций, опираясь на которые они формируют свой стиль управления. Однако эффективный менеджер должен владеть хотя бы элементарными навыками выполнения каждой из них.

Если же одна или несколько функций не выполняются (это обозначается прочерком в коде), то имеют место стили неправильного менеджмента. Например:

- (P - - -) — «Герой-одиночка»
- (- A- -) — «Бюрократ»
- (- - E -) — «Поджигатель»
- (- - - I) — «Горячий сторонник»

Концепции менеджмента

Управление по инструкциям (МВИ - Management by Instructions)

Характеристика	Management by Instructions
Тип рынка	Стабильный
Адаптация к неопределённости	Низкая
Философия управления	Управление сверху вниз, непосредственный контроль деятельности
Масштаб планирования	Краткосрочный
Тип организационной структуры	Линейно-функциональная, многоуровневая иерархия
Потребность в инициативности и ответственности сотрудников	Низкая
Тип лидера	Традиционный
Профессионализм персонала	Исполнители
Основные ценности	Лояльность, конформизм, дисциплина, объемы производства

Концепции менеджмента

Управление по целям (MBO - Management by Objectives)

Характеристика	Management by Objectives
Тип рынка	Умеренно изменчивый
Адаптация к неопределённости	Средняя
Философия управления	Постановка целей и делегирование полномочий за выбор способов и средств их достижения, контроль и поощрение личных достижений
Масштаб планирования	Среднесрочный
Тип организационной структуры	Линейно-функциональная, дивизиональная, иерархия с несколькими уровнями
Потребность в инициативности и ответственности сотрудников	Средняя
Тип лидера	Сосредоточен на распределении ресурсов
Профессионализм персонала	Сотрудники
Основные ценности	Рационализация, мотивация, эффективность, результативность

Концепции менеджмента

Управление по ценностям (MBV - Management by Values)

Характеристика	Management by Values
Тип рынка	Непредсказуемый, динамичный
Адаптация к неопределённости	Высокая
Философия управления	Поощрение самостоятельности
Масштаб планирования	Долгосрочный
Тип организационной структуры	Сетевая, матричная, проектная
Потребность в инициативности и ответственности сотрудников	Высокая
Тип лидера	Лидер перемен
Профессионализм персонала	Профессионалы
Основные ценности	Вовлечение сотрудников, непрерывное обучение, креатив, взаимная преданность, доверие

Рекомендуемая литература

1. Адизес И. К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М. : Альпина Паблишер, 2018. – 266 с.
2. Иванова И. А. Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. – М.: Издательство Юрайт, 2016 – Серия: Бакалавр. Прикладной курс
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Учебник. –М.: Вильямс, 2017. -672 с.
4. Удалов Ф.Е., Алёхина О.Ф., Гапонова О.С. Основы менеджмента: Учебное пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013. – 363 с.