Методологические подходы к процессу управления

кандидат экономических наук,
доктор педагогических наук,
профессор,
зав. кафедрой управления
Смоленского государственного
университета

Боровикова Тамара Васильевна

Вопросы

- 1. Сущность, понятие «управление»
- 2. Категории: управление и менеджмент
- 3. Законы и закономерности управления

Список научных трудов автора

1. Качество образования в стратегии управления университетом // Интеграция науки и образования в современном экономическом пространстве: Материалы Межрегиональной научно-проактической конференции. 25-26 апреля 2006 г. Смоленск: изд. «Персонал Центр», 2006. – с. 34-38.
2. Мониторинг в системе управления качеством образования в негосудасртвенных вузах // Опыт, проблемы и перспективы подготовки специалистов в негосударственных образовательных учреждениях: Материалы I Всероссийской научно-практической конференции. 22 апреля 2006 г. Смоленск: изд-во «Смоленская городская типография», 2006. – с. 13-17

Список научных трудов автора

3. Формирование культуры управления в процессе экономического образования // Социально-экономическое развитие регионов России: проблемы теории и практики. Материалы 2-ой межвузовской научно-практической конференции (24 марта 2006 г.) – Смоленск, Смоленский гуманитарный университет,2006, стр.111-114.
4. Управленческая культура как фактор социально-экономического развития региона // Материалы международной научно-практической конференции «Психология в современном информационном пространстве» издательство СмолГУ, Смоленск, 2007, с.52-55.

Список научных трудов автора

5. Некоторые концептуальные подходы к управлению госимуществом в регионе // Вестник Магаданского института экономики Санкт-Петербургской академии управления и экономики. Магадан, 2008. - Вып. 1(3). – с. 80-85.
6. Идеи гуманизации в образовании как детерминирующий фактор эффективного управления функционирования школы // Сборник научных статей международной научной конференции на тему: «Хуманизация и демократизация на университетското образование». – Издательство «ЕКС-ПРЕС». – Габрово, 2009, с. 67 – 72.

Список научных трудов автора

7. Управленческая компетентность государственных служащих в условиях современных социокультурных изменений // Материалы 9-й международной конференции факультета управления МГУ им. М.В. Ломоносова «Государственное управление в XXI веке. Традиции и инновации». М.: Изд. МГУ им. М.В. Ломоносова, 2009, с. 354 – 360.
8. Управленческая компетентность руководителей муниципальных образовательных учреждений // Взаимодействие социальных институтов в реализации национальной инициативы «Наша новая школа»: сб. мат. 1-ой межрегиональной научно-практической сессии. М.: изд-во Московского гуманитарного университета, 2010, с. 53 – 57.

Список научных трудов автора

9. Проблемы формирования управленческой компетенции в условиях двухуровнего высшего профессионального образования // Материалы конференции «Педагогическата среда в университета като пространство за професионално-личностно развитие на бъедещия специалист/сборник научных статей, вторая книга: Изд-во «ЕКС-ПРЕС» - Габрово, 2011. – стр. 211-216.
10. Формирование управленческих компетенций в условиях многоуровнего профессионального образования: методологический аспект // Региональные ресурсы развития культурно-образовательной среды - ведущее условие самореализации личности: сборник Международной научно-практической конференции: 11-13 октября 2011 г. - Смоленск: ГАУ ДПОС «СОРО», 2011. – стр. 203-210.

Список научных трудов автора

11. Методологические подходы к управлению персоналом как науке // Актуальные проблемы теории и практики управления: Материалы II международной науч.-практ. конф., г. Смоленск (1 июня 2012 г.). – Смоленск: Изд-во СмолГУ, 2012. – 221 с. С. 99-105.

12. Развитие профессиональной компетентности руководителя в процессе управления персоналом в муниципальной системе образования // Государственное управление в XIX веке: повестка дня российской власти: 10-ямеждународная конференция факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова; 29-31 мая 2013 г.: Материалы конференции: В 2-х ч.: Ч.1. / отв. ред. Мысляева И.Н. – М.: МаксПресс, 2013. С. 224-231.

Список научных трудов автора

13. Методологические подходы к управлению персоналом как науке // Актуальные проблемы теории и практики управления: Материалы II международной науч.-практ. конф., г. Смоленск (1 июня 2012 г.). – Смоленск: Изд-во СмолГУ, 2012. – 221 с. С. 99-105.
14. Формирование антикоррупционного поведения и социальной ответственности государственных служащих в регионе // Научно-практический журнал/Проблемы безопасности российского общества- Смоленск (МИИТ), № 3, 2015, С.15-22.

- **<u>Управление</u>** – это направленная координация и организация объекта управления
- **<u>Управление</u>** – это вид деятельности, направленный на достижение цели организации

Основные элементы системы управления

17. Эффективность управления

18. Развитие управления

3. Цели и критерии управления

16. Организация труда в управлении

1. Сущность управления

2. Концепция управления

4. Миссия и философия

15. Регламенты управления

Основы управления

5. Закономерности управления

14. Методы управления

13. Структура управления

6. Принципы управления

12. Решения управления

10. Процесс (технология) управления

9. Техника управления

7. Персонал управления

8. Информация управления

11. Функции управления

Основные положения концепций управления

Старая концепция (Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мейо и др.)	Новая концепция (И. Ансофф, П. Друкер, Р. Уотермен и др.)
Организация – это «закрытая» система, цели, задачи и условия деятельности которой достаточно стабильны и мало зависят от внешней среды	Организация – это «открытая» система, построенная на базе теории организации и рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды и сценариев будущего развития
Рост масштабов производства продукции и услуг как главный фактор успеха и конкурентоспособности	Ориентация на качество продукции и услуг, на удовлетворение требований потребителей, а не на объемы выпуска
Рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда как главная задача менеджмента; акцент на текущее планирование и баланс ресурсов	Ситуационный подход к управлению, признание важности быстроты, гибкости и адаптации управления к условиям объекта управления, при которых рационализация производства становится второстепенной; акцент на стратегическое планирование

Старая концепция (Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мейо и др.)	Новая концепция (И. Ансофф, П. Друкер, Р. Уотермен и др.)
Персонал как трудовой ресурс, составная часть машин и производственного процесса; акцент на НОТ и нормирование труда; главный источник прибавочной стоимости – производственный рабочий и производительность его труда	Персонал – человеческий ресурс, интеллектуальный капитал, главная часть («мотор») организации; акцент на человеческие отношения, главный источник прибавочной стоимости – управленческий персонал, обладающий знаниями и условиями для реализации своего потенциала
Система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении работ, четких регламентах, нормах, стандартах и правилах исполнения	Система управления, ориентированная на внутрифирменную философию, организационную культуру и нововведения, на мотивацию работников и стиль руководства

Концепции управления

- Научные модели менеджмента (идеи, школы, учения, парадигмы), используемые для построения системы управления организацией.

1. Научное управление трудом и классическая (административная) школа

- Создана в 10-30-е годы XX в Фредериком У. Тейлором, Анри Файолем, А.К. Гастевым и др.
- Предусматривала рационализацию трудовых операций, функциональное разделение труда, использование научных принципов управления, рассмотрение трудовых ресурсов как факторов производства.

2. Школа человеческих отношений и поведенческих наук

- Создана в 30-50-е гг. XX в. Джорджем Мейо, Мэри Паркер Фоллет, Дугласом Макгрегором и др.
- Рассматривала коллектив как социальную группу, изучала поведение людей в организации и разработала теорию человеческих отношений.

3. Теория принятия решений и количественный подход (эмпирическая школа)

- Активно разрабатывалась в 50-70-е гг. XX в.Питером Друкером, Василием Леонтьевым, Уильямом Плоуменом и др.
- В этой школе разработаны количественная теория принятия управленческих решений, экономико-математические методы и модели производственных процессов

4. Системный и ситуационный подходы (школа социальных систем).

- Разработаны в 50-70-е гг. XX в. Гербертом Саймоном, Честером Бернардом, Т. Парсонсом и др.
- Здесь раскрыт метод системного подхода и анализа социально-экономических систем, разработана теория организации и изучены законы ее функционирования, исследовано влияние внешней и внутренней среды на управление

5. Теория стратегий, инноваций и лидерства

- Разработана в 70-90-е гг. XX в. Силами Майкла Портера, Райвета Акоффа, Абрахама Маслоу и др.
- Разработка стратегии организации в рыночной экономике рассматривается как фактор ее конкурентоспособности, исследована роль инновационного менеджмента разработаны теории мотивации и лидерства как важнейшие основы управления персоналом.

6. Теория устойчивого развития и глобального «управления без границ»

- Создана в 80-90-е годы XX в. Дж. Грейсоном, Т. Питерсом, Р. Уотерменом
- Теория исходит из необходимости обеспечения мирового баланса между социально-экономических развитием и сохранением окружающей среды. Разработаны модели оптимального функционирования экономики, глобализации и интернационализации менеджмента. Активно используется гибкий стратегический и инновационный менеджмент, ресурсосберегающие технологии и др.

- В разработке перечисленных научных концепций менеджмента активную роль сыграли российские ученые-академики Российской академии наук (РАН):
- Л.И. Абалкин,А.Г. Аганбегян, А. И. Берг, А.А. Богданов, В.М. Глушков, А.Г. Гранберг, Л.В. Канторович, Д.С. Львов, В.Л. Макаров, А.Д. Некипелов, В.С. Немчинов, Н.П.Федоренко, С.С. Шаталин, Н.П. Шмелев и др.

Принципы управления (80-90-е гг.)

- *Адаптивность* – своевременная реакция на изменения во внешней среде, позволяющая гибко реагировать в управлении;
- *Деловое партнерство* – умение контактировать с поставщиками, покупателями, исполнителями и руководителями, клиентами и заказчиками;

Принципы управления (80-90-е гг.)

- *Доброжелательность* – доброжелательная атмосфера, сопутствующая раскрытию способностей работающих;
- *Коммуникабельность* – Эффективные коммуникации, принизывающие организацию сверху вниз и по горизонтали;
- *Лояльность* – лояльность к работающим со стороны менеджеров на основе теории человеческих отношений

Принципы управления (80-90-е гг.)

- *Мотивация* – методы работы с людьми, направленные на создание удовлетворенности от работы;
- *Ответственность* – ответственность каждого сотрудника организации как обязательное условие успешного управления и корпоративной культуры;
- *Патернализм* – отеческая забота руководителей об улучшении качества трудовой жизни и благосостояние сотрудников;

Принципы управления (80-90-е гг.)

- *Перспективность* – четкое представление о месте и роли организации в будущем, работа в соответствии со стратегическим планом;
- *Саморазвитие* – качество личной работы и постоянное самосовершенствование личности;
- *Согласованность* – непосредственное участие менеджеров в групповой работе как условие достижения согласованности и целостности;

Принципы управления (80-90-е гг.)

- *Участие в прибыли* – долевое участие каждого работающего в общих результатах (премии, дивиденды, бонусы) как средство материальной заинтересованности;
- *Честность* – честное отношение и доверие к людям, соблюдение норм общественной морали;
- *Этичность* – соблюдение деловой этики и внутренней философии организации

Принципы управления (современное понимание)

- **<u>Бюрократия</u>** – обеспечение разумного господства центрального звена управления (администрации) над основной частью персонала для строгого выполнения нормативных документов организации («разделяй и властвуй»)
- **<u>Гибкость</u>** – означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся елям объекта управления и условиям его работы («правило змеи»)

Принципы управления (современное понимание)

- **Децентрализация** – в системе управления должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений с передачей прав и ответственности на нижние уровни
- **Дисциплинированность** – все работники выполняют правила внутреннего трудового распорядка, а менеджеры применяют справедливые санкции к нарушителям дисциплины («дисциплина – мать порядка»)

Принципы управления (современное понимание)

- **Единоначалие** – концентрация власти в руках линейных руководителей, работник получает распоряжение и отсчитывается перед одним непосредственным начальником («директор всегда прав»)
- **Кадры решают все** – развитие и продвижение работников осуществляется в соответствии с результатами их труда, квалификацией, способностями и потребностями организации

Принципы управления (современное понимание)

- **Коллегиальность** – менеджеры работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, участвуя в разработке наиболее важных решений («один ум хорошо, а два лучше»)
- **Кооперация** – система управления персоналом должна обеспечивать максимальное разделение и специализацию процессов выработки, принятия и реализации решений человеком.

Принципы управления (современное понимание)

- **Корпоративность** – гармония интересов всех категорий персонала в обеспечении единства интересов и усилий по достижению целей управления («в единении – сила»)
- **Оперативность** – своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения и конфликты («не ждать»)

Принципы управления (современное понимание)

- **Ротация** – временное выбытие отдельных работников не должно прерывать осуществления какой-либо функции. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь выполнять функции одного - двух работников своего уровня и планомерно перемещаться по различным должностям (« 5 лет на одном месте»)
- **Специализация** – разделение труда в системе управления персоналом. Формирование отдельных подразделений, специализирующихся на выполнении однородных функций управления («хороший руководитель распределяет задачи, а плохой делает все сам»)

Принципы управления (современное понимание)

- **Справедливое вознаграждение** – базируется на оплате по результатам индивидуального и коллективного труда с возмещение стоимости рабочей силы («оплата по труду, а вознаграждение по результату»)
- **Эффективность** – предполагает экономическую организацию системы управления персоналом на основе снижения доли затрат на управление в общих затратах на единицу выпускаемой продукции.

1.Закономерности организации

1.1. Закон синергии	Синергия – это усиление или ослабление потенциала организации: 2 + 2 = 5, или 2 – 2 = 0 Для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет больше суммы потенциала входящих в нее элементов, либо существенно меньше
1.2. Закон самосохране-ния	Каждая социальная и материальная система стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс): производственный, инжиниринговый, кадровый, финансовый, технический, энергетический, материальный, научный, интеллектуальный, информационный
1.3. Закон развития	Каждая система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла организаций. Развитие организации обусловлено воздействием факторов внутренней и внешней среды, ее конкурентным положением на рынке, мобилизацией и концентрацией ресурсов, правильной стратегией развития

1.4. Закон информированности-упорядоченности	**Чем большей информацией о внутренней и внешней среде располагает организация, тем большую вероятность устойчивого функционирования она имеет. Следствие закона: информированность работника переходит в его компетентность**
1.5. Закон эмерджентности (единства анализа и синтеза)	**Каждая социальная организация стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры и функций по одной из выбранных моделей развития: анализ —>корректировка —> синтез —> корректировка —>анализ; создание —> реорганизация —> укрупнение —>разукрупнение —> ликвидация —> создание**
1.6. Закон композиции и пропорциональности (гармонии)	**Каждая система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотнесенности и заданном подчинении (пропорции)**

1.7. Закон Паркинсона «Растущая пирамида»	**Закон утверждает, что существуют внутренние потребности саморазвития организации, если они не ограничены внешней средой или вышестоящей организацией, при которой происходит рост числа сотрудников в среднем на 5,75% в год, независимо от роста объема работы. Поэтому организации имеют тенденцию к самопроизвольному росту и бюрократизации**

Основным требованием перехода к двухуровневой системе профессионального образования необходимо использовать

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД

Компетентность формируется в деятельности и всегда проявляется **при условии ценностного отношения к деятельности**, личностной заинтересованности.

В связи с этим достигается высокий профессиональный результат.

КОМПЕТЕНТНОСТЬ:СУЩНОСТЬ, ПОНЯТИЕ И ПОДХОДЫ

Знания + Умения (Квалификации) + Ценностное отношение к деятельности = Компетентность

Управленческая компетентность

отражает готовность и способность человека профессионально выполнять управленческие функции и, **проявляя ценностное отношение к деятельности**, принимать эффективные управленческие решения в постоянно изменяющейся внешней среде.

(Т.В. Боровикова)

В связи с этим, критерием управленческой компетентности, по нашему мнению, является:

- **профессиональная мобильность** - **личностное качество**, выраженное в способности быстро осваивать новые реалии в работе с персоналом, находить адекватные способы разрешения проблем и умение принимать управленческие решения в постоянно изменяющейся внешней среде.

Эффективность управления, представлена показателями:

- уровень компетенции работников;
- наличие инновационных процессов в организации;
- рост служебной карьеры членов коллектива;
- время адаптации и закрепления молодых кадров в коллективе;
- актуальность действующей нормативной базы;
- имидж учреждения в сообществе.

Таким образом, **компетентность руководителя** – целостное, динамическое личностное качество, отличающейся ценностным отношением к деятельности и представленное компонентами:

- **когнитивным** (системой знаний руководителя о персонале, способах управления им для достижения целей учреждения),
- **аксиологическим** (системой ценностей и наклонностей, наличием стремления к саморазвитию, профессиональному и карьерному росту),
- **деятельностно-ценностным** (умением применять знания и опыт для нахождения эффективного управленческого решения в конкретных ситуациях).

ВЫВОД

Управленческая компетентность – ***профессиональная мобильность*** – ***личностное качество***, выраженное в способности быстро осваивать современные реалии и, проявляя ***ценностное отношение*** к профессиональной деятельности, находить адекватные способы разрешения проблем и принимать эффективные управленческие решения в постоянно изменяющейся внешней среде.

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ.

Функции управления

Существуют следующие подходы к функциям управления:

1. **Анри Файоль** выделяет:

- планирование;
- организация;
- командование;
- координирование;
- контроль.

Функции управления

2. **Гарри Десслер** приводит следующие функции:

- планирование;
- организация;
- управление персоналом;
- руководство;
- контроль.

Функции управления

3. **Г.Кунц и С. О,Доннел** рассматривают такие функции:

- планирование;
- организация;
- руководство и лидерство;
- контроль.

Функции управления

4. **М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури** рассматривают следующие функции:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль.

Функции управления

5. **Т.В. Боровикова** выделяет следующие функции:

- планирование;
- организация;
- кадровая функция (управление человеческими ресурсами);
- мотивация;
- контроль.

Методы управления
Административ-ные методы
Экономические методы
Социологичес-кие методы
Психологичес-кие методы
Принуждение
Материальные поощрения
Моральное поощрение
Самоутвержде-ние
Основные стимулы труда

Административные методы

- Организационные воздействия
- Распорядительные воздействия
- Материальная ответственность и взыскания
- Дисциплинарная ответственность и взыскания
- Административная ответственность

Экономические методы

- Хозяйственный расчёт
- Оплата труда
- Рабочая сила
- Рыночное ценообразование
- Ценные бумаги
- Налоговая система
- Формы собственности
- Фазы воспроизводства
- Факторы производства

Социологические методы

- Методы исследования
- Личностные качества
- Мораль
- Партнерство
- Соревнование
- Общение
- Переговоры
- Конфликты

Психологические методы

- Психологическое планирование
- Отрасли психологии
- Тип личности
- Темперамент
- Характер человека
- Направленность личности
- Интеллектуальные способности
- Методы познания
- Психологические образы
- Способы психологического воздействия
- Стрессы
- Чувства и эмоции
- Самоутверждение

Управленческий труд

Содержание управленческого труда

1. Целеполагание
2. Создание механизмов управления
3. Координация совместного труда персонала

Управленческий труд

Цель управленческого труда

↓

Создание условий для достижения целей организации

Управленческий труд

Предмет управленческого труда

1. Информация
2. Люди, их трудовая деятельность

Управленческий труд

Средства управленческого труда

1. Средства организационной и компьютерной техники
2. Технологии и методы управления

Управленческий труд

Специфика управленческого труда

1. Умственный труд, сочетающий творческие, логические и технические операции
2. Работа с людьми
3. Информационная природа
4. Многообразие решаемых задач

Управленческий труд

Продукт управленческого труда

1. Управленческое решение
2. Управляющее воздействие

Управленческий труд

Результат управленческого труда

↓

Достижение цели

Система работы с персоналом организации
Кадровая политика
Стиль руководства
Философия организации
Правила внутреннего трудового распорядка
Коллективный договор
Подбор персонала
Расчет потребности в кадрах
Модели рабочих мест (должностей)
Профессиональный подбор кадров
Собеседование (конкурс)
Формирование резерва кадров
Оценка персонала
Методы оценки персонала
Оценка потенциала работников
Оценка индивидуального вклада
Аттестация кадров
Расстановка персонала
Типовые модели карьеры
Планирование служебной карьеры
Условия и оплата труда
Движение кадров
Адаптация персонала
Испытательный срок
Адаптация молодых специалистов
Наставничество и консультирование
Развитие человеческих ресурсов
Обучение персонала
Профессиональная подготовка
Повышение квалификации
Переподготовка кадров
Послевузовское дополнительное образование

ПРАКТИКУМ.

ТРЕНИНГ ПЕРСОНАЛА

Самооценка личных профессиональных качеств управленца (менеджера).

1. **Пробивная сила. Активность. Организаторские способности.**
2. **Систематик. Аналитические способности управления**
3. **Коммуникативность**
4. **Умение работать в группе. Корпоративность**
5. **Язык. Речевые умения**
6. **Впечатление. Как себя подает**

Пробивная сила. Активность. Организаторские способности

1. Убеждать себя
2. Пробивать решения
3. Аргументировать в нужное время
4. Убедить партнера
5. Твердость мнения и решения
6. Выдержка, терпение, терпимость

Систематик. Аналитические способности управления

1. Выявить проблемы и пути решения
2. Отмежевание выполнения решений
3. Как используется информация
4. Умеет ли целостно представлять
5. Как принимает решения
6. Знает ли краткосрочные и длительные последствия

Коммуникативность

1. Умеет ли слушать. Монолог или диалог
2. Как воспринимает вклад в общее дело
3. Обращение с партнерами
4. Дает ли что людям
5. Необидчивы ли
6. Дифференцирует ли он высказывания других

Умение работать в группе. Корпоративность

1. Умеет ли сплотить группу в целом
2. Создает ли непринужденную атмосферу
3. Активизирует ли других
4. Как воспринимается его речь в группе
5. Умеет ли снижать конфликты
6. Признает ли вклад других в группу

Язык .Речевые умения

1. Как выражает мысль (ясно или нет). Четко и понятно
2. Структура и логика речи
3. Говорит ли он для людей или для письма
4. Живо или спотыкается
5. Может он просто болтун
6. Уверенна его речь

Впечатление. Как себя подает

1. Выступает ли первым
2. Слушают ли его
3. Убеждает ли он малым количеством слов
4. Менторская ли подача
5. Уровень юмора
6. Имеется ли доверие к личности