

Менеджмент

Ли Чон Ку

Гродно, 2015

Организация учебного процесса

- Лекции – 50 часов
- Семинары – 34 часа
- Курсовая работа - за месяц до начала сессии
- Экзаменационная оценка, тесты, кейсы, результаты накопительной системы, аттестации

Сведения о преподавателе

- Ли Чон Ку
- Кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента ГрГУ
- Улица Горького, 95, аудитория 207, телефон кафедры +375 152 487232

После изучения курса студенты должны:

- Получить общее представление о состоянии теории и практики менеджмента
- Пользоваться терминологией и применять современные технологии менеджмента
- Владеть навыками использования основных идей современного менеджмента в логистике

Формы контроля

- Тесты
- Устный опрос
- Кейс-стади
- Курсовая работа
- Экзамен

Рекомендуемая литература

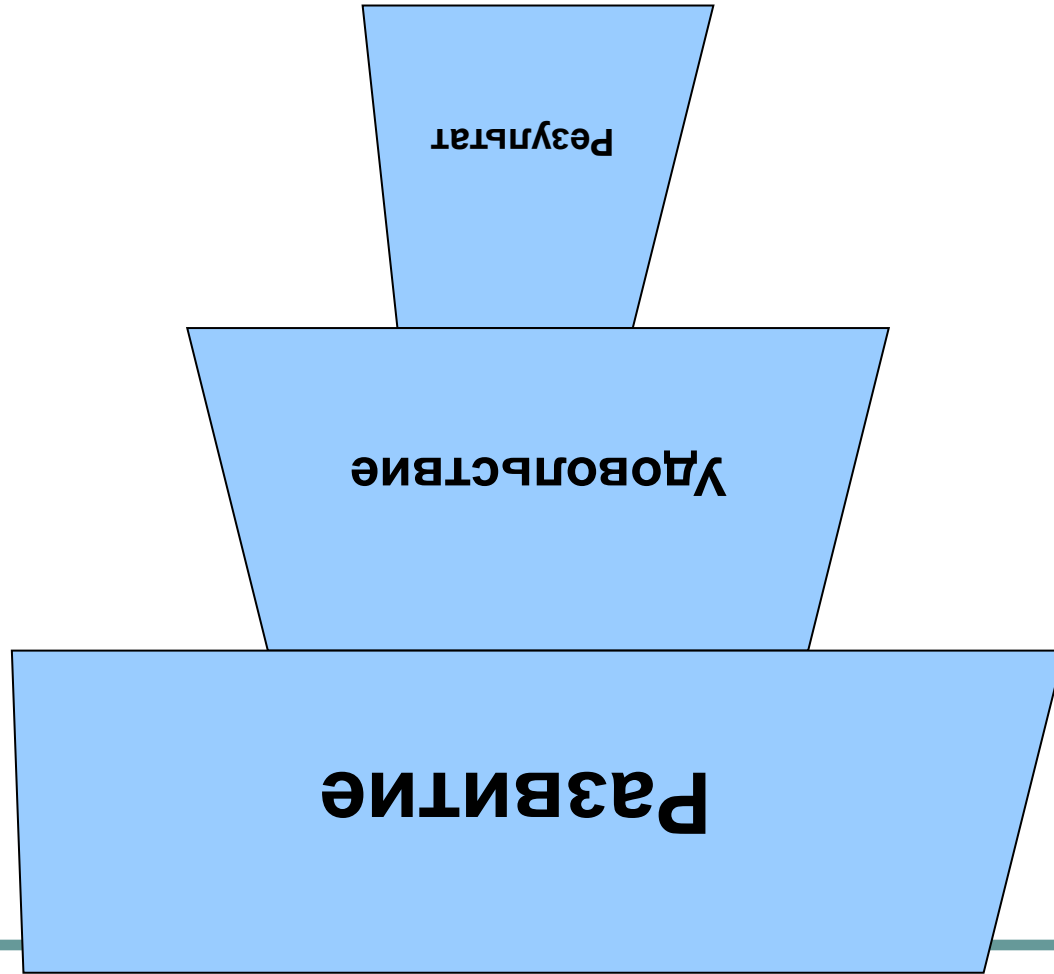
- Учебные пособия
- Книги по современным концепциям эффективного управления бизнесом
- Научные журналы по менеджменту
- Профессиональные периодические издания
- Ресурсы сети Интернет

Раздел.1

Методологические основы менеджмента

- **Тема 1.1. Развитие теории и практики менеджмента 4/2**
 - 1.1.1. Школы управления
 - 1.1.2. Особенности современного менеджмента

Простая модель - треугольник эффективности.

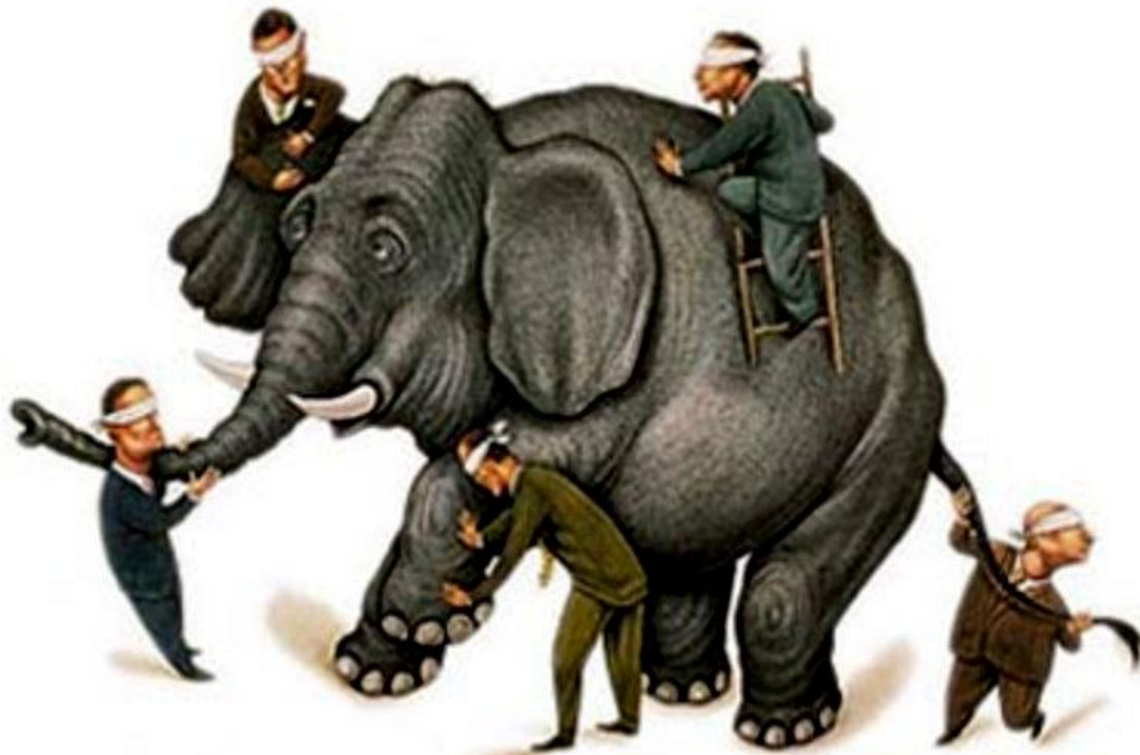


Простая модель - треугольник эффективности.

- Три вершины – результаты, удовольствие и развитие. Чтобы быть эффективным классным мастером, необходимо уделять внимание всем трем вершинам.
- Если вы пережимаете рычаг результатов, то вы не развиваетесь, не растете и не будете эффективны в долгосрочной перспективе.
- Если ушли в удовольствие – тогда нет результатов. Если не получаете удовольствие от того, что вы делаете, нет драйва, куража, кайфа – то и результаты не те, и топовый уровень игры удержать невозможно.
- Так вот, сегодня очень у многих людей, команд и компаний ключевой акцент в этом треугольнике ставится на результат, а не на удовольствие или развитие.

ЛЕГЕНДА О МЕНЕДЖМЕНТЕ

Легенда о слоне (о слепых мудрецах)



ЛЕГЕНДА О МЕНЕДЖМЕНТЕ

- Оставив в стороне познавательные способности и переведя взгляд на массив научной литературы, мы обнаруживаем десять различных точек зрения, большинство из которых получило отражение в практическом менеджменте.
- Сторонники каждой из них придерживаются уникальных воззрений на один и тот же основной аспект процесса построения стратегии. Но в определенном смысле все эти теории ограничены и деформированы.

ЛЕГЕНДА О МЕНЕДЖМЕНТЕ

- С другой стороны, воззрения каждого из представителей различных школ управления весьма интересны.
- Слон состоит не только из туловища, но у него, несомненно, есть это туловище, и было бы очень трудно описать животное в целом, не упоминая столь существенной его части.
- Как правило, одним из последствий слепоты является обострение других чувств до такой степени, что человек способен жить, не прибегая к помощи зрячих.

Исходные понятия, раскрывающие сущность эволюции менеджмента:

- **Разделение труда** — форма сотрудничества, при которой отдельные участники производственного процесса или группы выполняют различные и притом дополняющие одна другую трудовые операции.
- **Специализация** — избрание какой-либо области деятельности, отрасли знания, сосредоточение на каком-либо занятии и приобретении соответствующих знаний и умения.
- **Кооперация** - форма труда, при которой много лиц планомерно и совместно участвуют в одном и том же процессе труда или в разных, но связанных между собой процессах труда.

Классификация подходов в науке управления

- В рамках современной науки об управлении организациями можно по-разному подойти к выделению различных ее направлений.
- Одна из распространенных классификаций предполагает рассмотрение четырех важнейших подходов, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления.
- Первый из них заложил основы управленческой науки и затрагивает разные аспекты управления организациями. Это подход с позиции выделения так называемых **школ в управлении** фактически включает в себе четыре разных подхода, которые легли в основу этих школ.
- Это школа **научного управления**, **административная** или **классическая школа**, **школа человеческих отношений** или **поведенческая школа**, **количественная школа управления**.

Классификация подходов в науке управления

- **Процессный** подход рассматривает управление как непрерывную последовательность взаимосвязанных управленческих функций.
- В рамках **системного** подхода внимание концентрируется на целостности организации и управленческого процесса, на неразрывной связи организации с ее средой, на достижении организацией многочисленных целей в условиях меняющейся внешней среды.
- Порядок перечисления указанных подходов и школ управления приблизительно соответствует историческому порядку их появления. Причины формирования подходов и школ в указанном порядке достаточно объективны. Они кроются в характере и уровне развития производительных сил и производственных отношений в соответствующие периоды и в том, какие факторы выдвигаются на первый план в тот или иной период

Стадии	Содержание методов управления	Характеристика и критерии управления
Пионерная 1820-1890	Традиционные методы управления, личные способности предпринимателя	Предприниматель управляет сам лично, не нанимая менеджеров, все зависит от личной инициативы и деловых качеств предпринимателя, нарастает потребность систематизации опыта управления, обучения профессии менеджера
Организационная, начало XXв.	Научный подход к организации управления, администрирование	Возникновение научной организации управления. Отказ от традиционных методов. Возрастание роли мастеров и индустрий. Учет времени и наблюдение. Нормирование труда. Развитие идеи сотрудничества работодателя с нанятым персоналом
Интеграционная, начиная с 30-х гг. XX в.	Поведенческие подходы к организации управления	Параллельно с лавинообразным развитием техники открывается значение человека. Предприятие существует для человека как покупателя, так и для человека как партнера в производственной и предпринимательской деятельности

Эволюция менеджмента

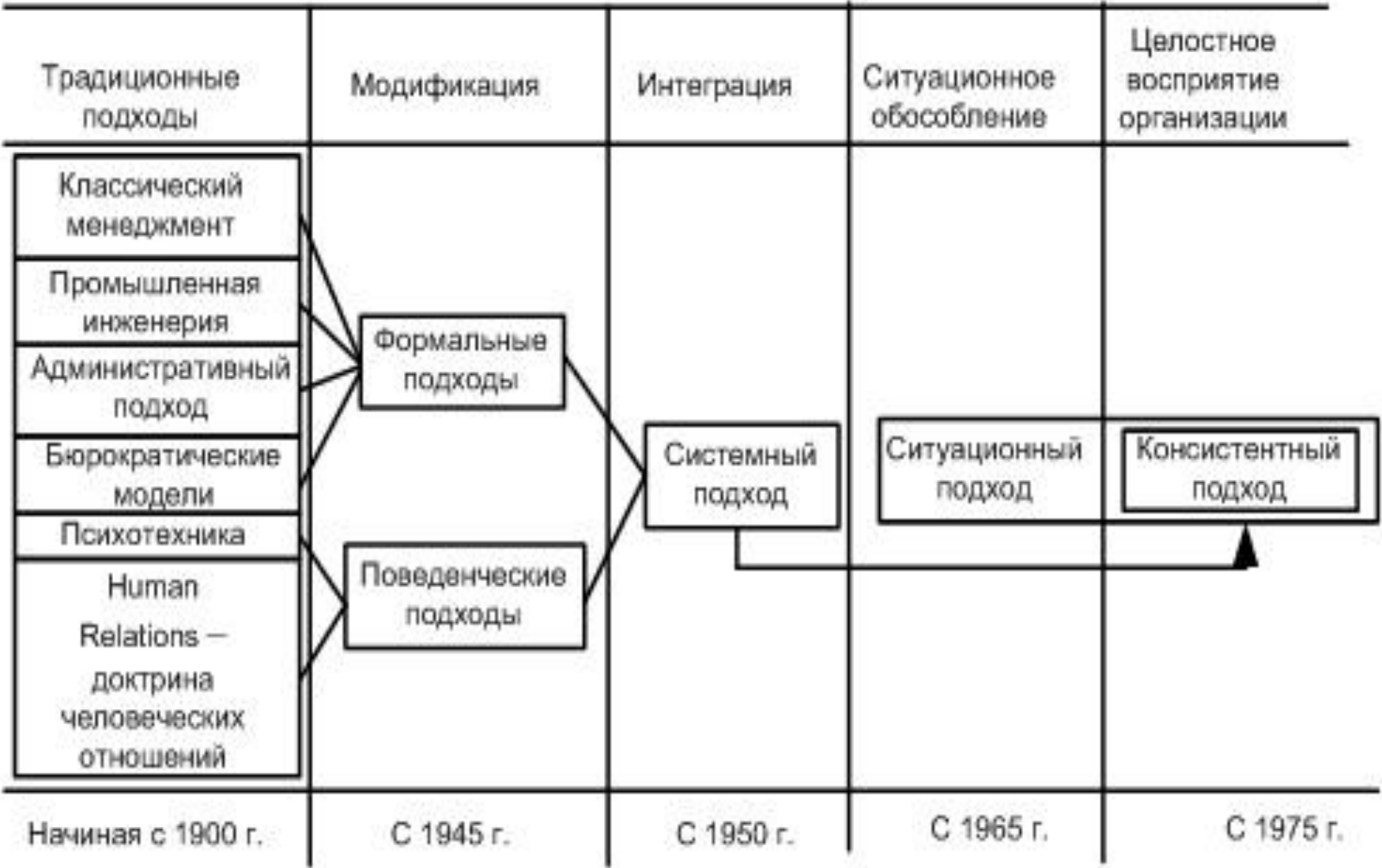
Методы и формы менеджмента постоянно изменяются и совершенствуются.

Изменения происходят в тесной связи с фазами промышленного развития.

Различают три основных фазы:

- эпоха массового производства;
- эпоха массового сбыта;
- постиндустриальная эпоха.

Развитие школ управления и эволюция управляющих систем



Научная школа управления (1885–1920 гг.).

Фредерик Уинслоу Тейлор **Frederick Winslow Taylor**



Американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента.

Американский механик, инженер и специалист по эффективности производственного процесса.

Считается отцом теории научного управления и одним из первых консультантов по процессам управления.

Идеи Тейлора активно используются по всему миру.

Принципы научного управления Тейлора

**Научный отбор работника
для работы(тест)**

**Специализация рабочих
мест и работников**

**Научное изучение
движения работника и его
обучение**

**Справедливое распределение
ответственности между
работником и управляющим**



Научная школа управления (1885–1920 гг.).

- Школа связана с именем Фредерика Уинслоу Тейлора. Представители этой школы обосновали необходимость подбора конкретных работников для выполнения определенной работы, обучения работников, их подготовки и переподготовки как внутри предприятия, так и в сторонних организациях, а также рационализации труда и его мотивации.
- Благодаря этой школе были разработаны принципы управления, которые не потеряли своего значения и в настоящее время:

Научная школа управления (1885–1920 гг.).

- 1) отчетливо поставленные цели – исходный пункт управления;
- 2) здравый смысл, предполагающий признание ошибок и поиск их причин;
- 3) компетентная консультация профессионалов и совершенствование процессов управления на основе их рекомендаций;
- 4) дисциплина, обеспеченная четкой регламентацией деятельности людей, контролем за ее исполнением;
- 5) справедливое отношение к персоналу;
- 6) письменные стандартные инструкции;
- 7) нормы и расписания, способствующие поиску и реализации резервов;
- 8) нормализация условий труда;
- 9) нормирование операций;
- 10) вознаграждение за производительность.

Классическая школа

- При исследовании процесса ручного труда было обнаружено, что можно добиться более эффективного его выполнения. Тейлор проводил эксперименты, взвешивая уголь на лопате углекопа. В результате он нашел такую форму и размер лопаты, которые позволили в несколько раз повысить производительность труда. Сторонники научного направления пренебрегали материальным стимулированием сотрудников, таким, как заработная плата.
- Впервые работа по управлению была признана отдельной специальностью. Но основоположники классического направления были выходцами из рабочих, отсюда узость их подхода к менеджменту только как к управлению производством. Человек рассматривался как механизм в среде производства, как человек-машина. Такой подход называют тейлоризмом.
- Идеи Тейлора воплощаются в современной практике в системе нормирования рабочего времени на производстве, называемой фотографией рабочего места.

Классическая модель менеджмента

Ф. Тейлор
(1865–1915)

Замена рутинных методов работы на научные на основе учения каждого элемента работы и отбора на более производительные. Отбор наиболее сильных рабочих, наиболее подготовленных к выполнению работы

Сотрудничество администрации и рабочих в реализации системы организации труда

Г. Эмерсон
(1853–1931)

Точность целей для каждого уровня руководства. Здравый смысл в анализе новых ситуаций. Компетентность консультирования. Дисциплина и диспетчирование

Справедливое отношение к персоналу

Быстрый и полный учет. Нормы и расписания. Нормирование операций. Стандартные инструкции. Вознаграждение за производительность

Г. Форд
(1863–1947)

Организация массового почтового производства

Стандартизация и унификация технологических процессов

Четкая система контроля и планирования, непрерывные технологические процессы

Классическая или административная школа (1920–1950 гг.).

- **Административная школа**
Анри Файоль



- Основная идея – существуют «универсальные» принципы управления, применение которых гарантирует успех любой организации.
- Школа административного управления была направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом.

Классическая или административная школа (1920–1950 гг.).

- Это направление связано с именем Анри Файоля. Специалисты такого направления исследовали эффективность работы всей организации.
- Итогом многих работ и проведенных исследований А. Файоля является создание принципов управления всей организацией

Принципы управления Файоля

1. Разделение труда
2. Власть – ответственность
3. Дисциплина
4. Единство распорядительства
(единоначалие)
5. Единство руководства
6. Подчинение частных интересов общим
7. Вознаграждение персонала
8. Централизация

Принципы управления Файоля

- 9. Иерархия
- 10. Порядок
- 11. Справедливость
- 12. Постоянство состава персонала
- 13. Инициатива
- 14. Единение персонала

Операции на предприятии (по А. Файолю)

- Технические операции
- Коммерческие операции
- Финансовые операции
- Защитная деятельность
- Учетные операции
- Административные операции

Г. Эмерсон «Двенадцать принципов производительности» (1911 г.)

«Истинная производительность всегда дает максимальные результаты при минимальных усилиях: напряжение, наоборот, дает довольно крупные результаты лишь при условиях ненормально тяжелых»

М. Вебер «Теория общества и экономическая организация» (1920)

ХАРАКТЕРИСТИКИ БЮРОКРАТИИ:

- Разделение труда на простейшие операции
- Формально закрепленная власть и авторитет
- Система абстрактных правил
- Социальная дистанция
- Соответствие квалификации занимаемой должности

Классическая или административная школа (1920–1950 гг.).

- **Административный подход.** Формулирует системы мер по рационализации не только производства, но и управления. Введение в практику функций управления: предвидение, организация, руководство, контроль (А. Файоль).
- **Бюрократические модели.** Главная идея — четкое разделение задач, обязанностей и компетенций работников (менеджеров), специализация функций, строго иерархическое построение служб, руководство по четко установленным правилам. Высокая роль документооборота (М. Вебер).
- **Психотехнический подход.** Исследование физиологических, психологических и эргономических факторов влияния на производительность персонала (В. Вундт).

Этапы развития школы человеческих отношений

- I этап – школа человеческих отношений (1930 – 1950)
- II этап – поведенческие науки (1950 – по настоящее время)

Основные представители школы человеческих отношений

- Ч. Барнард (1886-1961) – природа кооперативных систем
- М. П. Фоллетт (1868-1933) – конструктивный конфликт
- Э. Мэйо (1880-1949) - Хоторнские эксперименты (1924-1932)
- Ф. Ротлисбергер (1898-1974) – организация как социальная система

Школа человеческих отношений (с начала 1950-х гг. до настоящего времени).

- Основная цель этой школы – повышение эффективности работы организации за счет лучшего использования человеческих ресурсов.
- Представители данной школы провели исследования и эксперименты по вопросам мотивации людей, характера власти, лидерства, качества трудовой жизни.
- В результате этого были сделаны выводы о том, что система человеческих отношений влияет на результативность

Школа человеческих отношений (с начала 1950-х гг. до настоящего времени).

- **Школа человеческих отношений.** Идея — изучить, как формируются социальные группы и как они становятся производственным сообществом (Э. Мэйо).
- **Новая школа.** В рамках формального и системного подхода ставит задачу внедрения в науку управления кибернетики, методов и аппарата точных наук (М. Бир).
- **Школа социальных систем.** Идея — природа организации ставит определенные преграды на пути личности. Отсюда конфликты. Для того чтобы найти выход, надо изучить природные потребности человека (Саймон).
- **Эмпирическая школа.** По мнению сторонников этой школы главная задача ученых — это сбор и обобщение материалов практики и разработка на этой основе рекомендаций управляющим.

Школа человеческих отношений (с начала 1950-х гг. до настоящего времени).

Основное внимание исследователей привлекали следующие проблемы:

- **социальная ответственность бизнеса перед работниками;**
- **индивидуальная психология;**
- **человеческие потребности;**
- **психология и мотивация работников;**
- **конфликты (функциональные и дисфункциональные);**
- **обеспечение единства целей и усилий членов коллектива;**
- **формальные и неформальные организации;**
- **статусы и роли членов коллектива;**
- **авторитет и лидерство в коллективе;**
- **роль социальных, половых, возрастных, этнических и других, влияющих на эффективность труда факторов.**
- **Счастливый рабочий — есть эффективный и производительный рабочий, утверждали представители этой школы. Как обеспечить ему это счастье?**

Современные концепции управления

Прагматично ориентированные «практики» (руководители крупных фирм и компаний, государственных структур) считали, что менеджмент должен быть построен на обобщении опыта прошлой работы с использованием методов экономических наук, психологии, социологии, статистики, математики (так называемое **«эмпирическое» направление, или «менеджеризм»**).

Эмпирики часто говорили о необходимости создания единой теории управленческой деятельности. К представителям «эмпирической» школы управления относятся Р. Дэйвис, Л. Эппли, Э. Дэйл, А. Слоун, А. Чандлер, Г. Саймондс, У. Ньюмен, Э. Петерсен, Э. Плоумен, А. Коуэл, А. Свенсон, Т. Левитт, У. Беннис, П. Друкер.

Эволюция управленческой мысли

Основные направления
научной мысли

Годы XX столетия

1885

20

30

40

50

60

70

80

90

Научный менеджмент
и классическая школа

Школа чел. отношений
и поведенческих наук

Количественная школа
и системный подходы

Ситуационный
и новые подходы

Современные концепции управления

По мере развития математики и экономико-математических методов, теории систем и управления, кибернетики, вычислительной техники с начала 1950-х гг. стала постепенно формироваться **«новая школа» управления**, в которую входили Л. Берталанфи, Д. Форрестер, А. Рапопорт, К Боулдинг, С. Бир, Е. Арноф, Р. Аккоф, Д. Экман, Р. Калман, Л. Заде, М. Месарович, Я. Типберген, Л. Клейн, А. Гольдбергер, В. Леонтьев.

Новая / Количественная школа

- Организация – социотехническая система
- Использование математических методов и ЭВМ

Внимание представителей «новой школы» было сфокусировано на:

- сетевом планировании;
- планировании расписаний (поступлении и расходовании ресурсов, запасов, ходе технологических процессов);
- оптимизации и распределении ресурсов организации (линейные, нелинейные и динамические методы);
- управлении и оптимизации запасов ресурсов;
- использовании «теории игр» при принятии решений в условиях неопределенности и рисков (которая в дальнейшем переросла в самостоятельную область математики — «теорию принятия решений»);
- прогнозировании;

Внимание представителей «новой школы» было сфокусировано на:

- использовании «теории массового обслуживания» для вычисления вероятности очередей и их минимизации;
- системном анализе (с помощью «дерева» целей, критериев значимости целей и вероятностей их достижения);
- эконометрике (построении инструментами математики различных макроэкономических моделей и моделей типа «затраты—выпуск»);
- исследовании операций как отдельной научной дисциплиной для решения задач планирования, принятия решений, оптимизации и прогнозирования;
- статистических методах анализа и оценки различных ситуаций (однофакторный, двухфакторный, кластерный, корреляционный анализ).

Современные концепции управления

Сущность новых подходов отражает концепция **Managment ohne Hierarie** (менеджмент без иерархии), которая ставит цели:

- отказ от легитимизации права одностороннего распоряительства над ресурсами и информацией;
- деперсонализация властных полномочий и отмена дуального принципа «санкция» и «вознаграждение»;
- учреждение автономных групп с высоким потенциалом саморегулирования;
- утверждение гуманных ценностей и форм поведения взамен односторонней ориентации на экономический результат;
- учет экономических требований в принятии предпринимательских решений.

Современные концепции управления

В производственной сфере получили развитие следующие концепции:

- **Just-in Time Production (JIT)**, представляющая собой философию менеджмента, нацеленную на устранение потерь в производстве и в смежных с ним сферах деятельности. Изготовлению подлежит только то количество, которое необходимо к заданному сроку.
- **Total Quality Management (TQM)**, под которой понимается концепция гарантированного качества, предполагающая охват работников всех производственных звеньев для обеспечения наилучшего удовлетворения запросов потребителей.
- **Total Productive Maintenance (TPM)**. Концепция ориентирует на комплексное повышение эффективности производственной системы за счет вовлечения в этот процесс всех работников организации.

Теория X и Y

Сотрудники:

X

- ❖ не хотят работать
- ❖ ленивы
- ❖ не любят ответственность
- ❖ показывают результаты только под давлением

Сотрудники:

- ❖ любят работать
- ❖ креативны
- ❖ ищут ответственность
- ❖ могут проявлять автономность и самодисциплину

Y

Современные концепции управления

- **Теория Z.** является альтернативой бихевиористской концепции Д. Мак-Грегора
- На основе анализа японского опыта управления У. Оучи вывел формулу успеха функционирования организации:
долгосрочный найм кадров, групповое принятие решений, индивидуальная ответственность, оценка кадров и их умеренное продвижение, формализация методов контроля, неспециализированная карьера, всесторонняя забота о работниках.

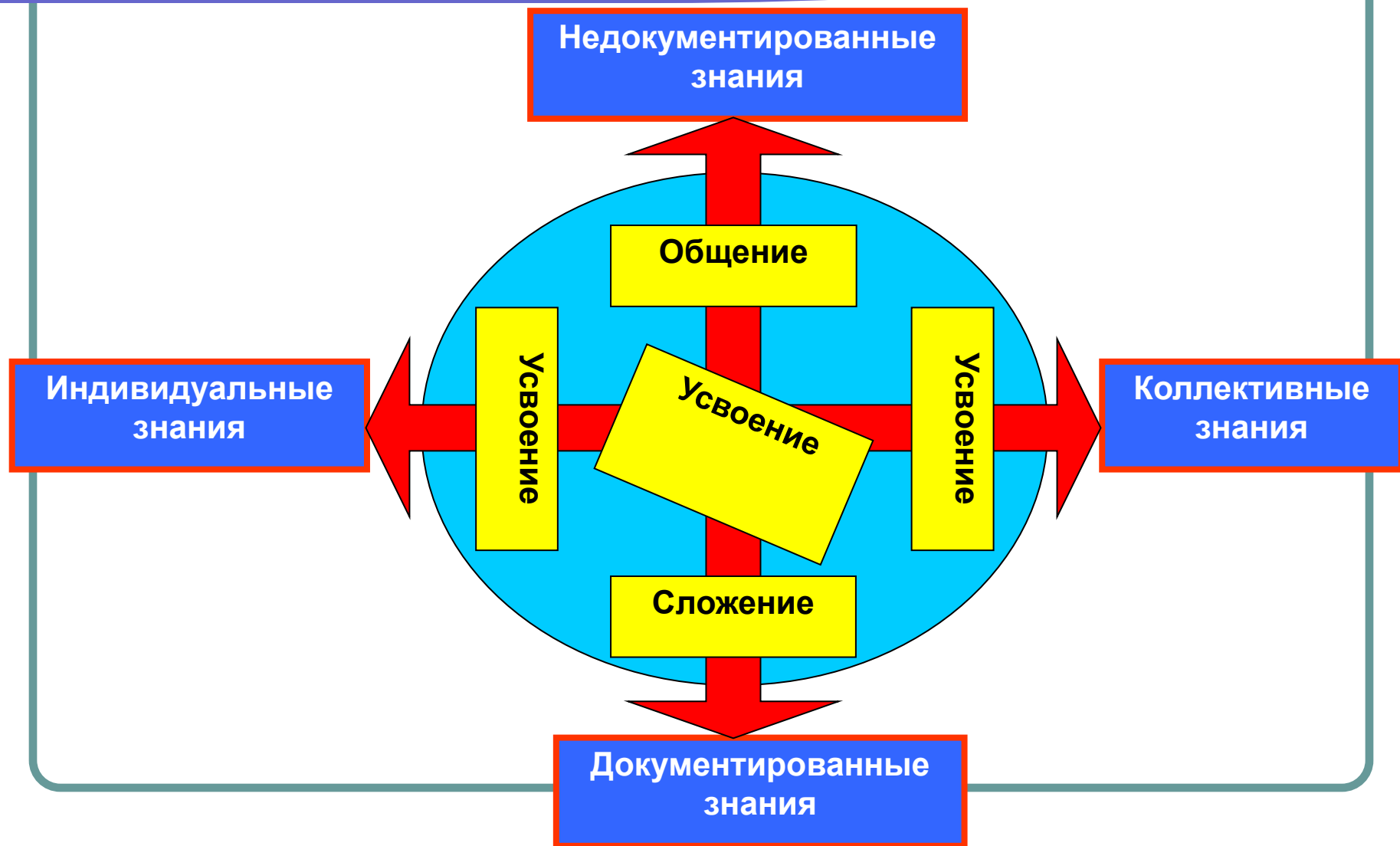
Менеджмент знаний

**В современном бизнесе
знания и управление ими
с целью создания конкурентного
преимущества
становятся главным
корпоративным приоритетом.**

Источники корпоративных знаний

- ***Знания о покупателе***
- ***Знания о конкурентах***
- ***Знания о продукте***
- ***Знания о процессе***
- ***Знания о финансах***
- ***Знания о людях***

Трансформация знаний и их потоки внутри организации



КОЛЕСО УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ: ПЯТЬ ФУНКЦИЙ И ОБЛАСТЕЙ ДЕЙСТВИЯ



Эффективная организация для новой экономики: три уровня управления знаниями

Управление знаниями
(как документированными,
так и undocumented)

Организация - коуч

- Каждый
- учится
- обучает других и учится у них
- является тренером для других игроков и игроком для других тренеров

Обучающаяся организация

- Каждый
- учится
- обучает других и учится у них

Обучающаяся организация

- Каждый учится

Индустриальная организация

Результаты
(устойчивый рост
и создание ценностей)

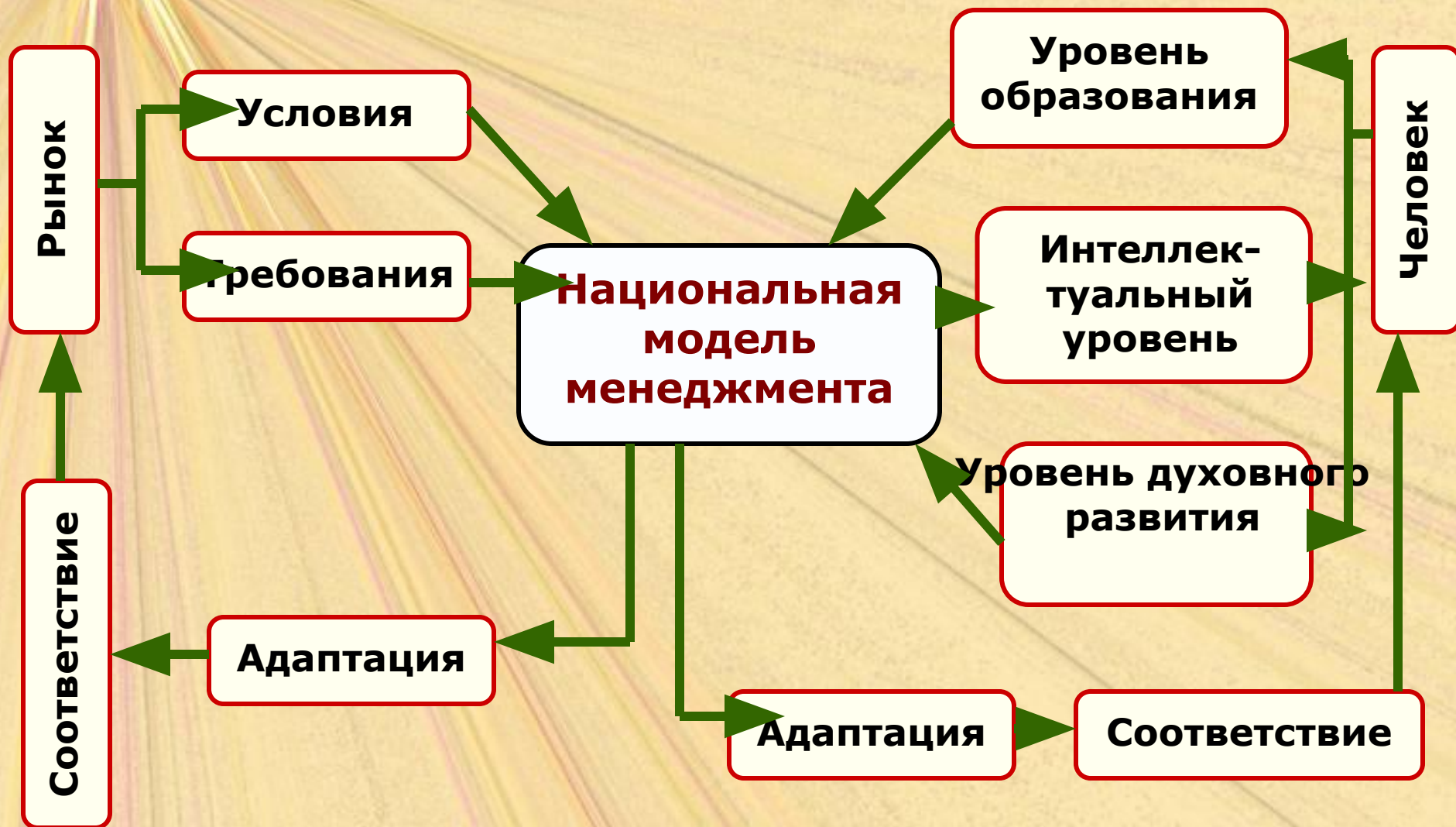


Особенности

современного

менеджмента

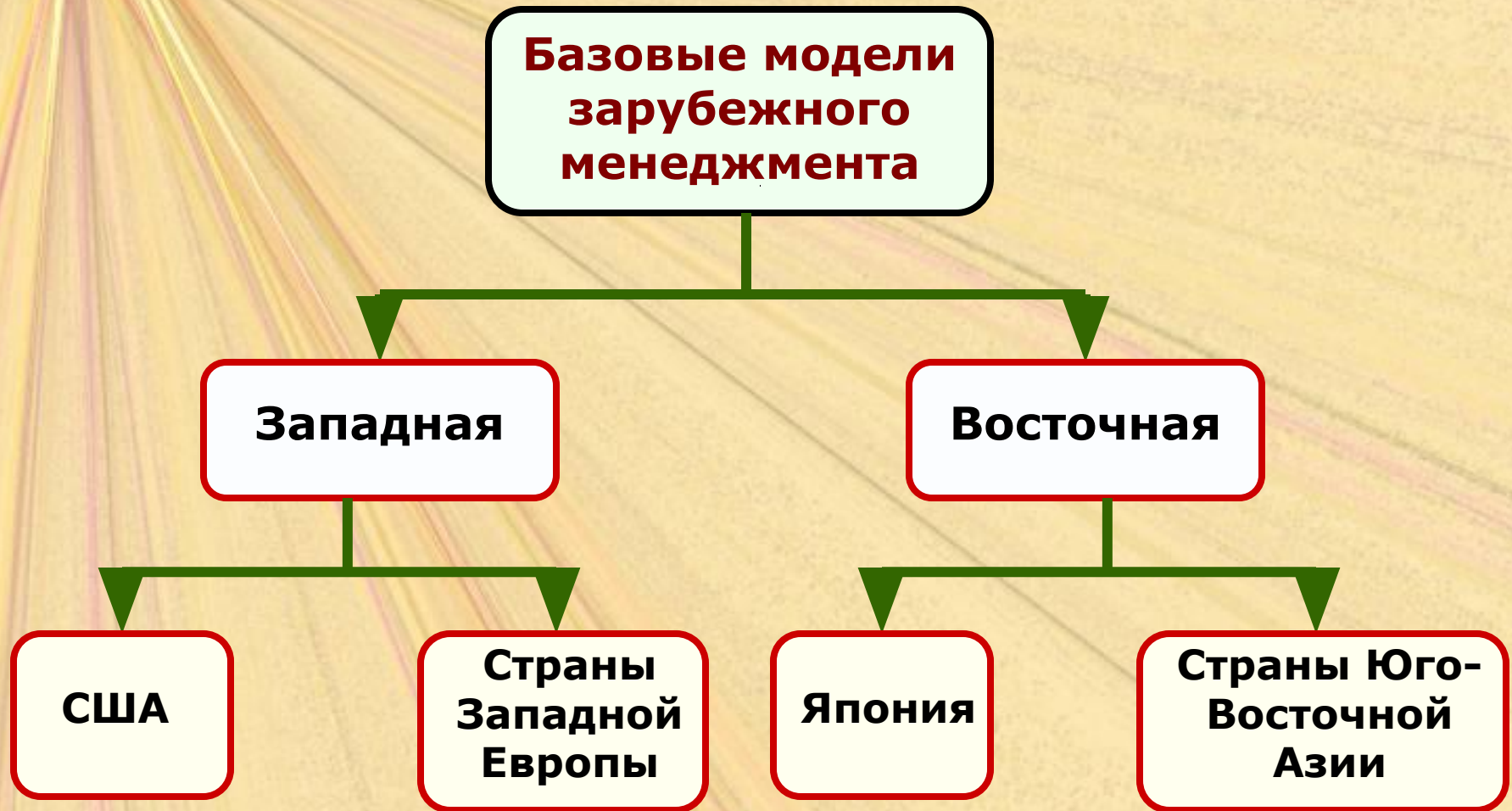
Основные факторы формирования национальных моделей менеджмента



Формирование характерных черт национальных моделей менеджмента



Базовые модели зарубежного менеджмента



Сравнительная характеристика базовых моделей менеджмента

Сравниваемые параметры	Западная модель менеджмента	Восточная модель менеджмента
Основная цель	Повышение эффективности, прирост акционерного капитала	Максимальное соответствие интересам коллектива
Главный приоритет	Финансовые результаты	Люди
Стратегия	Имеет фиксированный курс	Не имеет жестко детерминированного курса
Организация управления	Технократический подход Ставка на индивида	Психологический подход Ставка на группу
Межфирменная взаимопомощь	Наблюдается редко	Широко распространена
Степень открытости фирмы для общества	Высокая	Менее высокая

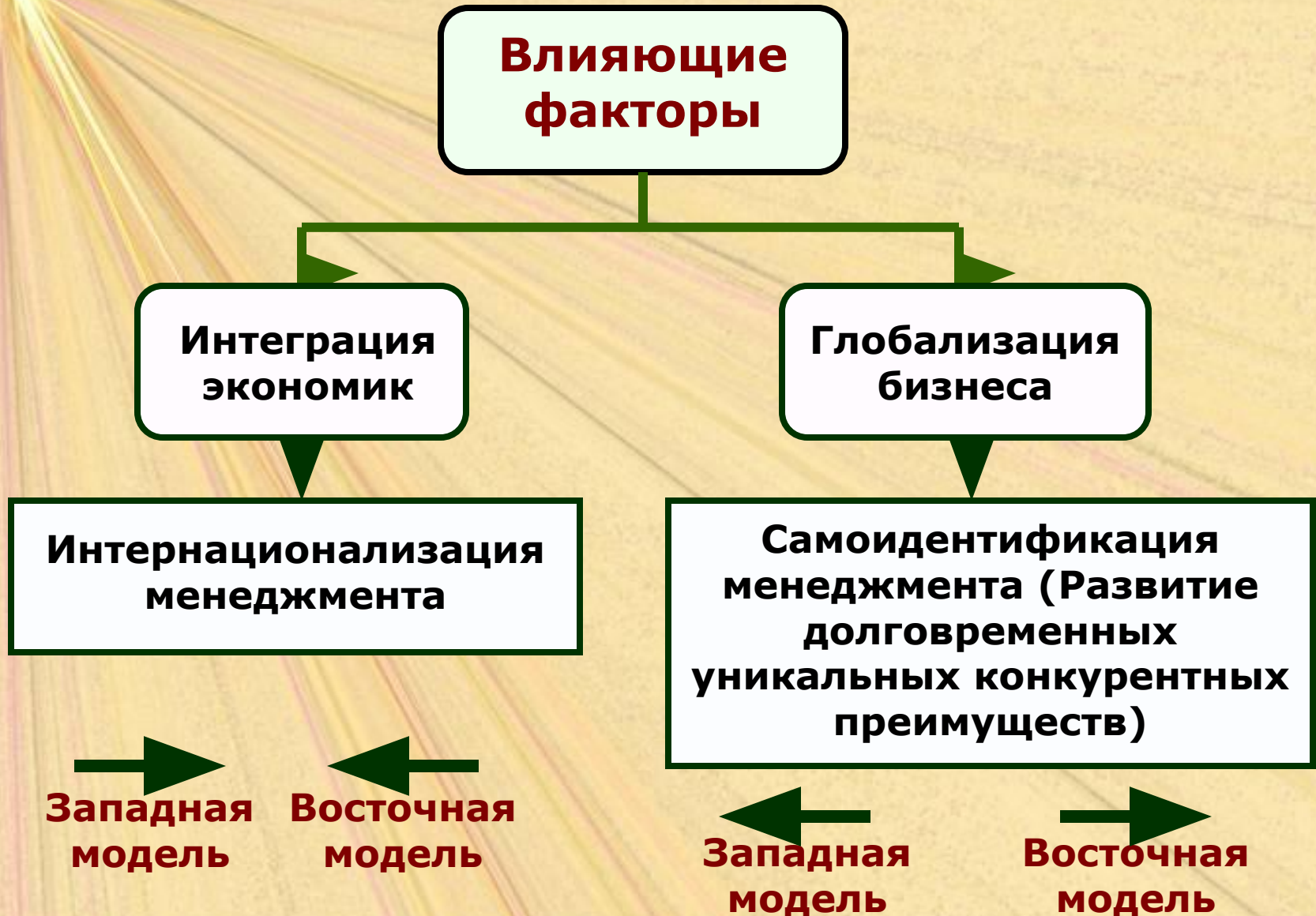
(продолжение)

<i>Сравниваемые параметры</i>	<i>Западная модель менеджмента</i>	<i>Восточная модель менеджмента</i>
Разделение труда	Глубокая специализация	Поощряется универсальность
Контроль	Формализованный контроль	Неформальный самоконтроль
Управленческий аппарат	Сложный, дорогостоящий	Дебюрократизация, отказ от излишеств в бумагах и звеньев управления
Выработка решений	Использование сложных методов решения сложных проблем	Упрощенное решение упрощенных проблем
Распределение полномочий в управлении	Большая часть важных вопросов решается высшими руководителями и специалистами	Значительную часть вопросов решают низовые управленцы
Наиболее ценимые качества работников	Профессионализм, инициативность, энергичность	Способность к адаптации, непрерывному обучению, преданность фирме, мудрость

(продолжение)

<i>Сравниваемые параметры</i>	<i>Западная модель менеджмента</i>	<i>Восточная модель менеджмента</i>
Изменчивость кадрового состава	Высокая мобильность персонала	Стабильность кадрового состава
Статусные различия работников	Существенные	Максимально сглаженные

Направления эволюции базовых моделей менеджмента



Возможность и пути использования зарубежного опыта менеджмента

**Возможность использования
зарубежного опыта менеджмента**

Переоценивается

Отрицается

Взвешенный подход

Пути использования

**Прямое
заимствование**

Адаптирование

**Творческое
применение
отдельных
элементов**

**Ориентация на
основные
тенденции**

Необходимость применения зарубежного опыта менеджмента

- 1. Недостаток опыта управления в условиях рынка**
- 2. Оценка достигнутого уровня развития собственного менеджмента**
- 3. Выявление соответствия направлений развития отечественного управления общемировым тенденциям**
- 4. Улучшение условий для сотрудничества и конкуренции с зарубежными фирмами**
- 5. Развитие интеллектуальных способностей собственных ученых и практиков**
- 6. Улучшение имиджа страны, фирм, менеджеров**
- 7. Предотвращение ошибок**
- 8. Заимствование достижений**

Основные достижения американского менеджмента

Прогрессивные инновации американского менеджмента

Совершенствование организации управления

Совершенствование работы с персоналом

Стратегическое управление

Дивизиональная орг. структура

Адаптированные орг. структуры

Социо-техническое конструирование

Планирование человеческих ресурсов

Программы социального развития

Системы подбора управленцев

Сущностные черты и главные факторы эффективности Японской модели менеджмента

Составляющие эффективности Японского менеджмента

Высокая мобильность
организации

Гибкая долгосрочная
стратегия

Особая система
управления финансами

Большой запас
человеческого и
технологического
потенциала

Управление
производством «точно
во время»

Высокие возможности в
использовании человеческого
потенциала

Долгосрочный найм
работников

Опекунство

Кружки качества

Система принятия
решений «ринги»

Неформальные
отношения в
коллективе

(продолжение)

**Высокие возможности в
использовании человеческого
потенциала**

```
graph TD; A[Высокие возможности в использовании человеческого потенциала] --- B[Долговременное сотрудничество с учебными заведениями]; A --- C[Горизонтальная ротация кадров]; A --- D[Специфические приемы обучения управленцев];
```

**Долговременное
сотрудничество с
учебными заведениями**

**Горизонтальная
ротация кадров**

**Специфические приемы
обучения управленцев**

Главные элементы Западноевропейского опыта менеджмента

Особенности менеджмента стран Западной Европы

Преодоление узости технократического подхода американской модели менеджмента

Преодоление узости социального подхода японской модели менеджмента

Терпимость к многообразию

Учет местной специфики

Ориентация на самореализующуюся личность

Скандинавская (Финская) модель «Управление по результатам»

Германская модель мотивации к качественной работе

Три «кита» для внедрения эффективного менеджмента

- 1. Понять управление как науку с ее законами, принципами и алгоритмами**
- Первый шаг на пути становления компании – понять, что управление – это наука, исследующая свои категории, открывающая принципы, на которых строится прочный фундамент, и разрабатывающая алгоритмы действий в тех или иных ситуациях.**
- Это целый пласт культуры и сфера нашей жизни, которая формирует мировоззрение сотрудников. А раз так, то необходимо не только изучать опыт ученых от менеджмента, но и применять их опыт на практике.**
- Что же изучает эта наука? На что направлено ее внимание в первую очередь? Каков главный инструмент в осуществлении ее задач?**

Три «кита» для внедрения эффективного менеджмента

Нередко можно услышать, что менеджмент исследует и управляет процессами производства или разработкой новых продуктов; что он управляет финансами и контролирует риски; что он занимается обеспечением рынков сбыта, организацией эргономики рабочих мест, управляет ресурсами организации.

Но лишь действительно успешные компании скажут вам:

- менеджмент управляет людьми,
- заботится о здоровом микроклимате в коллективе,
- воспитывает в сотрудниках приверженность к культурным ценностям компании,
- создает атмосферу творческой и свободной мысли, а уже сотрудники на местах управляют рабочими процессами с большей или меньшей ответственностью.
- Успех Google, Hewlett-Packard, Sony, Disney, Ford и многих других лежит именно в таком подходе к управлению: главный предмет заботы менеджмента и его главный действующий инструмент – это сотрудники, – люди, которые развивают компанию.

Три «кита» для внедрения эффективного менеджмента

2. Взгляд на сотрудников как на главную ценность компании

- **Как мы уже поняли, менеджмент – это наука о связи между людьми и о том, как растить эти отношения, которые позволяют коллективу и компании в целом быть более эффективными.**
- **И самый главный инструмент в менеджменте – это следование законам о налаживании этих отношений. Поэтому вторым шагом в становлении успешной компании будет изучением законов о взаимоотношениях между людьми, изменение взгляда на сотрудников как на свою самую главную ценность.**
- **Законы надо знать. На каждом этапе развития «работают» свои законы, поэтому важно адекватно понимать, на каком этапе развития находится организация, тогда вполне уверенно можно сказать, что ждет всех впереди, и как перейти на следующий этап, – что для этого нужно сделать.**

Три «кита» для внедрения эффективного менеджмента

- Поэтому самое первое и главное правило хорошего менеджера – всегда учиться, при всех обстоятельствах. Любая ситуация должна чему-то научить, с таким отношением быстрый рост обеспечен.
- В менеджменте как науке рассматривается два рода кривых развития компаний – S-образная и экспонента. Согласно первой, компания рождается, расцветает и умирает, стагнирует. Как 95% всех остальных.
- Второй тип развития – экспонентный, в котором нет стагнации. И такие компании мы называем успешными, стабильными, даже великими: они знают только развитие. Но ведь компания – это отношения между людьми, и если эти отношения стагнируют, то коллектив стагнирует. Если менеджмент нацелен на развитие людей и здоровых отношений между ними – стагнация исключена. Это один из самых главных законов менеджмента, и касается он вопроса жизни и смерти компаний.

Три «кита» для внедрения эффективного менеджмента

- **В управлении и в развитии компаний существует много подводных камней, все они изучены подробно, кто-то уже прошел через печальный опыт до нас. За свою столетнюю официальную историю менеджмент подробно изучил большинство типичных ошибок управления, и теперь, когда они изучены и описаны, можно их избежать.**
- **Профессионализм – это когда дело делается без потери качества за гораздо меньшее время, чем у дилетантов. Профессионалы делают все свои дела очень хорошо, потому что почти не совершают ошибок, не совершают лишних движений.**
- **Поэтому второе правило менеджера – во что бы то ни стало становиться профессионалом в управлении.**

- **3. Следование успешным и проверенным моделям и алгоритмам**

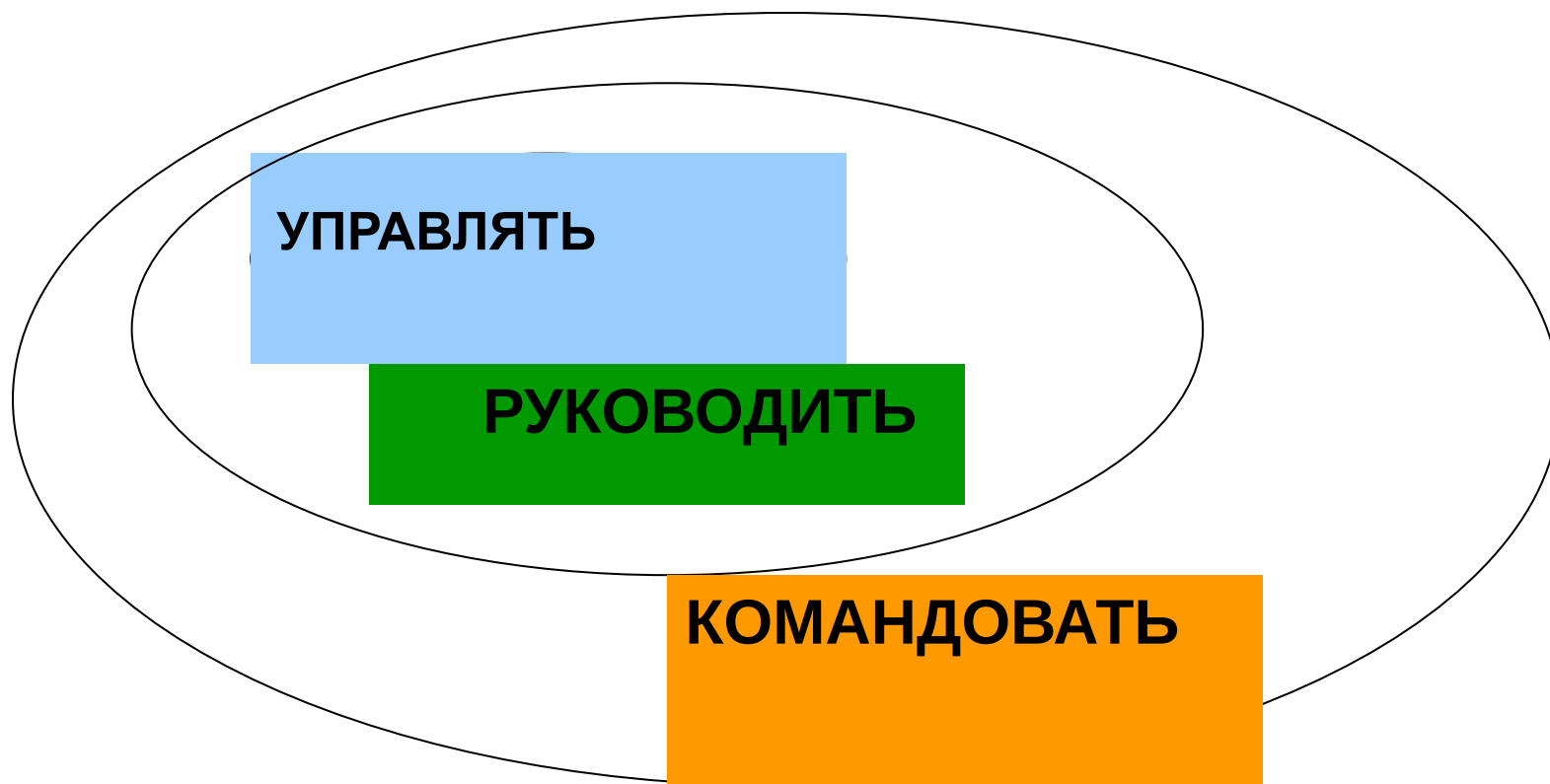
Когда в компании внедряется инновационный менеджмент, надо обратить внимание на следующие моменты:

- **Первое – от чего можно отказаться.**
- **Второе – от чего пока нельзя отказаться, но что нужно прекратить в ближайшее время.**
- **Третье – что мы делаем такого особенного, что можно и нужно развить, чтобы отличаться от существующего конкурентного рынка.**
- **Четвертое – что нам нужно внедрить такого, что мы в принципе еще не делаем.**

- **Потому третьим правилом эффективного менеджмента является четкое и дисциплинированное, ритмично повторяющееся (а не разовое) следование определенным алгоритмам, проверенным временем и опытом успешных первопроходцев.**
- **Эти правила должны быть, это «базис» науки. Это набор, которому нужно следовать неукоснительно, чтобы заложить фундамент эффективного менеджмента в своей компании.**
- **Квадрат инновационного менеджмента (модель четырех действий) существует для того, чтобы понять, какие алгоритмы необходимо внедрить для будущего успеха.**

- 1. Всегда учиться, при всех обстоятельствах. Любая ситуация должна чему-то научить, с таким отношением быстрый рост обеспечен.**
- 2. Во что бы то ни стало становиться профессионалом в управлении.**
- 3. Четкое и дисциплинированное, ритмично повторяющееся следование определенным алгоритмам, проверенным временем и опытом успешных первопроходцев.**

Соотношение терминов



Соотношение терминов

- **Командовать может каждый**
- **Руководить могут многие**
- **Управлять – единицы**