

Тема 1. Менеджмент как вид управления

Рощина Ирина Викторовна

Содержание



«Управление» и «менеджмент»



Теоретические основы менеджмента



Особенности и направления современного менеджмента



Вопрос 1.

«Управление» и «менеджмент»

Понятия

- ❖ **Управление** – это осознанная деятельность человека по организации совместного труда людей для достижения поставленных целей
- ❖ **Управление** – это осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды (общества, природы, техники)
- ❖ **Управление** – это воздействие субъекта управления на всё то, что он пытается подчинить своей воле, изменить, преобразовать, направить на достижение поставленной цели

Понятия

- ◆ **Менеджмент** – управление в социально-экономических системах (организациях) в условиях рыночных отношений
- ◆ **Менеджмент** – самостоятельный вид профессиональной деятельности по управлению организацией или её конкретной сферой
- ◆ **Менеджмент** – это особая система управления организацией в целях повышения эффективности ее деятельности.

Управление

?

Менеджмент

Две точки зрения:

1. «Управление» и «менеджмент» - синонимы
2. «Менеджмент» - деятельность преимущественно направлена на бизнес, коммерцию.
«Управление» - в остальных случаях.

Сущностные характеристики

Управление

Функция (вид деятельности)

Процесс

Люди, управляющие организацией

Орган или аппарат управления

Искусство (практика) выполнения работы

Наука (область человеческого знания)

Менеджмент

Виды менеджмента

- ◆ **Общий менеджмент** – система обобщённых упорядоченных знаний об управлении системами
- ◆ **Функциональный менеджмент** – специализированное руководство как результат разделения и специализации управленческого труда
- ◆ **Объектный (производственный) менеджмент** – процесс управления с точки зрения специфики объекта управления



◆ **Вопрос 2. Теоретические основы менеджмента**

Состав теории менеджмента

- ◆ **Законы** (система законов объективного окружающего мира – закономерности менеджмента, экономические законы, законы социологии и психологии, кибернетики, биологии, др.)
- ◆ **Принципы** (правила, сформулированные на основе объективных закономерностей)
- ◆ **Функции**
- ◆ **Организационные структуры и формы**
- ◆ **Процесс менеджмента**

Функции менеджмента

- ◆ **Общие функции управления**
(обособились под влиянием субъекта управления)
- ◆ **Частные(специальные) функции управления** (обособились под влиянием объекта менеджмента и отражают многочисленные виды деятельности объектного менеджмента)

Принципы менеджмента

- ◆ Принцип организационного оформления функционального и полномочного разделения управленческой деятельности
- ◆ Принцип сочетания формального и неформального управления
- ◆ Принцип делегирования полномочий
- ◆ Принцип интеграции процессов управления
- ◆ Принцип мотивации деятельности
- ◆ Принцип участия в управлении
- ◆ Принцип развития
- ◆ Принцип научности
- ◆ Принцип динамичности и адаптивности системы управления
- ◆ Принцип экономии времени в процессах управления

Г. Кунц и С.О'Доннел

- ◆ **10 принципов планирования**
- ◆ **15 принципов организации**
- ◆ **10 принципов мотивации**
- ◆ **14 принципов контроля**

А.Файоль

- ◆ **Планирование**
- ◆ **Организация работы**
- ◆ **Командование – как искусство лидера**
- ◆ **Координация**
- ◆ **Контроль**

Базовые функции менеджмента



Классификация моделей менеджмента

- ❖ **По характеру реализации властных полномочий руководством:** авторитарная, демократическая
- ❖ **По критерию «встроенности» человека в систему производительных сил:** доиндустриальная, индустриальная, постиндустриальная
- ❖ **По роли и месту человека в системе управления:** модель Д. Мак-Грегора (теория X и теория Y), модель У. Оучи (теория Z)
- ❖ **По отдельным управленческим признакам:** модель 7С «Счастливый атом» (У. Питере, Р. Уотермен), модель управления по результатам (Т. Санталайнен), ситуационная модель
- ❖ **По отношению к изменениям во внешней и внутренней среде:** статическая (традиционная, консервативная, текущего состояния), адаптивная (опережающая, инновационная), динамическая (прогнозная, вероятностная модель развития)

Классификация моделей менеджмента

- ◆ **По принадлежности к соответствующим школам менеджмента:** а) школа научного менеджмента (Р. Оуэн, Ф. Тейлор, Ф. Гилбрет, Г. Эмерсон); б) школа рациональной бюрократии (М. Вебер); в) административная школа (А. Файоль); г) «классическая школа» (Муни, Рейли, Урвик, Гьюлик); д) школа НОТ (А. Богданов, А. Журавский, А. Гастев, Н. Витке, Ф. Дунаевский, П. Керженцев); е) школа «человеческих отношений» (Э. Мэйо); ж) мотивационная школа (А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, Адамс, У Джемс, Д. Макклелланд); з) школа «организационного поведения» (К. Арджирис, Р. Лайкерт, Б. Басе, Р. Блейк, Дж. Моутон)
- ◆ **По территориальному происхождению и месту адаптации:** российская, американская, японская, шведская, германская, бразильская

Модели менеджмента



Американская
модель

Японская
модель

Европейская
модель

Американская модель

- 1) Ориентация на индивидуализм (индивидуальные задания, единоличное принятие решений, персональная ответственность, личные интересы выше интересов компании, нет чувства преданности своему рабочему месту, др.)
(организационная структура строится по функциональному принципу)
- 2) Внимание профессиональной совместимости сотрудников, умение работать в команде, лояльность к руководству
- 3) Жёсткая организация управления, формализация управленческих отношений (права и обязанности регламентируются, закрепляются письменно в специальном документе; рабочие отношения не совмещаются с личными)
- 4) Строгое соблюдение равноправия во взаимоотношении полов
- 5) Высшие руководители минимизируют внешние атрибуты власти, подчёркивая атмосферу равенства, партнёрства
- 6) Морально-психологический климат как средство достижения целей компании
- 7) Формализация ежегодной процедуры аттестации работников

Американская модель

- 8) Ориентация на немедленное реагирование на изменения внешней среды
- 9) Применение ситуационного менеджмента для исследования внешней среды и построения стратегических целей (разбор кейсов)
- 0) Ориентация на корпорацию (акционерное общество). Собрание акционеров – формальный орган, основной – совет директоров
- 1) Оценка результатов деятельности предприятия не внутри предприятия, а вне его
- 2) Для преодоления сопротивления организационным изменениям в корпорациях разрабатываются программы качества трудовой жизни, с помощью которых работники привлекаются к разработке стратегии развития, обсуждению вопросов рационализации производства, решению разнообразных внешних и внутренних проблем (П. Друкер)
- 3) Научный менеджмент в качестве основной школы для производственного менеджмента
- 4) Ведущие компании имеют трестовую структуру (филиалы не наделены самостоятельностью)

Японская модель

- ❖ Принцип коллективизма, создание сплочённых дружелюбных коллективов. Управление группами. Ментальность кайшашуги («интересы компании превыше всего»)
- ❖ Гарантия занятости и создание обстановки доверительности
- ❖ Гласность и ценности корпорации
- ❖ Межгрупповое сотрудничество на основе дружеских и родственных отношений, ориентация на долгосрочное сотрудничество
- ❖ Система управления качеством
- ❖ Нововведения
- ❖ Антибюрократический стиль руководства. Постоянное присутствие руководства на производстве
- ❖ Поддержание чистоты и порядка
- ❖ Принятие решений «снизу вверх» – система ринги-сэй (предварительное обсуждение и тщательное многократное согласование проектов на всех уровнях; единогласное принятие (кроме женщин и национальных меньшинств); ответственность несут все сотрудники)
- ❖ Ориентация на «социального человека» и «корпоративный дух» фирмы
- ❖ Уважение старших, «система продвижения по старшинству»
- ❖ Единовременное рекрутирование. Учебный год в учебных заведениях длится с апреля по март. Финансовый год на большинстве японских компаний начинается в апреле и заканчивается в марте. В отличие от Европы, где прием на работу осуществляется в течение всего года, большинство японских предприятий не принимают на работу выпускников в середине финансового года. Кроме того, компании принимают на работу выпускников университета, не учитывая их специальности. Отсюда необходимость переподготовки и производственного обучения.

- ❖ Японская и американская модели нашли своё отражение в теории «А» и «Z» американского учёного японского происхождения У. Оучи
- ❖ Один японский труженик в два раза слабее американского, но коллектив из 10 японцев в два раза сильнее 10 американцев

Европейская модель

- ❖ потребность в научном, рациональном обосновании принимаемых решений;
- ❖ потребность менеджеров в разработке специфических и прагматических стратегий, адекватных определенным ситуациям, а не следование универсальным теориям;
- ❖ деидеологизация процесса принятия решений;
- ❖ потребность в эмоциональном участии при выполнении работы по собственной инициативе;
- ❖ потребность в использовании управленческого и технического опыта;
- ❖ потребность в принятии «плюралистической» точки зрения на предприятие, предполагающей необходимость достижения целей организации и демократический процесс принятия решений;
- ❖ необходимость творческого, совместного с коллегами и с их помощью обучения: саморазвитие как неотъемлемый процесс рабочей жизни организации
- ❖ «управление по результатам»

Европейская модель

Основные характерные черты:

1. Более заметная ориентация на людей. Во главу угла ставится забота о людях и социальная ответственность
2. Более высокая значимость внутренних переговоров: между различными уровнями фирмы, между менеджментом и рабочими, с профсоюзами, между штаб-квартирой и подразделениями.
3. Более высокие навыки по управлению международным разнообразием: проявляют толерантность, терпимость к зарубежным культурам
4. Более прагматичное управление (между крайностями Американской и японской моделями менеджмента).
5. Ориентация на управление средними и малыми предприятиями
6. Альянс «Промышленная группа». Существенная финансовая и производственная самостоятельность дочерних предприятий крупных компаний



◆ **Вопрос 3. Особенности и направления современного менеджмента**

Тенденции современного менеджмента

- ◆ **Глобализация (глобальные рынки; глобальные организации; глобальные цепочки создания товаров и услуг)**
- ◆ **Проблемы ресурсобеспечения**
(рационального использования имеющихся в организации ресурсов; выявления и реализации внутренних резервов для увеличения ресурсов организации; перераспределения внутренних ресурсов организации, сосредоточения их на приоритетных направлениях; слияния или поглощения других организаций как средства увеличения ресурсов; вертикальной или горизонтальной интеграции, формирования интегрированных корпоративных структур; передачи вида деятельности, необеспеченного ресурсами, другому исполнителю)

Тенденции современного менеджмента

- ❖ **Развитием информационных и коммуникационных технологий** (основой новых бизнес-структур стали виртуальные организации)
- ❖ **Повышение роли науки, инноваций и образовательного уровня сотрудников**

П.Друккер

Базовые принципы обновляющегося менеджмента:

- ◆ **Ситуационность**
- ◆ **Системность**
- ◆ **Социальная направленность**
- ◆ **Гибкость**
- ◆ **Адаптивность**

Ключевой момент процесса управления

Классическое
понимание
традиционного
менеджмента

Современный менеджмент

**Функции
управления**



**Управленческое решение, на
разработку, принятие и выполнение
которого направляются усилия и
организационная деятельность
профессиональных управляющих**

**Традиционные
формы
управления
персоналом**



**Новые цели и задачи по развитию
сильных сторон личности и
расширение знаний каждого
индивида**

Современный менеджмент

Характерные черты:

- ❖ **Превращение менеджмента в интегрированный процесс, увязывающий все функции**
- ❖ **Новые элементы менеджмента** (культура менеджмента, инновационность, ориентированность на развитие индивидуальных ресурсов менеджера и человеческого капитала в организации)
- ❖ **Интеллектуальное лидерство в управлении командами и проектами, влияние менеджера на имидж организации**
- ❖ **Самостоятельность менеджеров в корректировке целей в условиях нестабильности и динамичности внешних и внутренних условий**

Современный менеджмент

- ❖ **Качественно новый вид децентрализации управления для увеличения самостоятельности менеджера-преобразователя и формирование** (команды, рабочие группы для решения проблем развития)
- ❖ **Новые интеллектуальные факторы** (изменение уровней квалификации менеджеров, новые методы планирования, новые информационные технологии, новые технические средства)
- ❖ **Фактор риска** (приоритетный в принятии решений)
- ❖ **Модульность менеджмента, появление множества видов менеджмента**
- ❖ **Радикальное изменение взаимоотношений между персоналом и руководством**

Виды современного менеджмента

- ◆ **Стратегический менеджмент**
- ◆ **Производственный менеджмент**
- ◆ **Финансовый менеджмент**
- ◆ **Инновационный менеджмент**
- ◆ **Социальный менеджмент**
- ◆ **Антикризисное управление**
- ◆ **Проектный менеджмент**
- ◆ **Эккаутинг–менеджмент**
- ◆ **Эмоциональный менеджмент**
- ◆ **Инвестиционный менеджмент**

Новые принципы управления

- ◆ Лояльность к работающим
- ◆ Ответственность
- ◆ Коммуникации
- ◆ Непрерывное обучение
- ◆ Своевременная реакция на изменение внешней среды
- ◆ Лидерство
- ◆ Этика бизнеса
- ◆ Доверие
- ◆ Постоянное самосовершенствование
- ◆ Видение организации
- ◆ Сохранение фундаментальных основ менеджмента
- ◆ Достижение согласованности и целостности
- ◆ Удовлетворённость результатами

Современные концепции менеджмента

- ◆ **Менеджмент без иерархии** («Management ohne Hierarchie»)
- ◆ **Бережливое производство** (Lean Management / Lean production)
- ◆ **Менеджмент гарантированного качества** (Total Quality Control - TQL)
- ◆ **Всеобщий продуктивный сервис** (Total Productive Maintenance - TPM)
- ◆ **Бенчмаркинг**
- ◆ **Реинжиниринг бизнеса**
- ◆ **Концепция адаптации**
- ◆ **Концепция глобальной стратегии**
- ◆ **Концепция целевой ориентации**

Thank You !

Начало положено.

В путь к познанию !!!

А сейчас отдохнём ...