



Управление государственной
службы и кадров
Правительства Москвы



Московский городской
университет управления
Правительства Москвы



МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 2 Модели и функции менеджмента



Вайсеров Константин Иванович – заведующий кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и истории права, доктор психологических наук, профессор

Тел: 905-720-77-44; e-mail: VayseroKI@edu.mos.ru



МЕНЕДЖМЕНТ



Рекомендуемая литература

- Батурин, В. К. Общая теория управления [Текст]: учебное пособие. / В. К. Батурин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 487 с.
- Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент. [Текст] / Ф. Котлер. - 11-е изд. - СПб. : Питер, 2004. - 800 с.
- Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. - М.: Дело, 1999. - 800 с.
- Милгром, П. , Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент [Текст]: В 2-х томах. Т.1 / П. Милгром; Пер. с англ., Ред. И.И. Елисейевой, В. Л. Тамбовцева. - СПб. : Экономическая школа, 2001. - 468 с.
- Милгром, П. , Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент [Текст]: В 2-х томах. Т.2 / Милгром П., Робертс Дж.; Пер. с англ., Ред. И.И. Елисейевой, В.Л. Тамбовцева. - СПб. : Экономическая школа, 2001. - 422 с.
- Семенов, А. К. Теория менеджмента [Текст]: учебник для бакалавров. Гриф МО / А. К. Семенов, В. И. Набоков. - М. : Дашков и К, 2015. - 492 с.





В школе науки управления, выделяются следующие подходы:

- *системный,*
- *процессный,*
- *ситуационный.*





МЕНЕДЖМЕНТ

Школа науки управления

Системный подход позволяет рассматривать организацию как систему, состоящую из определенного количества взаимосвязанных элементов (по Питеру Друкеру):

- **люди,**
- **структура,**
- **задачи,**
- **технологии,**
- **ресурсы.**

Важнейший признак организации - наличие конкретных целей.

Задача управления – обеспечить комплексный процесс достижения целей, стоящих перед системой.

Каждый элемент системы имеет собственные цели.

Суть системного подхода – обеспечить повышение эффективности работы организации в целом.





МЕНЕДЖМЕНТ

Процессный подход – существует взаимосвязь этапов и функций управления (Анри Файоль, Майкл Мескон)

<i>Функции управления</i>	<i>Этапы цикла управления</i>
Целеполагание	Постановка целей предприятия
Принятие решения	Планирование
Организация	Организация и исполнение планов
Регулирование или контроль сверху	Контроль за исполнением
Учет	Фактическое исполнение, анализ достигнутых результатов
Обратная связь (контроль снизу)	Обсуждение достигнутых результатов, корректировка дальнейших планов





МЕНЕДЖМЕНТ

Ситуационный подход - расширяет сферу применения системного и процессного подхода на практике (Т. Бернс и Г. Сталкер).

Ситуация - конкретный набор обстоятельств, оказывающих влияние на организацию в определенное время.

Внутренние ситуационные факторы организации:

- цели,
- задачи,
- структура,
- техника и технология,
- люди.

Ситуационные факторы внешней среды организации:

- стимулирующие;
- лимитирующие.





Современные модели менеджмента

- Модель 7С (McKinsey)
- Реинжиниринг – reengineering
- Менеджмент качества - TQM – Total Quality Management
- Самообучающаяся организация - Learning Organization
- Маркетинг/менеджмент – Marketing Management
- Менеджмент перемен - Change management
- Проблематика конкурирующих выгод (преимуществ)
- Менеджмент инноваций





Модель Маккинси 7С анализирует 7 ключевых элементов микросреды организации. (Том Питерс, Роберт Уотерман)

«Жесткие» элементы
проще описать, оценить,
ими проще управлять.

«Мягкие элементы»
сложнее управляются и
оцениваются, но зато
являются ключевыми для
долгосрочного
конкурентного
преимущества
организации.





Реинжиниринг – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта.

Оформляется соответствующими организационно-распорядительными и нормативными документами.

(Филип Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф)

Порядок проведения:

- Разработка корпоративной стратегии;
- Определение ключевых компетенций, которые необходимы для внедрения стратегии;
- Подробный анализ существующих процессов;
- Выявление процессов, требующих изменения;
- Определение ключевых показателей эффективности для бизнес-процессов;
- Собственно реинжиниринг;
- Контроль и постоянное совершенствование новых процессов на основе ключевых показателей эффективности.





Total Quality Management – менеджмент качества.

Главная идея - компания должна работать не только над качеством продукции, но и над качеством организации работы в компании, включая работу персонала.

Постоянное параллельное усовершенствование 3-х составляющих (качества продукции, организации процессов, уровня квалификации персонала) позволяет достичь более быстрого и эффективного развития бизнеса.

Критерии качества работы:

- степень реализации требований клиентов,
- значения финансовых показателей компании,
- уровень удовлетворенности служащих компании своей работой.





Самообучающаяся организация - Learning Organization (Питер Сенге)

Основные дисциплины, которые надо изучать:

Личное мастерство. Дисциплина побуждает людей постоянно прояснять для самих себя, что им важно. Эта энергия побуждает к личному росту.

Создание общего видения. Дисциплина об общих целях. Позволяет формировать навыки, необходимые группам. Поощрение искреннего интереса, а не глупого самодовольства.

Командное обучение. Развитие взаимодействия в группе. Целое становится больше суммы частей.

Когнитивные модели. Оглашение скрытых убеждений, которые активно влияют на изменения.

Системное мышление. Основная ось знаний и набор инструментов, которые позволяют людям видеть закономерности в сложных системах.

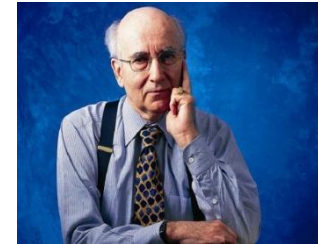




МЕНЕДЖМЕНТ

Маркетинг/менеджмент (Филипп Котлер)

Предметом управления согласно теории маркетинга-менеджмента являются: товары, услуги, имущество, личности, географические места, события, информация, идеи и организации.



Менеджеры по маркетингу должны применять ключевые принципы менеджмента в реальных ситуациях реальных компаний.

Все маркетинговые стратегии и конкретные технологии управления в обязательном порядке необходимо адаптировать к новым реалиям.

Цифровая революция открыла ряд новых возможностей:

- существенный рост покупательской способности;*
- увеличение разнообразия товаров и услуг;*
- огромный объем информации: отовсюду обо всем;*
- упрощение взаимодействия, размещения и получения заказов;*
- возможность сравнивать отзывы о продуктах и услугах.*





МЕНЕДЖМЕНТ

Менеджмент перемен - Change management

Технологии и процессы, посредством которых организация улучшает свою работу в ситуации перемен, кризиса или трудностей.

Менеджмент перемен затрагивает практические навыки, систему организации и психологию сотрудников.

Наиболее известные методологии управления изменениями:

- Модель ADKAR - осознание, желание, знание, умение, закрепление
- Методология AIM - ускоренной реализации (10 шагов)
- Модель управления изменениями Бекхарда и Харриса - неудовлетворенность, желательность и практичность
- Модель перехода Уильяма Бриджа - переход происходит в сознании человека
- Модель изменений Джона Коттера - восемь последовательных шагов
- Модель Кублера-Росса - изменения в поведении людей
- Модель Курта Левина - фазы «размораживания», «проведения изменений», «замораживания»





Теория конкурентных преимуществ (Майкл Портер)



Перечень явлений, дающих конкурентные преимущества:

- эксклюзивная ценность;
- уникальные ресурсы, активы и сферы;
- уникальная комбинация производственного потенциала;
- активность по ослаблению конкурентов;
- быстрая реакция на изменения в конкурентной среде;
- совокупность правовых отношений.





МЕНЕДЖМЕНТ

Менеджмент инноваций (Питер Друкер)

Инновации (нововведения) бывают:

- продуктовые,
- технологические,
- организационно-распорядительные.

Признаки инноваций:

- распространенность,
- место в производственном цикле,
- преемственность,
- охват рынка,
- степень новизны
- инновационный потенциал.





Общие черты школ современных моделей менеджмента :

- Предприятие – это открытая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды;
- Предприятие ориентируется не на объемы выпуска, а на качество продукции, на удовлетворение потребителей;
- Главный источник прибыли – люди, обладающие знаниями, и условия для реализации их потенциала;
- Система управления ориентируется на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и новый стиль руководства.





Развитие теории и практики управления в России

В 1860–1870 гг. в МВТУ разработана методика рационализации трудовых процессов.

В 1911–1912 гг. профессор И.А. Семенов СПб ПИ - курс "Управление заводским хозяйством" - основы производственного менеджмента.

Советский период развития теории и практики управления:

- 20-е годы – поиск новых форм и методов управления;
- 30-е годы – 50-е годы – жесткая централизованная модель государственного управления;
- 60-е годы – 70-е годы – половинчатые реформы, заимствование элементов капиталистической экономики;
- 80-е годы – 90-е годы – отказ от социалистических преобразований, реформы "сверху» по созданию рыночной экономики.





МЕНЕДЖМЕНТ

Организационно-технические концепции 20-х годов

А. А. Богданов (1873–1920) разработал принципы абстрактной науки о законах организации техники (организация вещей), экономики (организация людей), политики (организация идей).

О. А. Ерманский (1866–1941) создал концепцию "физиологического оптимума" - предпосылки теории организации труда и рационализации управления. Открыл закон организационной суммы.

А. К. Гастев (1882–1941) разработал концепцию трудовых установок – НОТ надо начинать с отдельного руководителя и рабочего.





Социальные концепции 20-х годов

П. М. Керженцев (Лебедев) (1881 – 1940) разработал теорию организационной деятельности.



Н. А. Витке разработал социально-трудовую концепцию управления производством – четко разграничил управление вещами и управление людьми.



Ф. Р. Дунаевский (1887–1960) создал теорию "административной емкости" - способность управленцев руководить определенным числом подчиненных.





МЕНЕДЖМЕНТ

Функции менеджмента – назначение или миссия менеджмента.

Основные функции менеджмента:

- **Планирование** – где находимся, куда, когда и как хотим двигаться к целям.
- **Организация** – «закручивание» работы (структуры, люди, ресурсы и т.п.).
- **Мотивация** – побуждение, активизация людей,
- **Контроль** – установление стандартов, измерение реалий и коррекция отклонений.
- **Координация** – достижение согласованности в работе всех звеньев путем установления рациональных связей (коммуникаций) .



Спасибо за внимание!



Московский городской
университет управления
Правительства Москвы

107045, г. Москва,
ул. Сретенка, д. 28

Т: +7 (495) 957-91-32