

XV КОНФЕРЕНЦИЯ ИУМиБ-2014

**Москва-МГУ-Экономический
факультет**

**ПРОБЛЕМЫ
ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ:
ВЧЕРА – СЕГОДНЯ - ЗАВТРА**

01- 03 Июля 2014 г.

XV КОНФЕРЕНЦИЯ ИУМиБ-2014

ОРГАНИЗАЦИЯ. МЕНЕДЖМЕНТ. МЕНЕДЖЕРЫ.

**д.э.н., проф. МАРШЕВ Вадим Иванович
ЭФ МГУ им. М.В. Ломоносова,
каф-ра управления организацией
(vmarshev@mail.ru)**

01-Июль-2014

Уже в который раз:

- «**Новое** – это
- *Новая комбинация Старого*
- *в НОВЫХ условиях»*

Вопросы

1. Почему люди «организуются»?
2. Нужен ли человечеству «менеджмент организаций», как вид жизнедеятельности?
3. Что делают актеры менеджмента или менеджеры?
4. Какие для этого нужны компетенции?
5. Можно ли этому обучать и/или научать?
6. Как готовили и Как готовить менеджеров?
7. Кто готовит и Кто готовит менеджеров?
8. Почему до сих пор встречаются «неэффективные» менеджеры?

Организации людей –1

- «Каждый человек привлекает то одного, то другого для удовлетворения той или иной потребности. Испытывая нужду во многом, многие люди собираются воедино, чтобы обитать сообща и оказывать друг другу помощь: такое совместное поселение и получает у нас название государства»
 - (Платон, IV в. до н.э.)

Организации людей – 2

- Возникновение организаций обусловлено тем, что любой человек в одиночку не может выполнить большинство действий, необходимых для продолжения его жизни (сиречь – «удовлетворения природных потребностей»), и потому он вынужден искать себе подобных, создавать организацию или вступать в существующую организацию (= социализироваться). Прав Аристотель, утверждая, что «человек по природе своей животное социальное», а потому организации были, есть и впредь **будут создаваться.**

Организации людей – 3

- Мы создаём эти человеческие формирования для того, чтобы они могли создавать для нас то, в чем у нас есть **потребность** (напр., потребительские товары), или то, что решает наши **проблемы** (напр., средства передвижения). Мы учимся и/или трудимся в организациях, чтобы зарабатывать средства для приобретения этих товаров и услуг. Иными словами, мы давно уже являемся «**пленниками**» множества организаций, и потому неизбежно задаёмся вопросами их выживания и благополучного существования.

ОРГАНИЗАЦИЯ - в статике

- **Определение** (М.В.И.) – это совокупность не менее 2 лиц,
- имеющих **Общую Цель** и
- **Формализованные Структурированные Отношения** (ФСО)

Люди = Элементы Организации (О)

Общая цель и ФСОтношения = Атрибуты О.

ОРГАНИЗАЦИЯ - в динамике

1. **Поиск** ресурсов
2. **Преобразование** ресурсов в товар/услугу - **продукт**
3. **Распределение, Обмен и Потребление** продуктов

Итог:

- **Воспроизводство Организации**

ОРГАНИЗАЦИЯ - в динамике

1. **Поиск** ресурсов
2. **Преобразование** ресурсов в товар/услугу - **продукт**
3. **Распределение, Обмен и Потребление** продуктов

Итог:

- **Воспроизводство Организации**

Роли индивидуумов в Организации =
= **Функционирующие Области (ФО)** =
Внутренняя среда О.

Внутренняя среда организации-1

Функционалы:

1.1. Акционеры (Shareholders) - ?

1.2. HR

1.3. Management
Marketing

1.4.

1.5. Finance

1.6. Accounting

1.7. Security

1.8. Purchase

1.9. Production

1.10. Sales

Внутренняя среда организации-2

1.11-1.15. ClientsR/PR/GR/FR/IR

1.16. Corporate Governance

1.17. Competitive Intelligence

1.18. R&D (НИОКР)

1.19. Social responsibility

1.20. Ecology

1.21. Knowledge

1.22. Corporate Culture

1.23. Law

1.24. IT-active

и др. Роли (по потребности в них)!!!

РИСКИ определяют необходимость в ролях

Внутренняя среда организации

Процессы создания ценности

<p><i>Основная деятельность по созданию продукта (бизнес-процесс)</i></p>	<p>Закупки</p>	<p>Производство</p>	<p>Продажи</p>	<p>Послепродажное обслуживание</p>
<p><i>Вспомогательная деятельность (функционирующие области, обеспечивающие основную деятельность)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ HR ■ Стратегия/Планирование/Учет/Анализ/Контроль ■ Технологии / Исследования / Проектирование ■ Маркетинг/PR/Финансы/FR ■ Информационное и юридическое обслуживание ■ Инфраструктура / Жизнеобеспечение зданий и сооружений / Безопасность / Общественное питание ■ Logistics ■ GR, IR, Knowledge, CC, Ecology, etc. 			

Внешняя среда организации

1. Макросреда – состав, природа
2. Микросреда – состав, природа

Macro-Environment

1. Macroeconomics
2. State Policy
3. History-Socio-Culture
4. Demography
5. Ecology
6. Science and Technology
7. Institutional system (regulators, incl. Banks)
8. Legal System (incl. Taxation)
9. Insurance System (on Federal Level)
10. Labor Market (on Global Level)
11. Communications
12. Other stakeholders

Micro-Environment

1. Competitors
2. Consumers
3. Suppliers
4. Potential competitors
5. Products-substitutes (M. Porter' 5 Rings Model)

6. Regional Law (incl. Regional Taxes)
7. Insurance System (on Regional Level)
8. Labor market (on Regional Level)
9. Trade Union
10. Shareholders (?)
11. Other Stakeholders

Среда жизнедеятельности (или Бизнес-среда) Организации

**Business Environment =
Internal+External Environment**

Elements of Business Environment



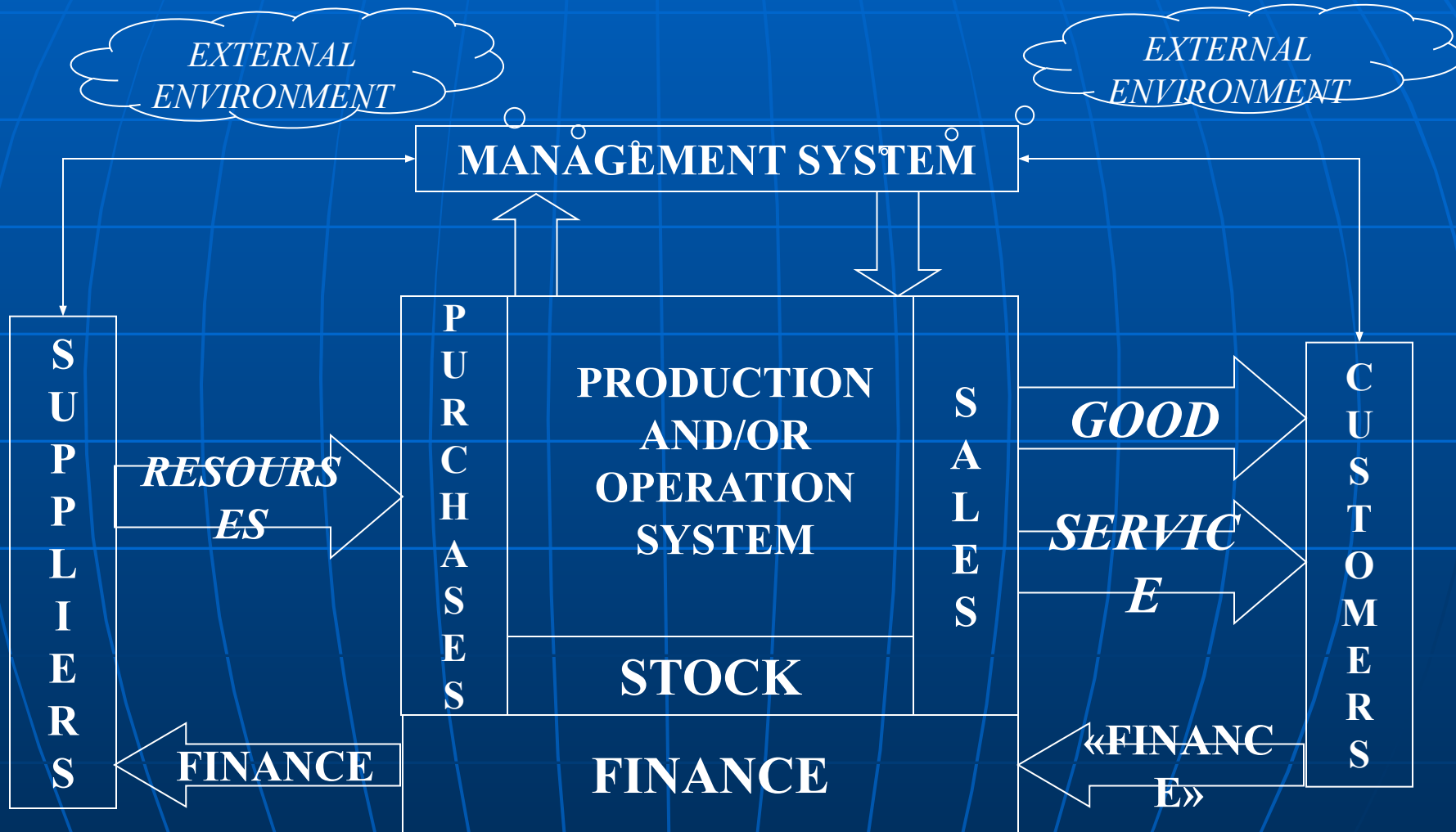
2. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Управление Организацией – это

- **целенаправленное**
 - **системное**
 - **воздействие**
на организацию

Управление = Система

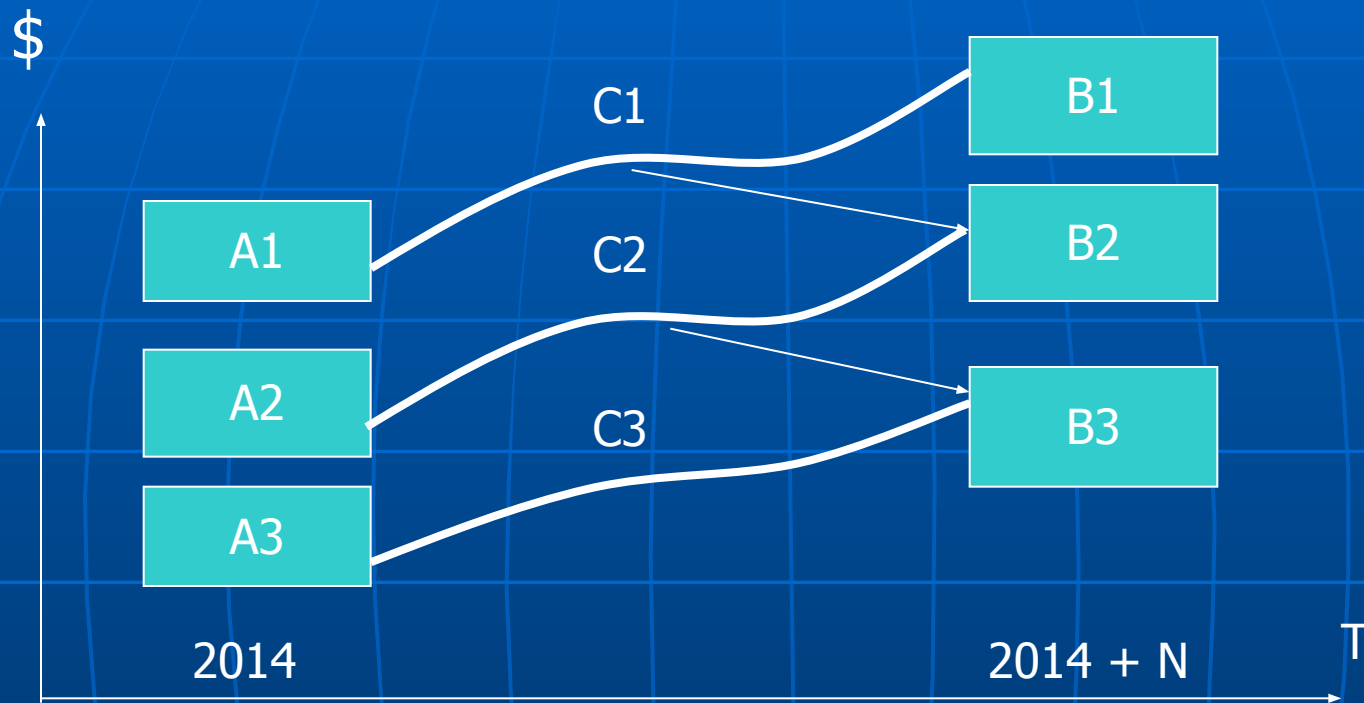
Management systems approach



Управление организацией



СХЕМА УРОВНЕЙ УПРАВЛЕНИЯ



1. A= Где находится организация/функционал?
2. B= Где желает (или должна) быть организация/функционал через N лет?
3. C= Как достичь состояние B из состояния A?

Функции управления - 1

**Что должна делать
Система Управления
(и команда менеджеров всех
уровней),
чтобы Организация достигла
состояния В?**

Функции управления - 2

Управление – вид
профессиональной трудовой
деятельности

Функция управления – особый
подвид управленческой
деятельности, продукт
разделения труда и специализации
в Управлении

Функции управления - 3

**Менеджмент – это
Изменения
(в Организации)**

10 субъектных функций управления

1. **Целеполагание**
2. **Прогнозирование**
3. **Планирование**

4. **Организация**
5. **Мотивация**
6. **Координирование**
7. **Распорядительство**

8. **Учет**
9. **Анализ**
0. **Контроль** (в узком см.сл. = корректировка)

Проведение изменений в Организации

1. Что нужно изменить?
2. Как будут восприняты изменения?
3. Какое будет сопротивление?
4. Какой стиль изменений должен быть выбран?
5. Какими методами проводить изменения?
6. Разработка сценариев возможного сопротивления
7. Осуществление мероприятий, ослабляющих сопротивление изменениям
8. Устранение сопротивления
9. Закрепление изменения

Формула изменений (Бекхард&Харрис)

$$Ch = [ABD] > X$$

Ch - изменения

A - уровень недовольства текущей ситуацией

B - желание внести предложенные изменения и/или достичь желаемого состояния

D – практичность изменений (минимальный риск и разрушительные последствия)

X – стоимость изменений

Время и усилия при различных уровнях изменений

Усилия

Большие

Организационное поведение (5)

Групповое поведение (4)

Индивидуальное поведение (3)

Отношения (2)

Знания (1)

Малые

Короткое

Длительное время

Изменения (1)-(2) относятся к индивидууму

МЕНЕДЖЕРЫ - 1

Основные проблемы:

1. *Чем на самом деле занимаются менеджеры?*
2. *Какими качествами и характеристиками они должны обладать?*
3. *Как их этому обучать и «научать»?*

МЕНЕДЖЕРЫ - 2

- Менеджмент — это прикладная наука, и по традиции акцент делался на выработке *руководящих принципов и рекомендаций, которые способствовали бы совершенствованию управления.*
- Внимание, как правило, в основном обращалось на *ожидаемые результаты*, а не на повседневную деятельность менеджеров

МЕНЕДЖЕРЫ - 3

- «Одна из проблем в понимании управленческого поведения состоит в том, что следует различать *Работу* и *Результативность* менеджмента. *Работа* — это то, что менеджеры делают, тогда как *Результативность* — это то, чего менеджеры достигают»

Президент компании "Intel" Эндрю Гроув (High Output Mgt, 1985)

МЕНЕДЖЕРЫ - 4

- Но всё значение "менее важной" работы, например, наложения шва во время хирургической операции, оценить намного труднее
- Аналогично, наличие стратегического плана у компании или новой ОСУ имеет на первый взгляд более важное значение, чем телефонные разговоры, деловые завтраки и непрерывные служебные совещания, которые занимают значительную, если не большую, часть времени менеджера

МЕНЕДЖЕРЫ - 5

- Уже в древности предпринимались неоднократные попытки ставить и разрешать важнейшие проблемы кадров управления:
 1. *требования к руководителям,*
 2. *личные и деловые качества руководителей,*
 3. *функциональные обязанности и роли руководителей*

МЕНЕДЖЕРЫ - 6

- «Поучения Гераклеопольского царя своему сыну Мерикара» (XXII в до н. э.)
- «Поучения Ахтоя III, сына Дуауфа, своему сыну Пиопи» (XXI в до н.э.)
- «Речения Ипусера» (XVIII в. до н.э.)

В этих трактатах излагаются **требования** к личным и деловым качествам будущих правителей
(компетенции)

МЕНЕДЖЕРЫ -7

- «Уважай твоих вельмож....Возвышай твоих вельмож, чтобы они поступали по твоим законам»
 - «Будь искусным в речах, и сила твоя будет велика»
 - «Уважай твоих вельмож, охраняй твоих людей; укрепляй твои границы и твои округа. Хорошо творить для будущего»
 - «Твори истину, и ты будешь жить долго на земле»
 - «Награждай вельмож податными списками, жрецов – участками земли»
- (Гераклеопольский царь)

МЕНЕДЖЕРЫ - 8

- При этом обращалось внимание на умелое обоснование и изложение принимаемых решений, в связи с чем давался совет: «Будь искусным в речах, и сила твоя будет велика. Меч - это язык, слово сильнее, чем оружие»
 - Царь Ахтой III (XXI в. до н.э.)
- (Троцкий vs. Ленин)

Табели о Рангах - 1

Общепризнанный образец бюрократического творчества древнего Египта эпохи Нового царства, содержащий подробное описание должностных обязанностей визира, – это «Предписание о служебных обязанностях верховного сановника» (XV в. до н.э.).

Табели о Рангах - 2

Разделы «Предписания»

1. Порядок служебного приема у верховного сановника
2. Доклады верховному сановнику
3. Посещение верховным сановником фараона
4. Обращение с доверенными верховного сановника
5. Обращение с документами, запрошенными верховным советником
6. Служебные обязанности верховного сановника

Табели о Рангах - 3

«Предписание». Служебные обязанности верховного сановника:

1. Это он будет вызывать окружных чиновников, и это он будет посылать их, чтобы они докладывали ему дела своих округов
2. Это он будет отправлять всех путешественников и все экспедиции дворца
3. Это он будет назначать исполняющих должности сановников Верхнего и Нижнего Египта

Табели о Рангах - 4

4. Это он будет устанавливать общее количество войска
5. Это он будет посылать рубить смоковницы согласно сказанному во дворце
6. Это он будет посылать окружных чиновников проводить обнесенные плотинами каналы во всей стране
7. Это он будет слушать каждый приказ. Это он будет допрашивать о недоимках каждого храмового хозяйства

Табели о Рангах - 5

- В трактате Артхашастра (IV в. до н.э.)
– Табель о рангах государственных служащих
- Содержит перечень 17 должностей,
- их характеристики и
- размеры вознаграждения

Табели о Рангах - 6

- Разветвленность управленческой системы в Передней Азии постепенно нарастала и достигла таких масштабов и структурных размеров, что
- уже в VII в. до н.э. в Ассирии список чиновников царя Асархаддона содержал упоминание
- о 159 должностях !!!

О компетенциях и подготовке менеджеров

- «Мы должны понять то, **что** делают менеджеры, прежде чем мы сможем решить, **что** менеджеры должны знать и **каким образом** они лучше всего могут приобрести это знание»

(Stewart, R. The Nature of Mgt: A Problem for Mgt Education, JMS, 1984, N21)

О подготовке менеджеров- 1

Царь Ахтой III (XXI в. до н.э.) настаивал на необходимости обучения людей, привлекаемых к управлению, постоянного пополнения их знаний:

- «Создается мудрость знанием.... Разворачивай свитки свои, следуй премудрости, тот, кто обучается, станет искусным».
- В другом месте подчеркивалось: «Пусть скажут люди: «нет ничего, чего ты не знаешь» (= Александр III)

О подготовке менеджеров - 2

Обучались только дети жрецов, управляющих, чиновников, военачальников, капитанов кораблей и других высокопоставленных лиц

Обучение древнему письму происходило в специальных школах, в т. наз. «Домах учения писанию». Попасть туда было заветной мечтой представителей среднего класса

Научиться грамоте означало выбиться в люди, стать государственным чиновником

О подготовке менеджеров - 3

- В древнеегипетских папирусах с поучениями писцам, составленных на грани I и II тысячелетий до н.э., говорилось, что, сделавшись писцом, **«ты будешь управлять населением всей земли»**.
- Подчеркивалось, что писец «управляет работами всякими, которые в земле есть», что должность освобождает от подати, защищает от тяжелого труда, удаляет от мотыги и хлопот, позволяет не быть «под владыками многими и под начальниками многочисленными».

О подготовке менеджеров - 4

Шэнь Пу-хай (400-337 г. до н.э.),
министр царства Хань,
автор трактата «Шэнь-цзы»:

- По мнению мыслителя, чтобы стать мудрым правителем, необходимо овладеть технологией власти.
- Первое условие здесь – выдержка, непроницаемость, скрытность.

О подготовке менеджеров - 5

- Второе и главное – это **недеяние**, т.е. внешняя непроницаемость и даже пассивность, за которыми скрывается информационная насыщенность и активная готовность, способность в любой момент вмешаться и дать нужное указание.
- «Умный правитель может надеть на себя личину глупости, проявить неуверенность, робость... Он скрывает свои мотивы и демонстрирует миру недеяние. И тогда ближние любят его, а дальние стремятся к нему».

О подготовке менеджеров - 6

По мнению Шэнь Пу-хая при подборе кандидата и назначении на должность следует руководствоваться тремя критериями:

1. способностью и компетенцией кандидата,
2. его достижениями в прошлом,
3. старшинством

О подготовке менеджеров - 7

- Легист Шан Ян (390-338 гг. до н.э.) сформулировал гениальную стратегическую идею, пригодную для всех времен и народов, и прообраз **мудрого правителя**: «Совершенномудрый правитель добивается сосредоточения всех усилий народа на **Едином**, дабы объединить его помыслы.

О подготовке менеджеров - 8

- Государство, добившееся сосредоточения всех усилий народа на Едином хотя бы на **один год**, будет могущественно **десять лет**
- Государство, добившееся сосредоточения всех усилий народа на Едином на **десять лет**, будет могущественно **сто лет**
- Государство добившееся сосредоточения всех усилий народа на Едином на **сто лет**, будет могущественно **тысячу лет**
-
- А тот, кто могущественен **тысячу лет**, добьётся **владычества в Поднебесной»**.

О подготовке менеджеров - 9

- В древних (и последующих) Табелях о рангах отражались статусы, размеры и формы вознаграждения руководителей, начальников, специалистов, рабочих
- В Поучениях, Речениях, Наставлениях, Надписях и других «учебниках» излагались основы руководства хозяйством полиса, характеристики различных видов работ и требования к работникам

О подготовке менеджеров - 10

Характеристики и качества «хорошего администратора», «хорошего управляющего», «хорошего предпринимателя» получили развитие в трактатах авторов следующих эпох, отражавших потребность и актуальность этих категорий людей в контексте соответствующих конкретно-исторических условий

Развитие взглядов на КП – 1

Р. Кантильон (1680-1734) в трактате «Опыты о природе торговли» сформулировал идею о том, что в деятельности предпринимателя видятся две относительно самостоятельные функции:

1. Функция капиталиста (или, говоря по-современному, функции собственника средств производства и капитала) и
2. Функция управленца, менеджера, т.е. человека, принимающего окончательные решения.

Развитие взглядов на КП – 2

- А. Смит в «Богатстве народов» широко употреблял понятие “undertaker” в том же значении, что и французы понятие “entrepreneur”, т.е. «предприниматель» в значении «собственник предприятия», не выделяя его управленческую функцию.
- А. Смит сформулировал три важнейших качества undertaker’a:
«порядок, экономия и внимание»

Развитие взглядов на КП – 3

- **Анн Робер Жак Тюрго** в трактате «Размышления о создании и распределении богатств» (1770) на примере управления земледельческими предприятиями выделял функции:
 1. **руководства**
 2. **контроля**

Развитие взглядов на КП – 4

- Промышленная революция (Англии, 70-е гг. XVIII в. - 30-е гг. XIX в.), вызвала к жизни крупные капиталистические предприятия, а вместе с этим породила совершенно новый социальный институт – **предпринимателей-управленцев**

Развитие взглядов на КП – 5

- Появилась совершенно новая разновидность предпринимательства – **интрапренерство**, т.е. предпринимательско-управленческая деятельность внутри большой фирмы – с тысячью разновидностей.
- Сегодня – это ***White-Space Management.***

Развитие взглядов на КП – 6

- Жан Батист Сэй в «Трактате политической экономии» (1803 г.) подчеркивал важность функции *планирования* в деятельности руководителя

Развитие взглядов на КП – 7

- Самуэль Ньюмен в работе «Элементы политической экономии» (1835 г.) писал:
- «Чтобы быть хорошим предпринимателем, надо обладать рядом качеств, редко сочетающихся в одном человеке:
 1. Он должен обладать необычайно сильным даром предвидения и одновременно практической расчетливостью, чтобы его хорошие планы свершались.
 2. Он должен проявлять упорство и постоянство намерений в процессе реализации планов.

Развитие взглядов на КП – 8

3. От него часто требуется властвовать над другими и направлять усилия других.
4. А для того, чтобы всё это вместе работало, он должен быть и осмотрительным, и решительным.
5. От него также требуется умение **успешно управлять** разными отраслями производства,
6. обладать глубокими знаниями как об общем состоянии дел в мире,
7. так и о деталях в области найма работников и получения прибыли»

Развитие взглядов на КП – 9

О функциях менеджера

- С. Ньюмен подчеркивал важность комплексности функций менеджера, выделяя среди них:
 1. Планирование,
 2. Организацию и
 3. Руководство

Развитие взглядов на КП – 10

- Ричард Боукер в работе «Экономика для народа» (1886) выделил функции менеджера:
 - организации и
 - руководства

Развитие взглядов на КП – 11

- И. Вышнеградский

- Система подготовки кадров в России

Развитие взглядов на КП – 12

- Лоуренс Лафлин в трактате «Элементы политической экономии» (1896) писал:
- «Менеджер – это тот,
- кто выбирает место для фабрики,
- управляет финансами,
- покупает сырьё,
- продает продукт,
- кто имеет дела с рабочими, распределяя их задания и оценивая их труд,

Развитие взглядов на КП - 13

- - кто следит за рынком, зная когда продавать, а когда придерживать товар,
- - кто удачно узнает, что покупатели действительно хотят, и меняет характер своего товара в соответствии с этими желаниями...,
- - в общем - это ...

РЕДКИЙ ЗВЕРЬ».

О триаде компетенций

Знания

Умения – Знания в действии

Навыки – автоматические Умения

Знания=>Умения=>Навыки

**Всегда так формируются виды
деятельности менеджера?**

Задачи для студентов:

Выявить конкретно-исторические причины/факторы, объясняющие и отвечающие на вопросы:

- **Почему** менялись представления о том, **чему надо обучать** менеджеров, и привести **примеры** соответствующих **программ** подготовки кадров управления (менеджеров)?