# 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?
- з. 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 16 УДУТ СОЗДАВАТЬСЯ МАРШЕВ В. И. (МГУ)

#### 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 1.4.

Marketing

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

Основная деятельность по созданию продукта (бизнес-процесс)

Закупки

Производ-

Продажи

Послепродаж ное обслуживание

Вспомогательная деятельность (функционирующие области, обеспечивающие основную деятельность)

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.

16.04.2015

проф. МАРШЕВ В. И. (МГУ)

13

# Внешняя среда организации

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

#### Macro-Environment

- 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**

- Competitors
- 2. Consumers
- 3. Suppliers
- 4. Potential competitors
- 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**

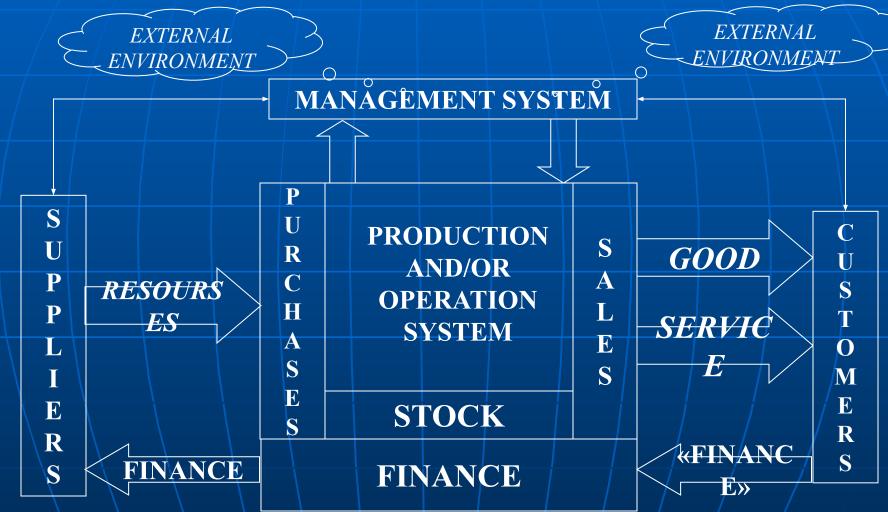


# 2. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИЕЙ Управление Организацией – это

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

Управление = Система

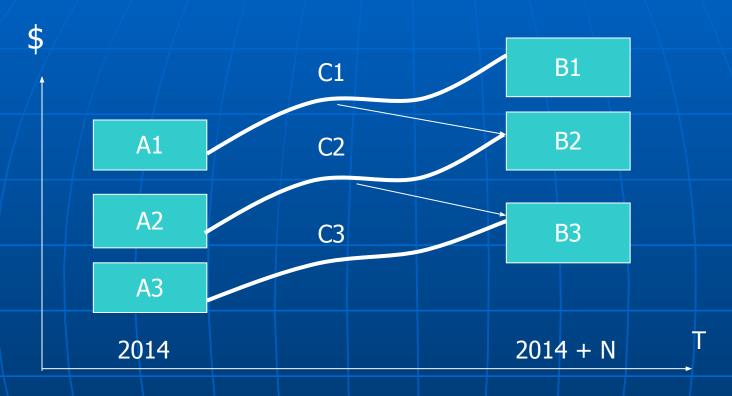
#### Management systems approach



#### Управление организацией



#### СХЕМА УРОВНЕЙ УПРАВЛЕНИЯ



- 1. А= Где находится организация/функционал?
- 2. В= Где желает (или должна) быть организация/функционал через N лет?
- 3. С= Как достичь состояние В из состояния А?

# 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

- Целеполагание
- Прогнозирование
- з. Планирование
- Организация
- 5. Мотивация
- Координирование
- Распорядительство
- Учет
- Анализ
- о. **Контроль** (в узком см.сл. = корректировка)

## Проведение изменений в Организации

- 1. Что нужно изменить?
- 2. Как будут восприняты изменения?
- з. / 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

- А уровень недовольства текущей ситуацией
- В желание внести предложенные изменения и/или достичь желаемого состояния
- D практичность изменений (минимальный риск и разрушительные последствия)
- Х стоимость изменений

# Время и усилия при различных уровнях изменений



### Основные проблемы:

- 1. Чем на самом деле занимаются менеджеры?
  - жакими качествами и характеристиками они должны обладать?
- з. *Как* их *этому* обучать и «научать»?

- 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

 «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)

- 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

- Уже в древности предпринимались неоднократные попытки ставить и разрешать важнейшие проблемы кадров управления:
- <sub>1.</sub> требования к руководителям,
  - личные и деловые качества руководителей,
- з. функциональные обязанности и роли руководителей

- «Поучения Гераклеопольского царя своему сыну Мерикара» (XXII в до н. э.)
- «Поучения Ахтоя III, сына Дуауфа, своему сыну Пиопи» (ХХІ в до н.э.)
- «Речения Ипусера» (XVIII в. до н.э.)
   В этих трактатах излагаются
   требования к личным и деловым качествам будущих правителей

(компетенции)

- «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»

проф. МАРШЕВ В. И. (Пераклеопольский 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 (ХХІ в. до н.э.)

■ (Троцкий vs. Ленин)

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.).

#### Разделы «Предписания»

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

- «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

- 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

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

- 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 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)

- 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)

- Обучались только дети жрецов, управляющих, чиновников, военноначальников, 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

- 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».

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.

- 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».

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,
- з. старшинством

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.

- 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».

16.04.2015 проф. МАРШЕВ В. И. (МГУ) 53

- 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

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 конкретноисторических условий

- 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 посовременному, функции собственника средств производства и капитала) и
- Функция управленца, менеджера, т.е. человека, принимающего окончательные решения.

- 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.
- A. Смит сформулировал три важнейших качества undertaker"a:
  - «порядок, экономия и внимание»

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

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 предпринимателейуправленцев

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

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

- 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.

- 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»

# О функциях менеджера

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

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

• И. Вышнеградский

 Система подготовки кадров в России

- 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,

- 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)?