Теория и практика управления

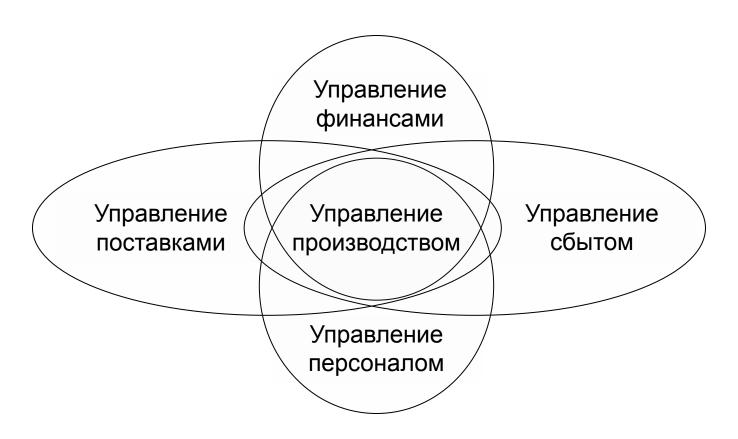
Лекции3-4, РГСУ, 2015

Лекции 3-4

- □ Сферы управления.
- □ Общий алгоритм.
- □ Функции и процессы.



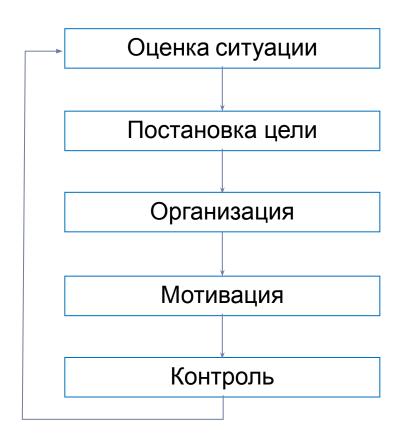
Сферы (области) управления





«Кольцо менеджмента»

Цикл Э. Деминга







Уровни целей

- □ Миссия организации
- □ Стратегические цели
- □ Средне- и краткосрочные цели
- □ Задачи



Миссия - это:

- декларация целей и пользы обществу, ради которых организация осуществляет деятельность;
- заявление о ценностях, принципах и способах, которыми организация добивается своих целей.

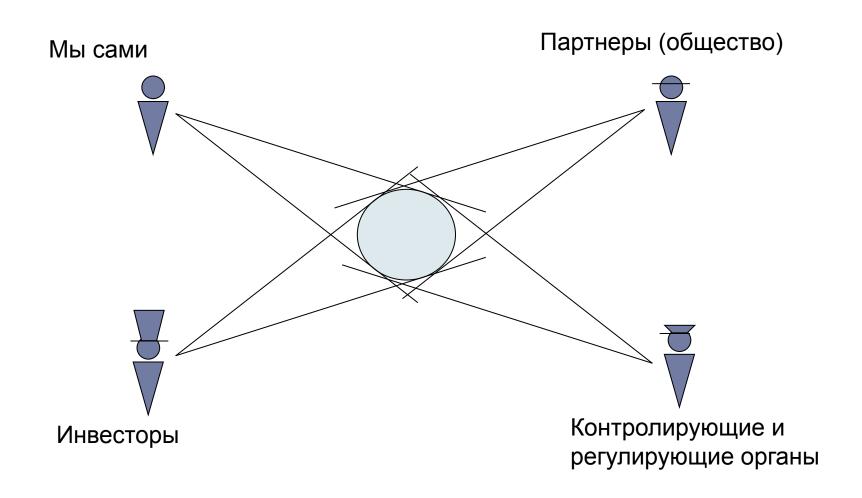


Хорошая миссия помогает:

- Представлять, объяснять (Критерий: понятность)
- Планировать, оценивать (Критерий: конкретность)
- Мотивировать, вдохновлять (Критерий: привлекательность)



Основные заинтересованные лица



Постановка задач (SMART)

```
Конкретный (Specific);

Измеримый (Measurable);

Достижимый (Attainable);

Значимый (Relevant);

Соотносимый с конкретным сроком (Time-bounded).
```



Прогнозирование

Метод, в котором используются как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения.

Методы прогнозирования:

- Анализ временных рядов (проецирование трендов)
- Каузальное (причинно-следственное) моделирование
- Метод экспертных оценок (ожиданий целевых групп, жюри и пр.)



Планирование

Предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. По сути своей, функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса:

- 1. Где мы находимся в настоящее время?
- 2. Куда мы хотим двигаться?
- Как мы собираемся сделать это?



Этапы планирования

- 1. Целеполагание (формулировка целей). Чего именно вы (или ваша фирма) хотите достичь? Это самый трудный этап. Его нельзя формализовать. Личность менеджера проявляется именно в том, какие цели он ставит.
- 2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей.
- 3. Составление перечня необходимых действий.
- 4. Составление общего плана работ (мероприятий). В каком порядке лучше всего выполнять намеченные на предыдущем этапе действия, учитывая, что многие из них связаны между собой?
- 5. Анализ ресурсов. Какие материальные, финансовые, информационные, кадровые ресурсы понадобятся для реализации плана?
- 6. Подготовка детального плана действий. Детализировать разработанный на предыдущих этапах план, включая действия по «добыванию» ресурсов.
- 7. Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости.



Организация и реализация

- Эти функции управления формируют структуру задачи и обеспечивают ее решение
- На этом этапе создаются условия для достижения целей организации.



Делегирование

- □ Средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников задачи, а также дает право использовать организационные ресурсы для их исполнения. Если существенная задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам. Делегирование превращает человека в руководителя.
- Однако, делегирование процесс двухсторонний.
 Недостаточно дать человеку право пользоваться теми или иными ресурсами, необходимо чтобы человек принял ответственность на себя. Иначе будет саботаж исполнения заданий и поручений.



Основные ресурсы

- □ Люди
- □ Деньги
- □ Материалы
- □ Технологии
- □ Информация
- □ Время.

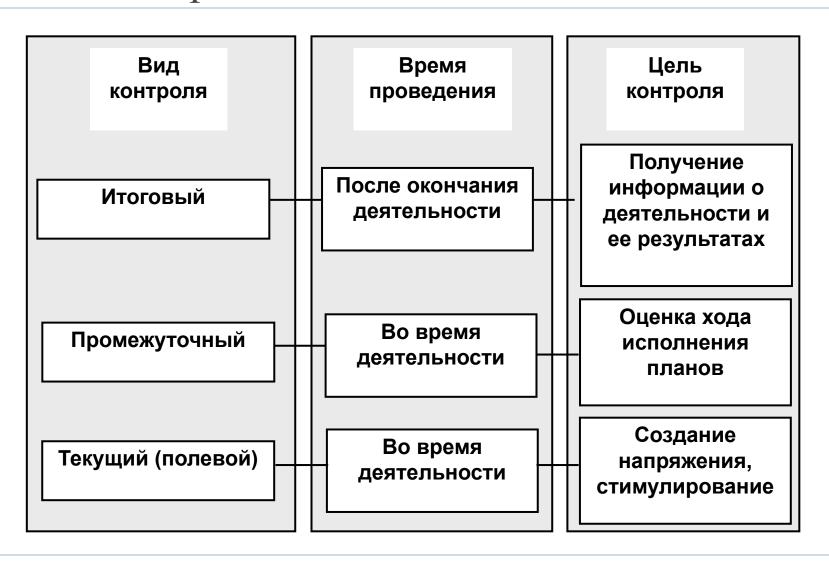


Контроль

Контроль - это процесс измерения и оценки фактической траектории развития того или иного процесса и сопоставление с плановой траекторией, позволяющей достичь цели.



Виды контроля





Основные стадии процесса контроля:

- задание нормативной траектории и критериев для оценки результата, а также основных временных этапов - периодичности контроля;
- 2. выявление фактических значений измеряемых параметров (характеристик);
- сравнение фактических значений контролируемых параметров с плановыми значениями (критериями); анализ масштабов и причин отклонений;
- 4. обоснование необходимости корректировок;
- 5. осуществление действий, обеспечивающих обоснованные корректировки.



Регулирование

Есть два основных подхода к регулированию:

- Во-первых, можно стремиться к возврату на плановую траекторию движения. Для этого понадобятся дополнительные ресурсы материальные, кадровые, финансовые. Иногда такие ресурсы создают согласно плану, заранее предвидя возможность осложнений.
- Во-вторых, можно изменить сам план, заменив намеченные рубежи на другие, реально достижимые в создавшейся обстановке.



Связующие процессы

Все функции управления имеют две общие характеристики, они нуждаются в:

- □ принятии решений;
- коммуникации, обмен информацией.



Принятие решений

- □ Принятие решения это выбор из альтернатив того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.
- Основным требованием для разработки альтернатив и принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации.



Коммуникация

- Коммуникация это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.
- □ Поскольку организация представляет собой структурированный тип отношений между людьми, она в значительной степени зависит от качества коммуникаций для обеспечения эффективного функционирования.

