

# Теория и практика управления

Лекции 3-4, РГСУ, 2015

## Лекции 3-4

---

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

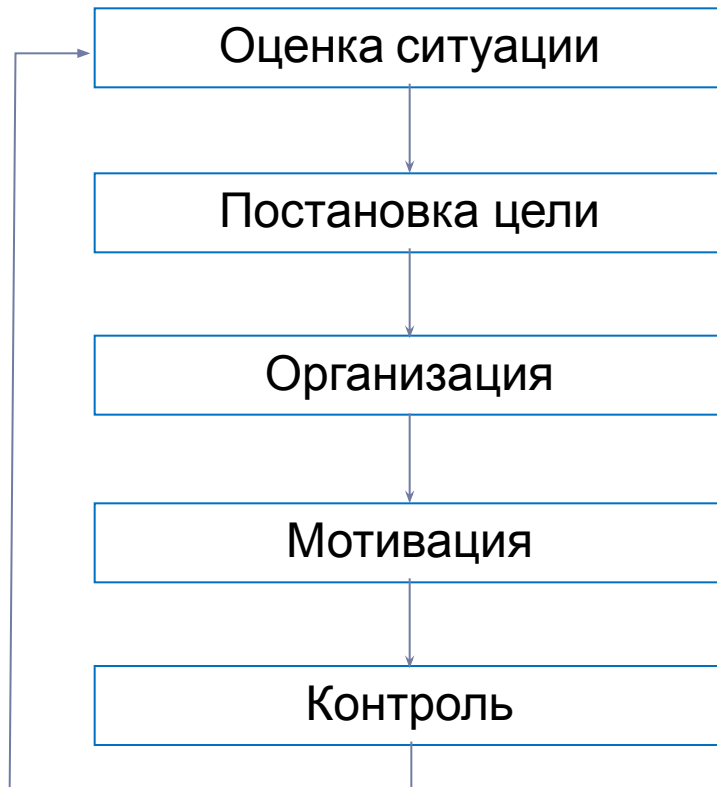


# Сферы (области) управления

---



# «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)

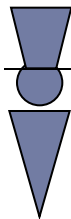


# Основные заинтересованные лица

---

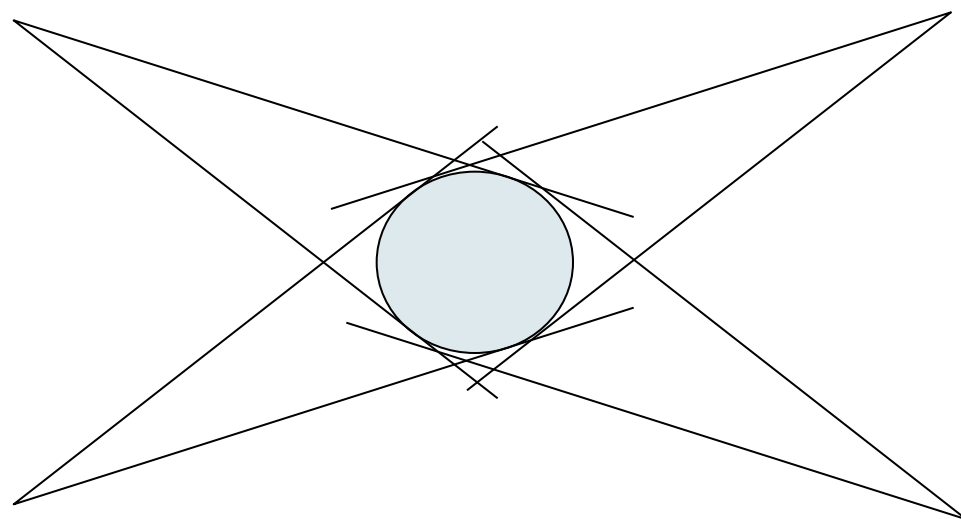
Мы сами

Партнеры (общество)



Инвесторы

Контролирующие и регулирующие органы





# 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 моделирование (причинно-следственное)
- 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?**
- 3. 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

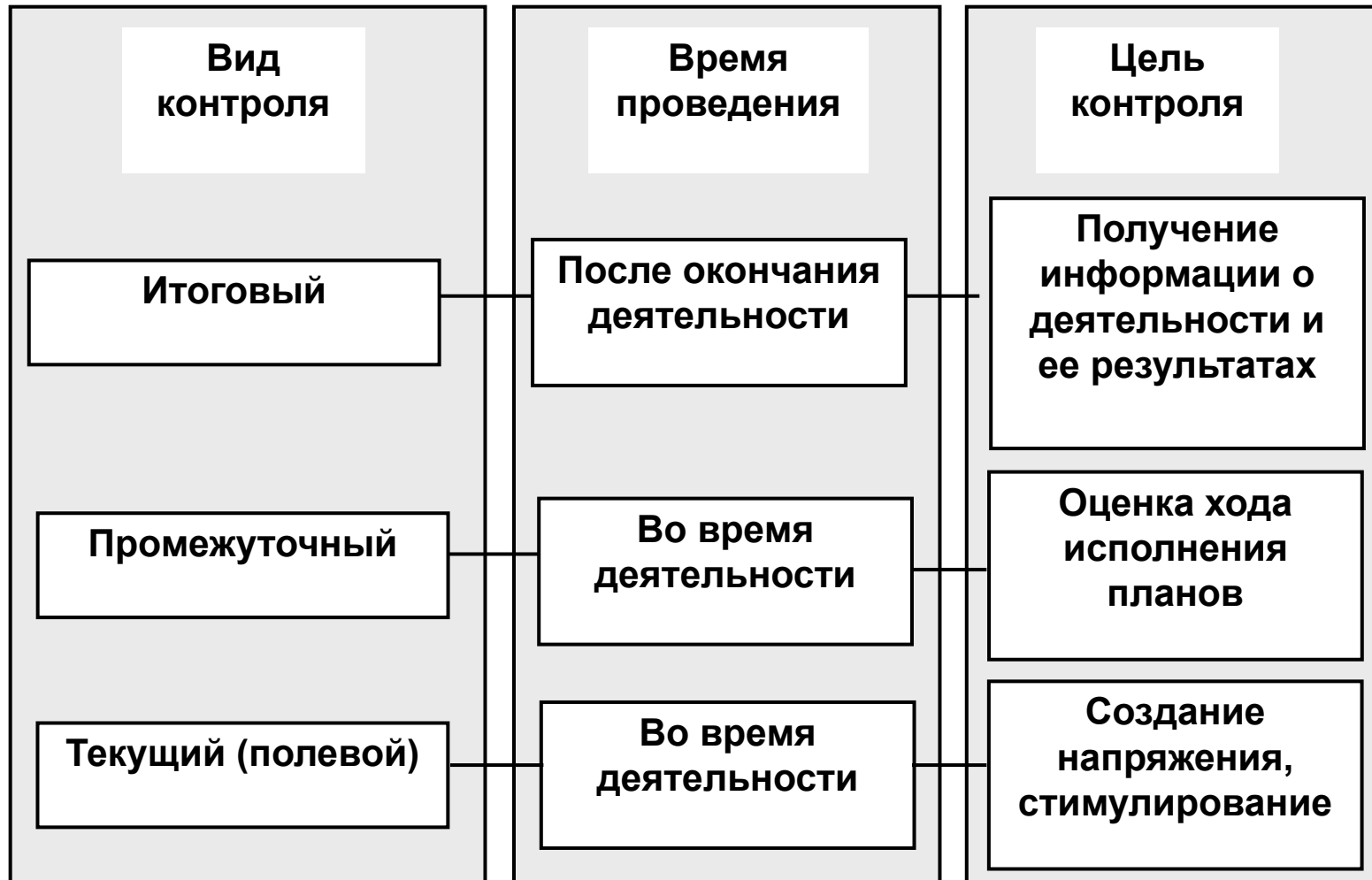
---

**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:

---

1. задание нормативной траектории и критериев для оценки результата, а также основных временных этапов - периодичности контроля;
2. выявление фактических значений измеряемых параметров (характеристик);
3. 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.

