

# Теоретические основы менеджмента





# Закономерности управления

---

1. *Интеграция деятельности людей в процессах менеджмента.*
2. *Любое управление имеет иерархическое строение.*
3. *Изменение условий управления требует делегирования полномочий, которое ведет к изменению централизации управления.*
4. *Управление в организации опирается на потребности, интересы, ценности, установки, опасения человека.*
5. *Всякое управление осуществляется как процесс реализации управленческого решения, разрабатываемого на основе цели и определяющего последовательное движение к ее достижению.*
6. *Управляемость организации характеризует свойства управления и его соответствие внешним и внутренним условиям функционирования системы.*
7. *Объем деятельности по управлению зависит от масштабов, сложности, проблем, целей функционирования организации.*
8. *Цель устойчивого управления должна быть тождественна обобщенной цели организации в целом.*
9. *Информация определяет возможность управления, коммуникационную среду его осуществления.*



# Формы использования закономерностей

---

формулирование следствий,  
принципов, ограничений, факторов  
успеха, рекомендаций, а также  
разработку показателей, расчетных  
формул, методик, оценок

# Принципы управления

научные положения или  
руководящие правила,  
теоретически  
обобщающие  
реальные процессы,  
происходящие в  
обществе и  
производстве,  
которыми  
руководствуются в  
своей деятельности  
органы управления и  
люди





# Эволюция принципов управления

---

## Принципы Ф. У. Тейлора (1865-1915):

1. научный отбор рабочего
2. научное обучение рабочего
3. специализация работы
4. важность побудительных мотивов заработной платы
5. справедливое распределение ответственности между рабочими и управляющими

## Принципы Х. Эмерсона (1853-1931):

1. отчетливо поставленные цели
2. экономический подход
3. привлечение специалистов
4. полный контроль и учет
5. экономичность норм
6. обеспечение условий
7. стандартизация операций
8. вознаграждение за производительность

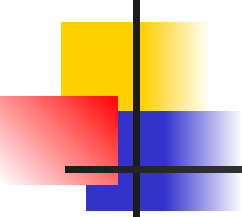


# Эволюция принципов управления

---

## Принципы М. Вебера (1864-1920):

1. четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов
2. иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему
3. наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающих однородность обязанностей и скоординированность задач
4. формальная обезличенность роли официального лица, позволяющая снизить эффект субъективных ошибок
5. осуществление найма на работу в строгом соответствии с квалификационными требованиями, что защитит служащих от произвола начальства.



# Принципы управления (20-е гг. XX в.) А. Файоля (1841-1925)

---

1. Разделение труда
2. Полномочия и ответственность
3. Дисциплина
4. Единоначалие
5. Единство действий
6. Подчиненность личных интересов
7. Вознаграждение персонала
8. Централизация
9. Скалярная цель
10. Порядок
11. Справедливость
12. Стабильность персонала
13. Инициатива
14. Корпоративный дух



## Принципы управления социалистическим производством

1. Демократический централизм	Централизованное руководство народным хозяйством и предоставление хозяйственной самостоятельности коллективам предприятий
2. Единоначалие и коллегиальность	Единоначалие предполагает железную дисциплину во время труда, беспрекословное подчинение воле руководителя, коллегиальность основана на широком участии трудящихся в управлении
3. Единство политического и хозяйственного руководства	Политические задачи определяются с учетом состояния экономики, уровня ее развития, экономических законов, хозяйствование направляется на выполнение планов.
4. Отраслевой и территориальный подход	Производство, создающее экономические условия жизни людей, управляется преимущественно отраслевыми органами, а инфраструктура, определяющая социальные условия жизни населения, — преимущественно территориальными органами
5. Плановое ведение хозяйства	Установление на длительный период направлений, темпов и пропорций развития производства от предприятия до народного хозяйства в целом
6. Материальное и моральное стимулирование труда	Распределение материальных благ и удовлетворение потребностей людей по количеству и качеству затраченного ими труда с помощью материальных и моральных стимулов
7. Научность	Построение всей системы управления производством на достижениях науки управления
8. Ответственность	Каждый работник предприятия должен точно знать свои обязанности и права, а также за что он лично несет ответственность
9. Подбор и расстановка кадров	Каждый работник должен быть подобран так и поставлен на такой участок, где он может выполнять порученную работу наиболее эффективно
10. Экономичность и эффективность	Эффективное сочетание людских и материальных ресурсов, наибольшая экономия сил и наиболее производительное применение труда
11. Преемственность хозяйственных решений	Основу составляет единство экономических явлений и процессов как последовательности количественных и качественных изменений, осуществляемых во времени и пространстве

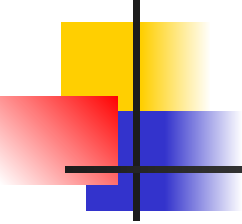




# Принципы управления (90-е гг. XX в.)

---

1. Лояльность к работающим
2. Ответственность как обязательное условие успешного менеджмента
3. Коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз, по горизонтали
4. Атмосфера в организации, способствующая раскрытию способностей работающих
5. Обязательное установление долевого участия каждого работающего в общих результатах
6. Своевременная реакция на изменения в окружающей среде
7. Методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой
8. Непосредственное участие менеджеров в работе групп на всех этапах как условие согласованной работы
9. Умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер: покупателей, поставщиков, исполнителей, руководителей и т.п.
10. Этика бизнеса
11. Честность и доверие к людям
12. Опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал
13. Видение организации, т.е. четкое представление о том, какой она должна быть
14. Качество личной работы и ее постоянное совершенствование



---

***Принципы управления определяют закономерности формирования управляемой системы: ее структуры, методы воздействия на коллектив, формируют мотивацию поведения его членов, учитывают особенности технологии и технического оснащения управленческого труда***



# Методы управления

---

*система способов и приемов  
воздействия субъекта  
управленческой  
деятельности на  
управляемый объект для  
достижения  
запланированного  
результата*





# Методы управления

---

- Направленность
  - Содержание
- Организационная форма





# Классификация методов управления

---

Общие методы управления:

- экономические, основанные на экономических стимулах;
- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности людей;
- эвристические, противопоставляемые формальным методам, основанным на точных математических моделях;
- идеологические и др.

Конкретные методы управления:

методы управления функциональными подсистемами;

методы выполнения функций управления;

методы принятия управленческих решения



# Методы управления персоналом

---

**способы  
осуществления  
управленческого  
воздействия на  
персонал для  
достижения целей  
управления  
организацией**

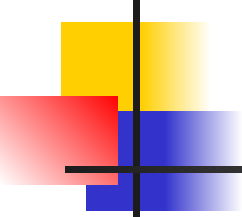




# Экономические методы

---

- Методы, используемые федеральными и региональными органами управления (налоговая система, кредитно-финансовый механизм страны в целом и в регионах)
- Методы используемые организацией (экономические нормативы функционирования организации, система материального поощрения работников, система ответственности за качество и эффективность работы, участие в прибылях и капитале, технико-экономический анализ; технико-экономическое обоснование; планирование)



# Административные и правовые методы

---

- Правовые нормы и акты (федеральные, государственные законы, указы, постановления, госстандарты, положения, инструкции), утверждаемые государственными органами для обязательного исполнения
- Методы организационного воздействия (регламентирование, инструкции, организационные схемы, нормирование), действующие внутри организации
- Распорядительные методы (приказы, распоряжения)





# Социально-психологические и морально-этические методы

---

- Формирование коллективов, создание нормального психологического климата, творческой атмосферы
- Личный пример
- Ориентирующие условия
- Участие работников в управлении
- Удовлетворение культурных и духовных потребностей сотрудников
- Установление социальных норм поведения и социальное стимулирование развития коллектива
- Установление моральных санкций и поощрений
- Социальная профилактика и социальная защита



# *Функции управления*

---

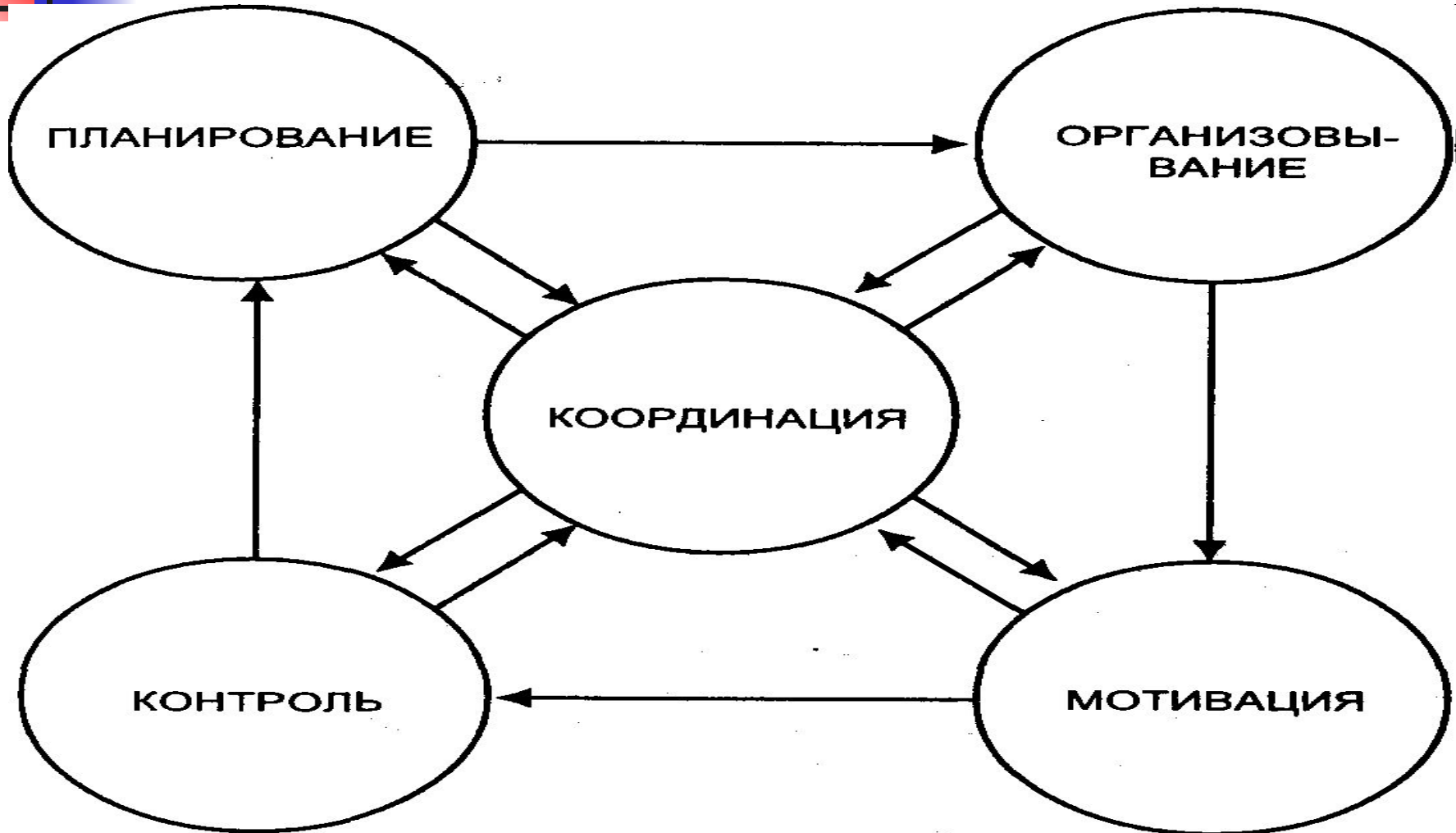
***Функция управления – это направление или вид управленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и осуществляемый специальными приемами и способами.***

Основные характеристики функций управления :

- 1) однородность содержания работ, выполняемых в рамках одной функции управления;
- 2) целевая направленность этих работ;
- 3) обособленный комплекс выполняемых задач.



# Общие функции управления





# Общие функции управления

---

- **Планирование** — это непрерывный процесс установления и конкретизации целей развития всей организации и ее структурных подразделений, определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения ресурсов.
- **Организация** как функция управления нацелена на то, чтобы претворить намеченные планы в жизнь. Организация непосредственно связана с систематической координацией многих задач и, следовательно, формальных взаимоотношений людей, их выполняющих.
- **Мотивация** — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и/или целей организации.
- **Контроль** — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он состоит из установления норм, измерения полученных результатов и проведения необходимых корректирующих мер.



## Особенности общих функций управления:

---

- всегда применяются комплексно и по всему спектру управленческого действия;
- не зависят от объекта управления;
- между функциями управления нет жестких, однозначных границ;
- в структуре деятельности руководителей различных уровней функции управления имеют различный удельный вес.

# Конкретные функции управления

Конкретные функции управления связаны со спецификой объекта управления





# Делегирование полномочий

*Полномочия — это организационно закрепленное ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение делегируемых задач и достижение целей организации.*

*Линейные полномочия — это полномочия, передаваемые непосредственно от начальника подчиненному и далее другому подчиненному*

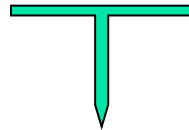
*Аппаратные полномочия — это право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями, а также штабному персоналу.*



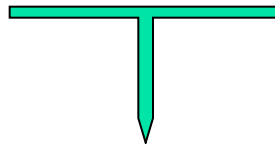
# Штабные полномочия

---

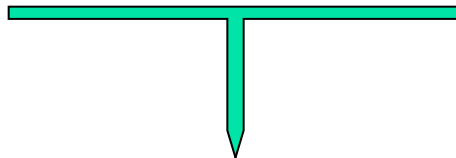
Рекомендательные



Обязательного согласования



Параллельные



Функциональные



## Какие же функции можно делегировать?

- рутинную работу, отнимающую много времени;
- решение частных вопросов;
- подготовительную работу;
- работу, требующую специальных профессиональных знаний;
- участие в заседаниях и собраниях, где Ваше присутствие не является обязательным;
- среднесрочные и долгосрочные задачи, которые могут быть важным стимулом для подчиненного.





# Делегировать нельзя:



- определение основных направлений развития;
- принятие устава и внесение изменений в него;
- руководство сотрудниками и мотивацию их труда;
- утверждение документов, отчетов, инструкций и издание приказов;
- задачи особой важности;
- задачи высокой степени риска;
- принятие решений о ликвидации структурных подразделений и всей организации;
- увольнение сотрудников;
- срочные дела, не оставляющие времени на объяснение и проверку исполнения

# Организационные формы и структуры управления

*организационная структура управления - совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.*





## Связи и отношения в организации:

---

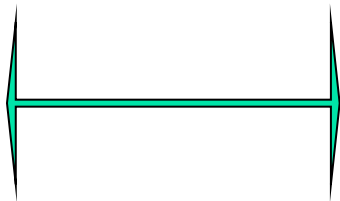
- связи непосредственного взаимодействия, обеспечивающие формирование у системы новых системных свойств, отсутствующих у отдельных составляющих ее элементов;
- отношения соподчинения, устанавливающие иерархическую зависимость в организации и определяющие «этажность» ее строения;
- соотношения, устанавливающие пропорциональность строения организации и обеспечивающие взаимное соответствие количественных и качественных параметров отдельных составляющих системы.



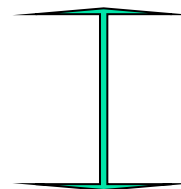
# Связи с точки зрения ориентации

---

## Горизонтальные связи



## Вертикальные связи:



линейные связи

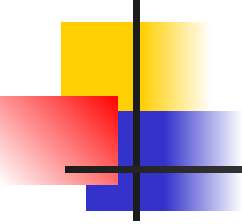
функциональные связи



# принципы структуризации:

---

- целеполагание
- приоритет функций над составом звеньев
- приоритет объекта над субъектом
- первичность миссии, целей, комплекса функций
- положение во внешней среде
- адаптивность
- полная координация
- минимум сложности



# Требования к оптимальной структуре управления:

---

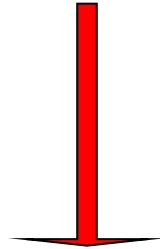
- структура управления организацией должна обеспечивать эффективное достижение основных целей;
- обеспечивать взаимодействие всех элементов структуры, научно-технического, линейного и управленческого персонала;
- адекватно реагировать на изменения внешней среды.



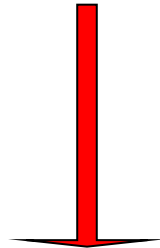
# Проектирование организационной структуры

---

**анализ оргструктур**

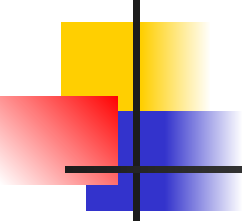


**проектирование оргструктур**



**оценка эффективности оргструктур**





## Методические подходы к проектированию организационных структур

---

- *аналогии;*
- *экспертный метод;*
- *структуризация целей;*
- *организационное моделирование*



# Задачи проектирования:

---

- определение типа структуры управления;
- уточнение состава и количества подразделений по уровням управления;
- численность административно-управленческого персонала;
- определение характера соподчиненности между звеньями организации;
- расчет затрат на содержание аппарата управления.



# Требования и принципы построения организационных структур управления:

---

1. *Оптимальность.*
2. *Оперативность решений.*
3. *Надежность.*
4. *Экономичность.*
5. *Гибкость.*
6. *Устойчивость структуры управления*



# Управленческое решение

---

**Управленческое решение** - это директивный документ, организующий, направляющий и стимулирующий совместную деятельность коллектива (или коллективов).

**Принятие решения** - сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации.



# Два уровня принятия решения в организации

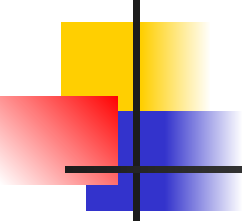
## ПРОБЛЕМЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

### Решения на уровне индивида:

- Наличие индивидуального умения
- Важен процесс принятия решения как такового
- Классификация решений
- Имеет дело с ошибками в решении
- Решение определяется используемым индивидуальным стилем
- Создание и выбор альтернатив
- Взятие риска на себя

### Решения на уровне организации:

- Создание соответствующей среды
- Важно принятие решения к определенному моменту
- Вовлечение всех уровней управления
- Имеет дело с неопределенностью
- Решение носит групповой характер, управление групповыми процессами
- Управление творчеством и новаторством
- Выполнение решений



## Отличительные черты принятия решений в организации

---

- сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;
- поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;
- процесс взаимодействия членов организации;
- выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
- часть общего процесса управления;
- неизбежная часть ежедневной работы менеджера;
- важность для выполнения всех других функций управления

# Директивно-обязательный характер управленческих решений

- Действующая система права
- Стимулы
- Нормы поведения и стереотипы
- Авторитет



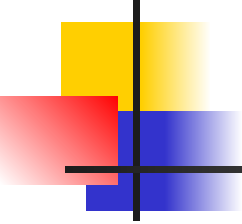


## Классификация управленческих решений

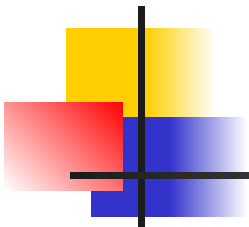
---

- по содержанию
- по уровню управления
- по сроку действия последствий
- по частоте принятия
- по сложности
- по жесткости регламентации
- по форме подготовки



- 
- Единоличные
  - Групповые
  - Коллективные







# Качество решения

---

- Выбор наилучшей альтернативы из тех, что предлагает проблемная ситуация
- Учет возможностей исполнителей решения

# Принципы процедуры принятия решения

- Принцип единоначалия
- Принцип единогласия
- Принцип большинства
- Принцип консенсуса



# Этапы разработки, принятия и реализации управленческого решения



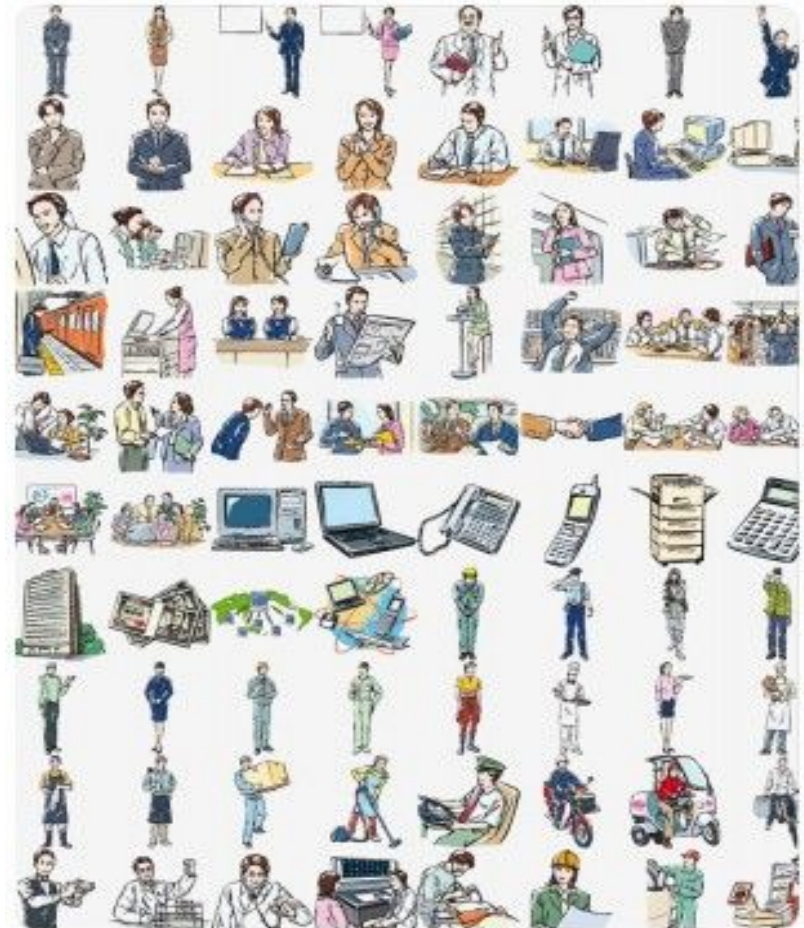
# Диагностирование проблемы

<b>СОСТАВЛЯЮЩИЕ</b>	<b>ЗАМЕНИТЕЛИ</b>
<b>1. Факты</b>	<b>1. Информация</b>
<b>2. Знания</b>	<b>2. Советы</b>
<b>3. Опыт</b>	<b>3. Эксперимент</b>
<b>4. Анализ</b>	<b>4. Интуиция</b>
<b>5. Суждение</b>	_____



# Определение критериев и ограничений

- **Критерии** - стандарты по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора
- **Ограничения**



# Определение альтернатив

формулирование  
набора  
альтернативных  
решений  
проблемы





# Оценка альтернатив

определение  
достоинств и  
недостатков каждой  
из них и возможных  
общих последствий



# Выбор альтернативы



Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, то есть принять решение сравнительно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями.



## Фактор личностной оценки руководителя

---



Личностные оценки -  
субъективное  
ранжирование  
важности, качества  
или блага

# Фактор среды



При принятии управленческих решений всегда важно учитывать риск. Понятие риск относится к уровню определенности, с которой можно прогнозировать результат. В ходе оценки альтернатив и принятия решений руководитель должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельствах или состояниях природы.

# Фактор времени

Решения следует принимать и воплощать в жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны решения, остаются релевантными и точными. Часто это затруднительно, поскольку время между принятием решения и началом действия велико.



# Информационное ограничение

*Зависимость между  
стоимостью  
дополнительной  
информации и  
выгодой от ее  
приобретения*



# Поведенческие ограничения

how to save your job?



Факторы,  
затрудняющие  
межличностные и  
внутриорганизационные  
коммуникации.

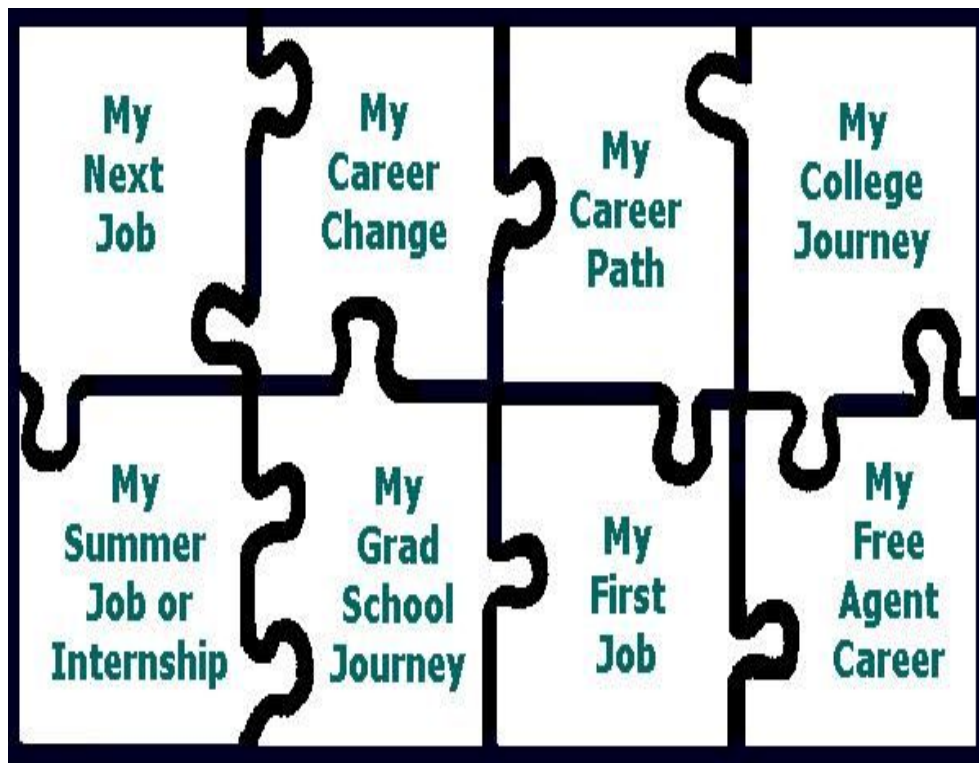
# Негативные последствия

Принятие управленческих решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективного компромисса. Выигрыш в одном почти всегда достигается в ущерб другому.



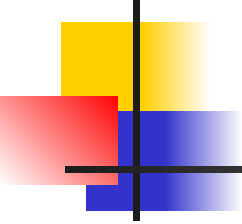


# Полная картина решений



В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Необходимо обладать способностью видеть, как встраиваются и взаимодействуют решения в системе управления.

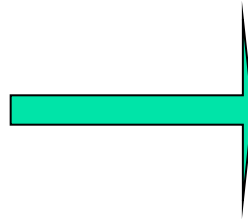
# Этапы реализации управленческого решения



---

Реализация

*(организация выполнения  
решения)*



Обратная связь

*(использование информации  
по итогам контроля для  
осуществления  
корректировки действий)*



# Управленческий контроль

---

- Установление стандартов
- Измерение того, что было достигнуто, и сравнение этого с ожидаемыми результатами
- Подготовка необходимых корректирующих действий



# Правила контролирования сотрудников

---

- Не мешать
- Не подгонять
- Не бичевать за случайные ошибки
- Воспитывать доверие
- Поощрять к экспериментам

