

# ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ

## Тема 4. Процессы менеджмента

Шеленкова Н.Н.

# *Вопросы*

---

- ❑ Понятие процесса менеджмента
- ❑ Технология процесса менеджмента
- ❑ Разработка решений в процессе менеджмента

# Процесс менеджмента -

- **деятельность руководителя** в подчиненном ему коллективе, включающая как текущие распоряжения руководителя, так и постоянно действующие регламенты и нормативы, с помощью которых осуществляется воздействие
- **определенная совокупность управленческих действий**, которые логично увязываются друг с другом, чтобы обеспечить достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на “входе” в продукцию или услуги на “выходе” системы.

# Свойства процесса менеджмента

- Свойство изменчивости (динамичности)
- Свойство устойчивости
- Свойство непрерывности
- Свойство дискретности
- Свойство последовательности
- Свойство цикличности

# Процесс управления можно представить как последовательность следующих этапов:



# Решение -

значение термина

- решение как результат выбора способа действий
- решение, как процесс, включающий несколько этапов: изучение ситуации, постановку цели, выработку альтернатив и др.

# Свойства управленческого решения

- альтернативность (управленческое решение всегда результат выбора из нескольких различных вариантов);
- сознательность (управленческое решение – это творческий акт, результат сознательной деятельности людей);
- целенаправленность (управленческое решение определяется целью и направлено на её достижение);
- организующий характер и активизирующая сила (управленческое решение содержит в себе как организующие так и мотивационные элементы);

# Требования к качественным решениям

- Обоснованность
- Эффективность
- Своевременность
- Полномочность
- Конкретность
- Непротиворечивость



# Этапы процесса разработки управленческого решения

Постановка задачи решения проблем

Разработка вариантов решения

Выбор решений

Организация выполнения решения и его оценки

# Характерные ошибки и причины неэффективности разработки решений:

- принятие решений под влиянием эмоций;
- игнорирование влияющих факторов;
- принятие решений без учета факторов риска;
- поспешность, недостаточно глубокая экономическая проработка принятого способа действия;
- принятие решения на основе компромисса;
- использование неполной, недостоверной информации;
- большое количество принимаемых решений;
- принятие решений для создания видимости действий;
- установление нереальных сроков исполнения решений;
- волевой характер принятия решений;
- воздействие стресса на принятие решений и т.д.

# **Результаты исследований в области изучения характеристик успешных руководителей**

## Планирование и принятие решений

12

### Финансовое планирование/анализ:

- ▣ сбор, анализ и эффективное использование финансовых данных;
- ▣ правильные выводы из анализа финансовой информации;
- ▣ применение финансовых и/или бухгалтерских принципов при составлении планов и решении проблем;
- ▣ подготовка реалистических бюджетов для решения задач организации.

### Стратегическое мышление:

- ▣ анализ развития ситуации в долгосрочной перспективе с учетом всех действующих факторов;
- ▣ определение потенциального воздействия внешних сил на деятельность организации, как например: нововведений в промышленной отрасли, конкуренции, изменений законодательства, тенденций развития международных отношений и технологического прогресса, являющихся либо угрозой, либо благоприятным фактором для расширения деятельности организации; формулировка и оценка альтернатив развития

## Организация

- *Распределение/контроль ресурсов: обеспечение сотрудников ресурсами и полномочиями, необходимыми для достижения намеченных целей; установление минимально необходимого контроля;*
- *контроль за достигнутыми результатами, сравнение их с планом.*
- *Организованность/рациональное использование времени:*
- *Определение личных приоритетов и целей, соответствующих задачам организации;*
- *Разумное распределение рабочего времени;*
- *Продуктивная работа с документами и эффективное решение административных вопросов;*
- *Оптимальная обработка информации, выделение важных моментов без излишней детализации;*
- *Способность работать с большой нагрузкой.*

## Коммуникация

14

- *Внимание: умение "слушать и слышать" сообщения и воспринимать информацию.*
- *Выступления: подготовка и проведение заранее подготовленных или спонтанных выступлений, соответствующих аудитории и теме и обеспечивающих достижение желаемых результатов.*

## Развитие подчиненных

### Развитие сотрудников:

- ▣ развитие соответствующих навыков и умений у сотрудников в соответствии с определенными профессиональными потребностями;
- ▣ постановка сложных профессиональных задач;
- ▣ Создание ситуаций, способствующих развитию качеств наставника по отношению к другим сотрудникам,
- ▣ предоставление сотрудникам возможности принимать на себя большую ответственность.

### Мотивирование:

- ▣ создание обстановки, стимулирующей людей на достижения и развитие собственных способностей;
- ▣ поощрение в сотрудниках энергичности, энтузиазма, преданности,
- ▣ доверия и стремления к совершенству.

# Результаты исследований:

16

Различные аспекты управленческой деятельности в разной степени важны для разных организаций.

Каждая должна выбрать тот портрет, который наиболее соответствуют ее особенностям. В то же время большинство ученых сходятся во мнении, что **характеристики эффективных руководителей не являются неизменными**, а в большой степени зависят от внешней среды, в которой действуют организации, и, соответственно, изменяются со временем.



В **60-70-е годы** руководителям компаний требовались, в первую очередь:

- наличие технических знаний в области деятельности организации
- умение принимать решения
- дисциплинированность
- настойчивость

**В 80-90-е годы** на первое место вышли такие качества, как:

- решительность
- жесткость
- практические навыки в области финансов, маркетинга, продаж

Сегодня наиболее важными факторами успеха являются:

- способность изменяться и управлять переменами
- нестандартность мышления
- НАВЫКИ КОММУНИКАЦИИ
- умение мотивировать высокообразованных сотрудников