



Курс: Теория управленческих решений

Доцент кафедры туризма и СКС, к. э. н.

Наталья Николаевна Костикова:

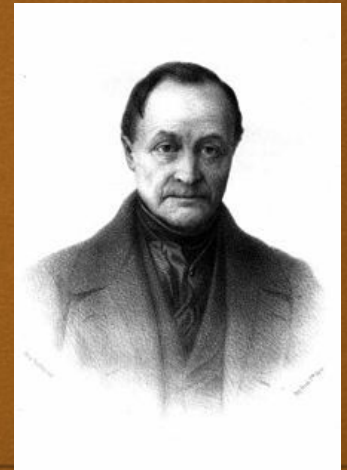
economy_nn@mail.ru

Тема 1. Менеджмент: основные элементы и принципы



«Знать, чтобы предвидеть; предвидеть,
чтобы управлять».

О. Конт (1798-1857)
(французский философ)



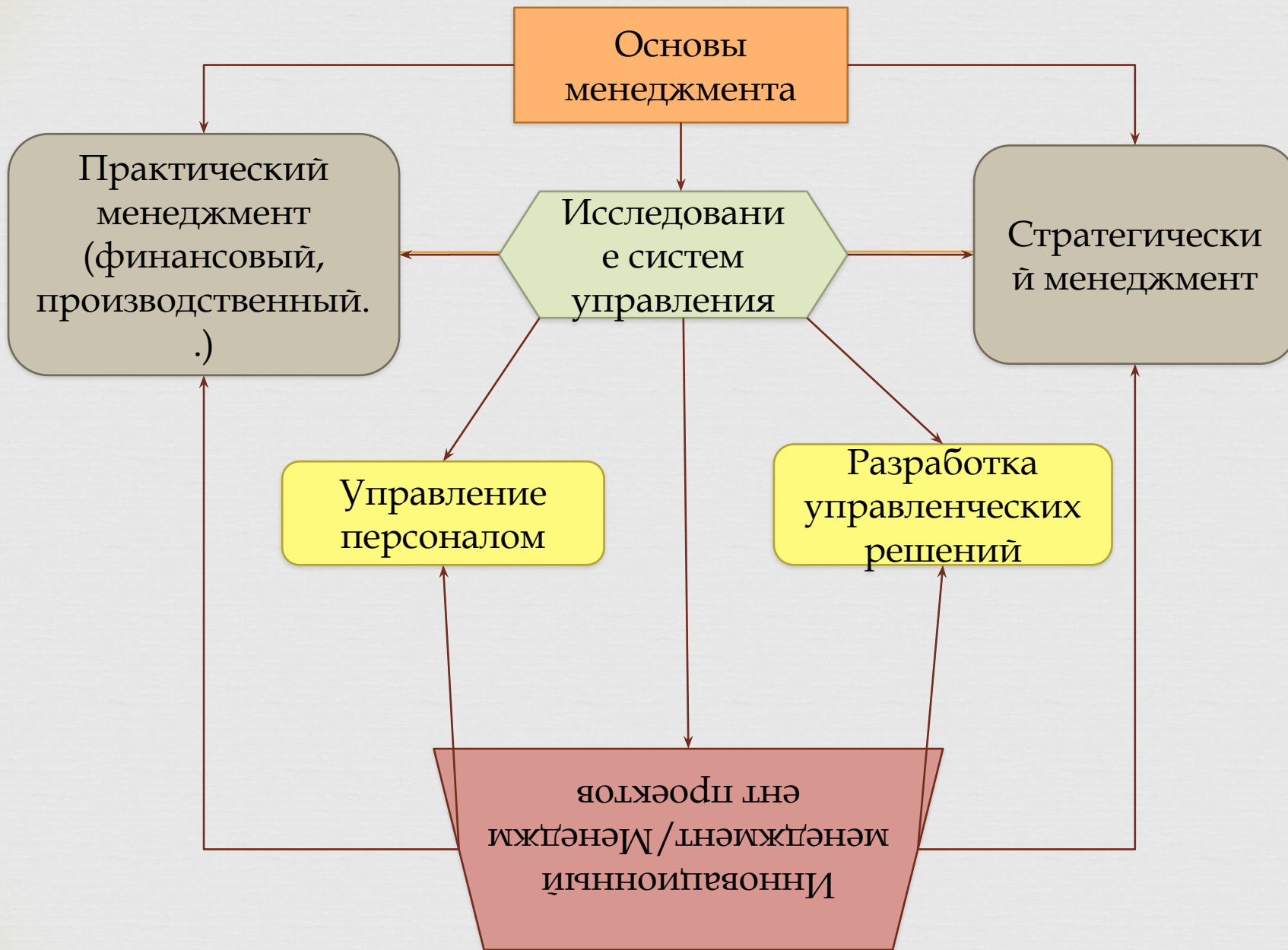
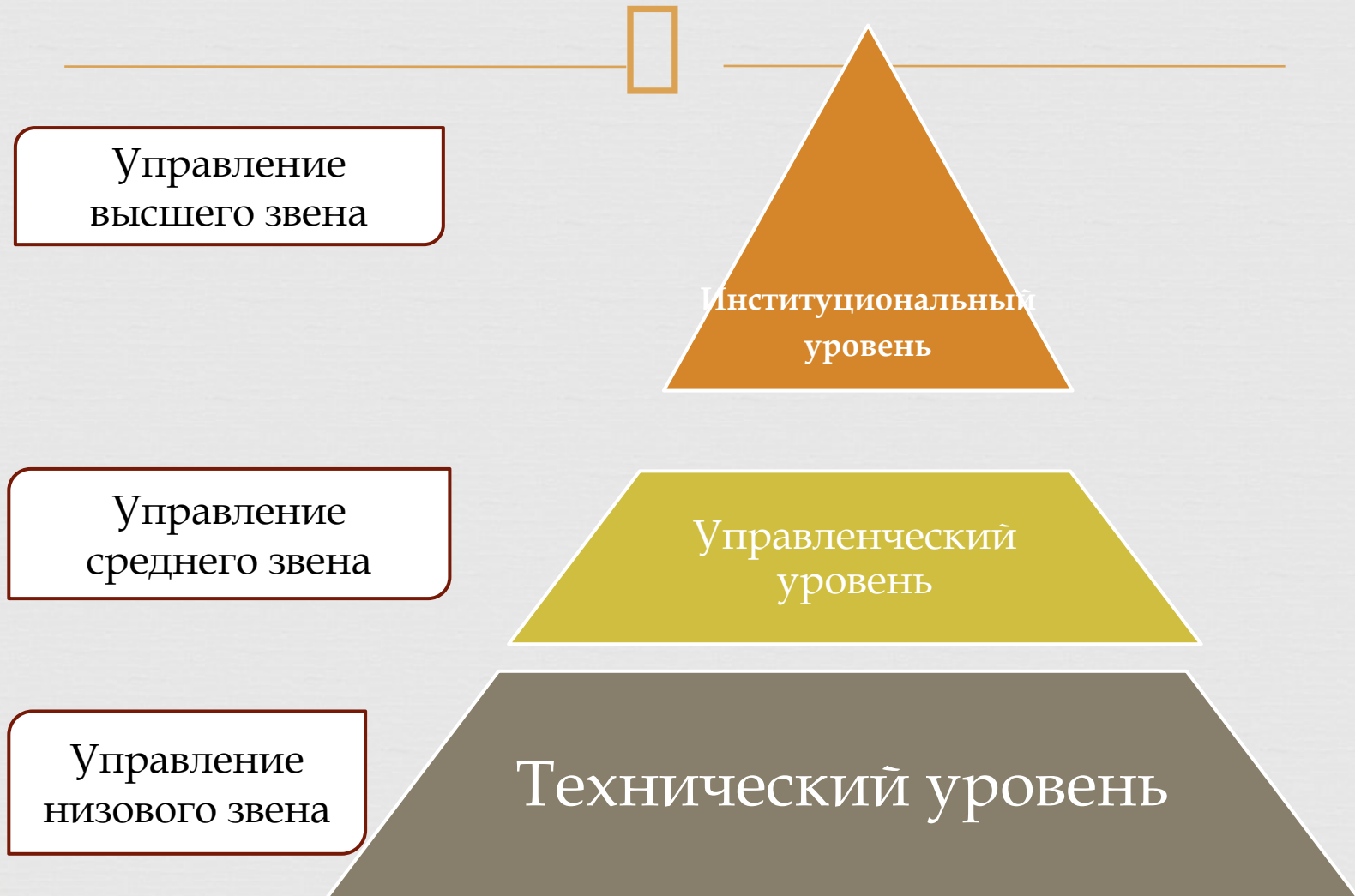


Таблица 1. Соотношение понятий «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом»

Сфера деятельности	Цель деятельности	Типичные функции	Кому докладывают о выполнении
Управление человеческими ресурсами (стратегический аспект)	Решение глобальных, долговременных, принципиально новых задач	<ul style="list-style-type: none"> • Планирование человеческих ресурсов • Развитие индивидуальных способностей и повышение квалификации • Планирование затрат на персонал в рамках общих затрат организации 	Директору
Управление персоналом (оперативная деятельность)	Решение повседневных проблем, которые требуют административного вмешательства	<ul style="list-style-type: none"> • Подбор и расстановка кадров • Управление трудовой мотивацией • Разрешение конфликтов • Организация оценки персонала • Организация оплаты труда 	Заместителю директора

Рис. 1. Уровни управления.

(Форма пирамиды используется для того, чтобы показать, что на каждом последующем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем.)



Понятие организации.



Этапы организационной работы



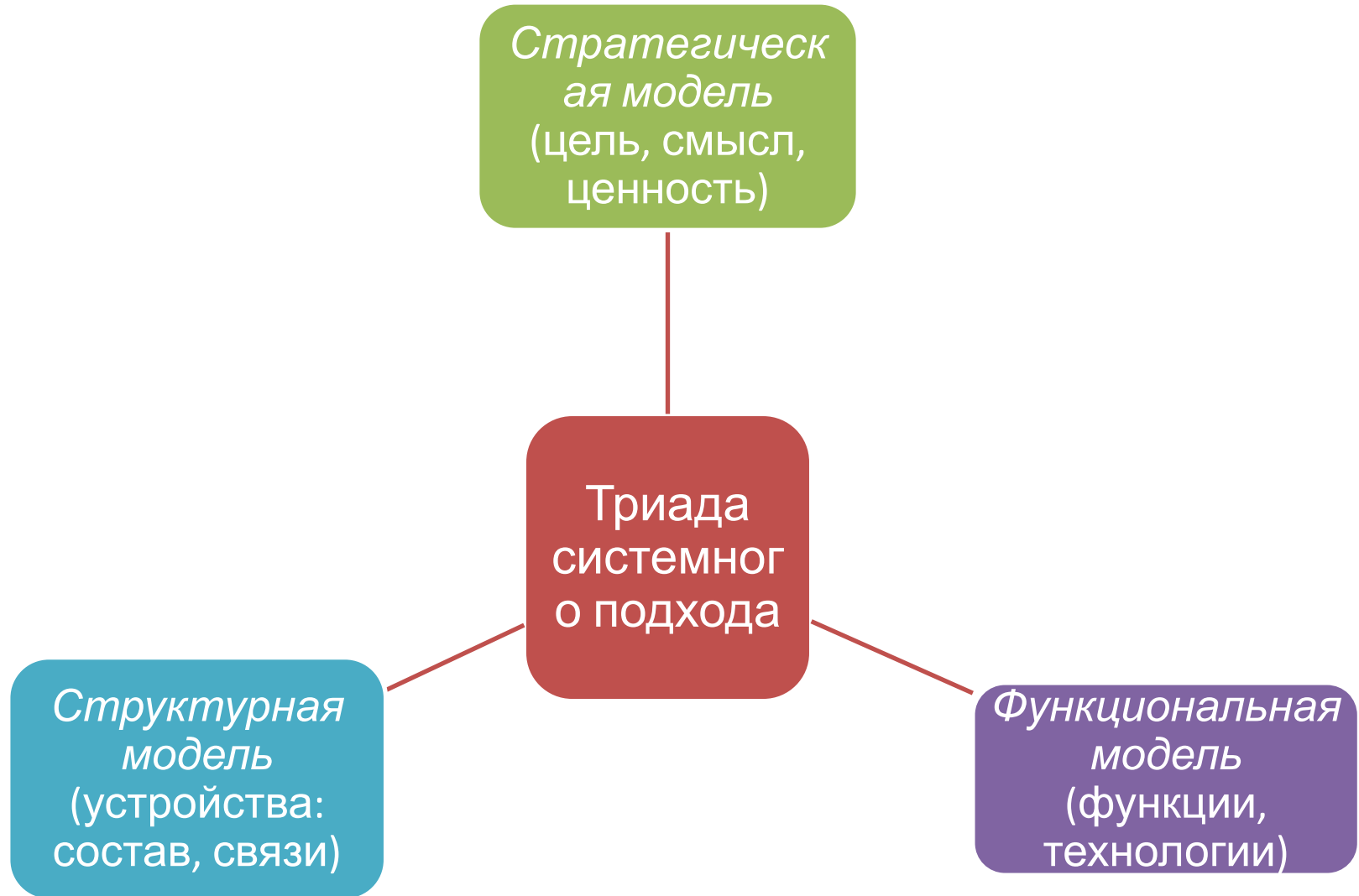
Таблица 1 Классификация целей организации

Критерии классификации	Группы целей	
	Период установления	Стратегические Тактические
Содержание	Экономические Организационные Научные	Социальные Технические Политические
Структурные	Маркетинговые Инновационные Кадровые	Производственные Финансовые Административные
Среда	Внутренние	Внешние
Приоритетность	Особо приоритетные Приоритетные	Прочие
Измеримость	Количественные	Качественные
Повторяемость	Постоянные (повторяющиеся)	Разовые
Иерархия	Цели организации	Цели подразделений
Стадии жизненного цикла	Проектирование и создание объекта Рост объекта	Зрелость объекта Завершение жизненного цикла объекта

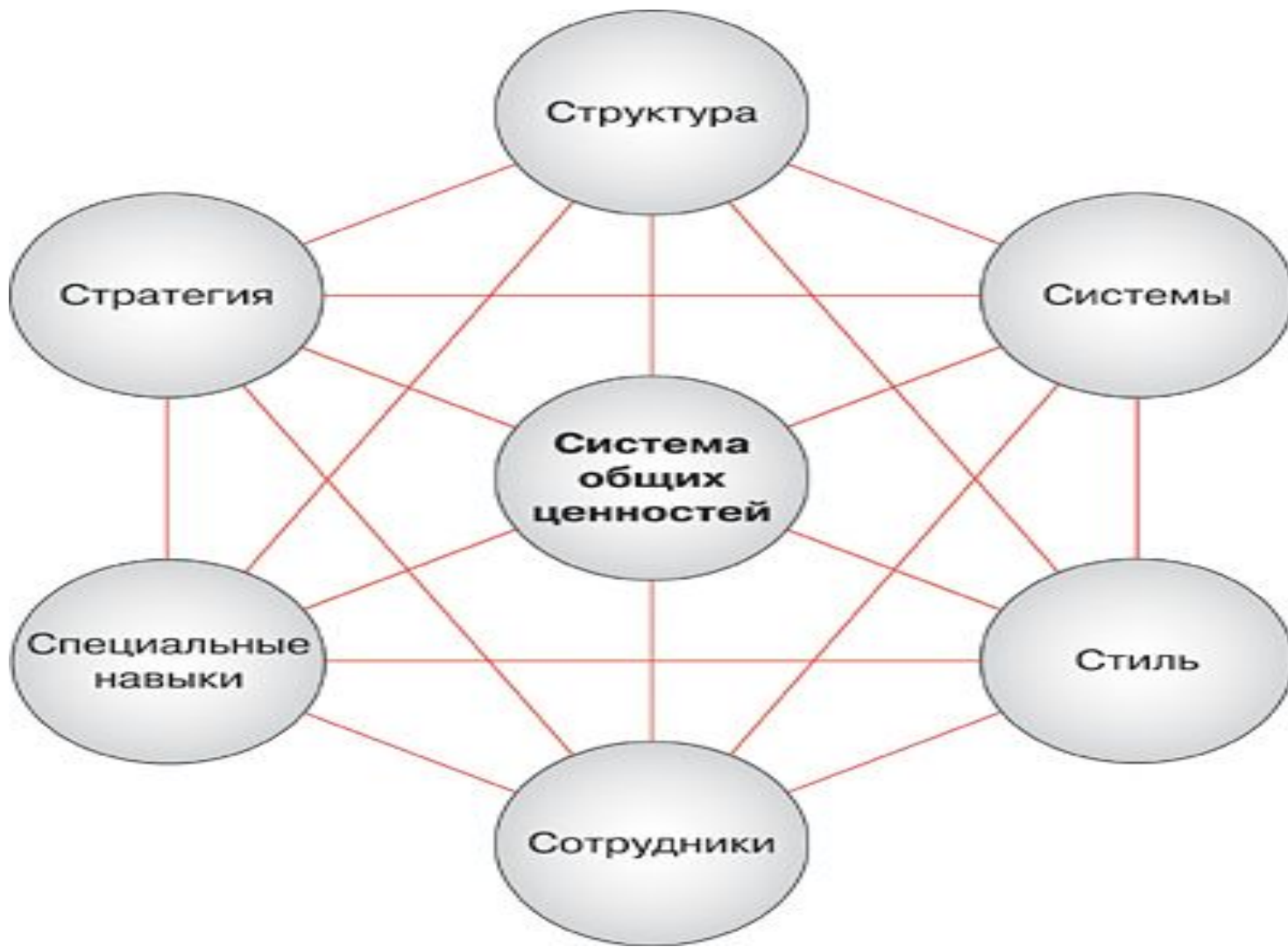
Эволюция менеджмента

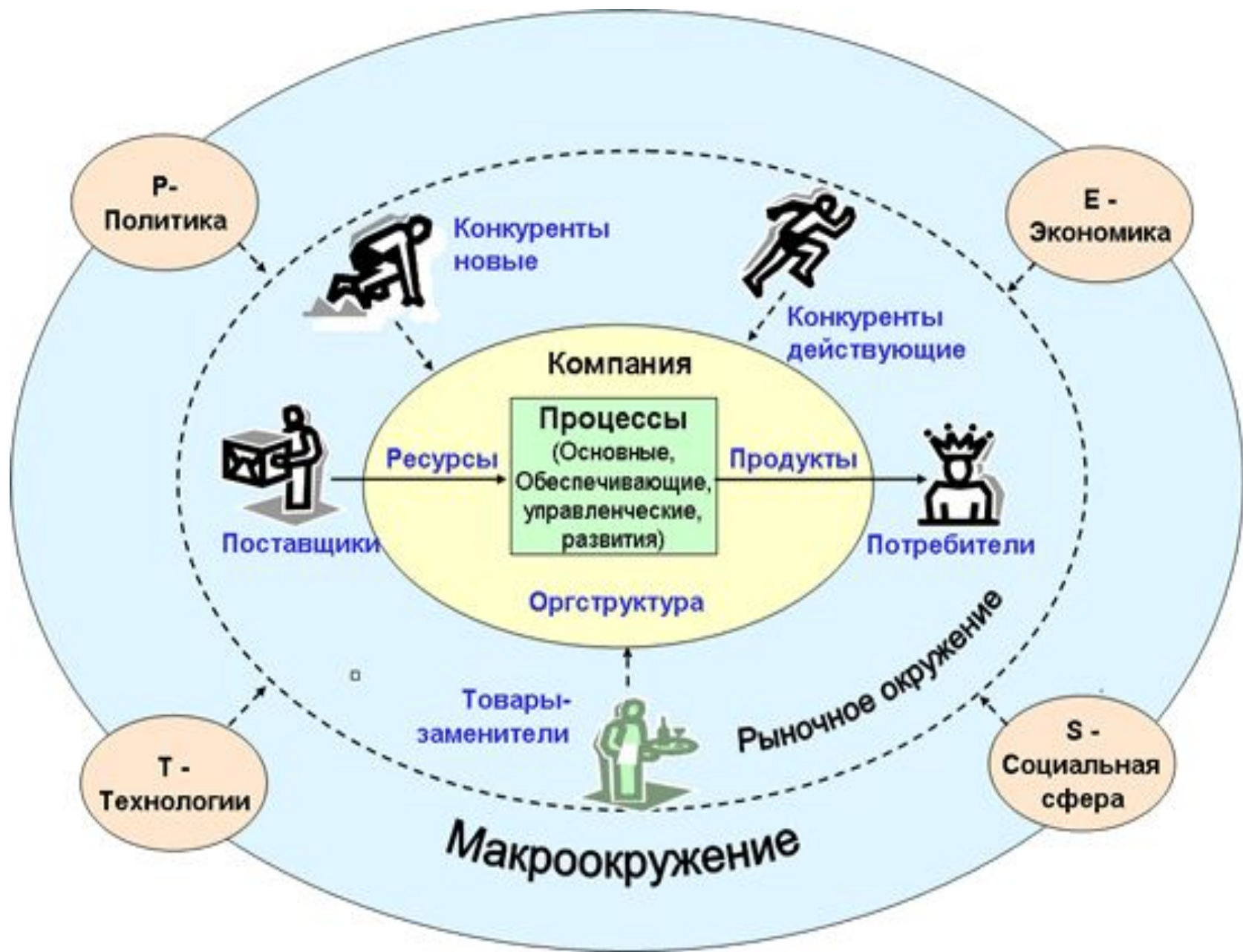
Школа	Наиболее известные представители	годы	Основные концепции и принципы
Школа научного управления	Ф. Тейлор, Г. Гилберт, Л. Гилберт, Г. Гант, Г. Эмерсон	1885-1920	<p>Научная организация труда в процессе производства</p> <p>Использование научного анализа для повышения результативности выполнения работ</p> <p>Выделение управленческих функций в самостоятельный вид деятельности</p>
Административная (классическая) школа	А. Файоль, А. Богданов, А. Гастев, М. Вебер, А. Урвик,	1920-1950	<p>Описание функций управления</p> <p>Разработка рациональной системы управления организацией</p> <p>Принципы построения структуры организации и управления работниками</p>
Школа человеческих отношений и поведенческих наук	М. Фоллет, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мутон	с 1930	<p>Организация как социальная система</p> <p>Использование приемов управления межличностными и межгрупповыми отношениями (коммуникация, групповая динамика, лидерство)</p>
Школа количественных методов и системного подхода	Л. Бергаланфи, С. Оптнер, Л. Канторович, В. Немчинов, Н. Винер	с 1940	<p>Приложение теорий систем, принятия решений, информации и кибернетики к управлению организациями</p> <p>Принятие формальных и не формальных методов а принятии решений</p>

Оптимизация структур организаций, с применением данного подхода, основана на согласовании компонентов «системной триады»:

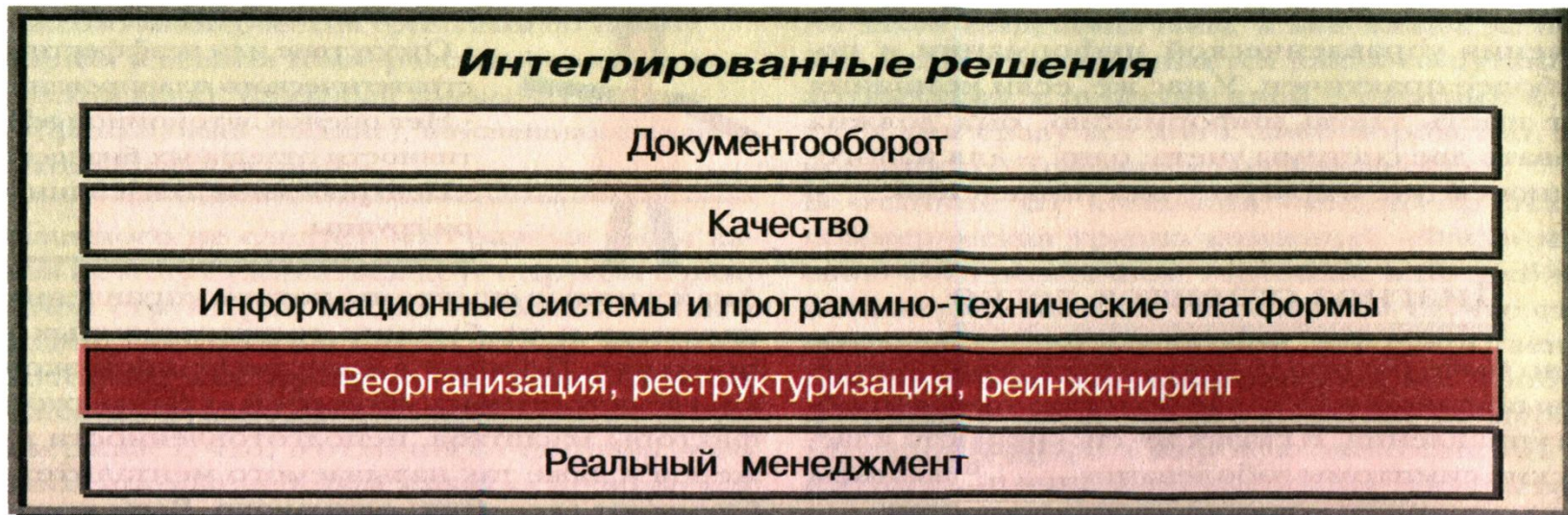


Маккинси 7-С

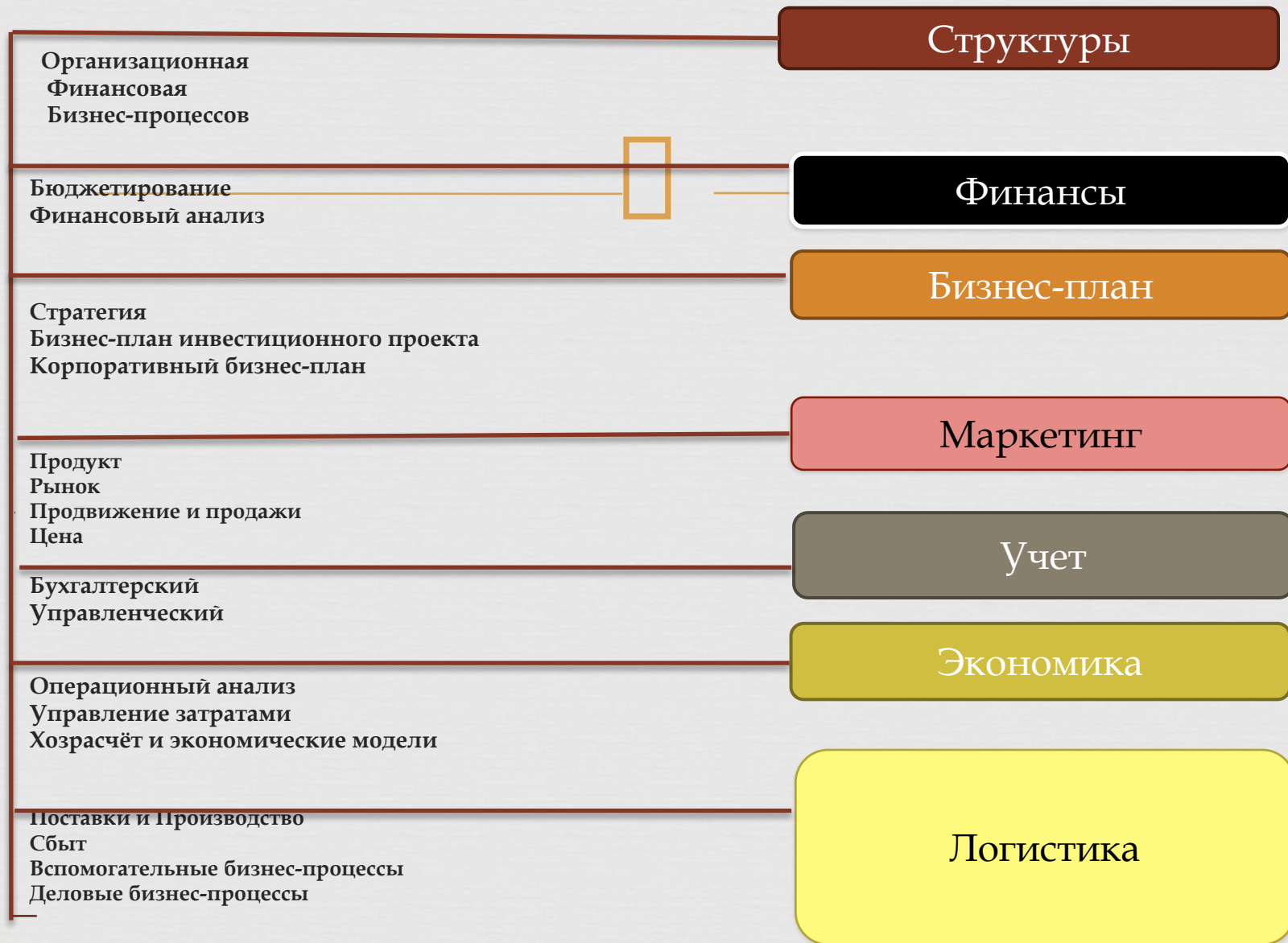




Основные компоненты менеджмента



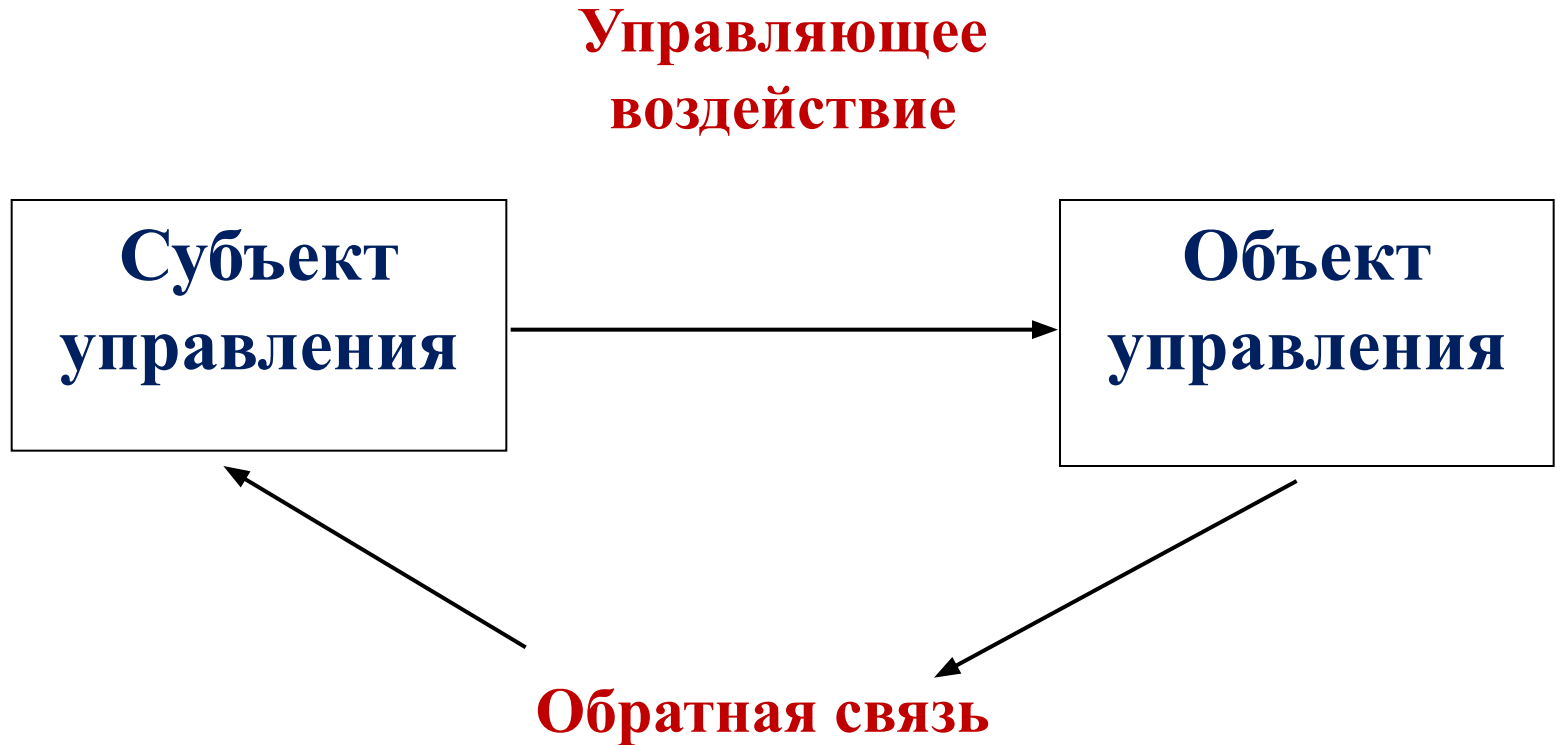
Детализация основных компонентов менеджмента



Стадии процесса (элементы) менеджмента:



Схема процесса управления



Делегирование полномочий

Делегирование полномочий – ключевой инструмент эффективного осуществления процессов децентрализации (см. схемы на след. слайде:

—————→ Полномочия руководителей

—————→ Возможность делегирования части работ)

Схема делегирования полномочий по уровням управления:



Делегирование – передача поручения или полномочия кому-либо

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

ПОРУЧЕНИЙ:

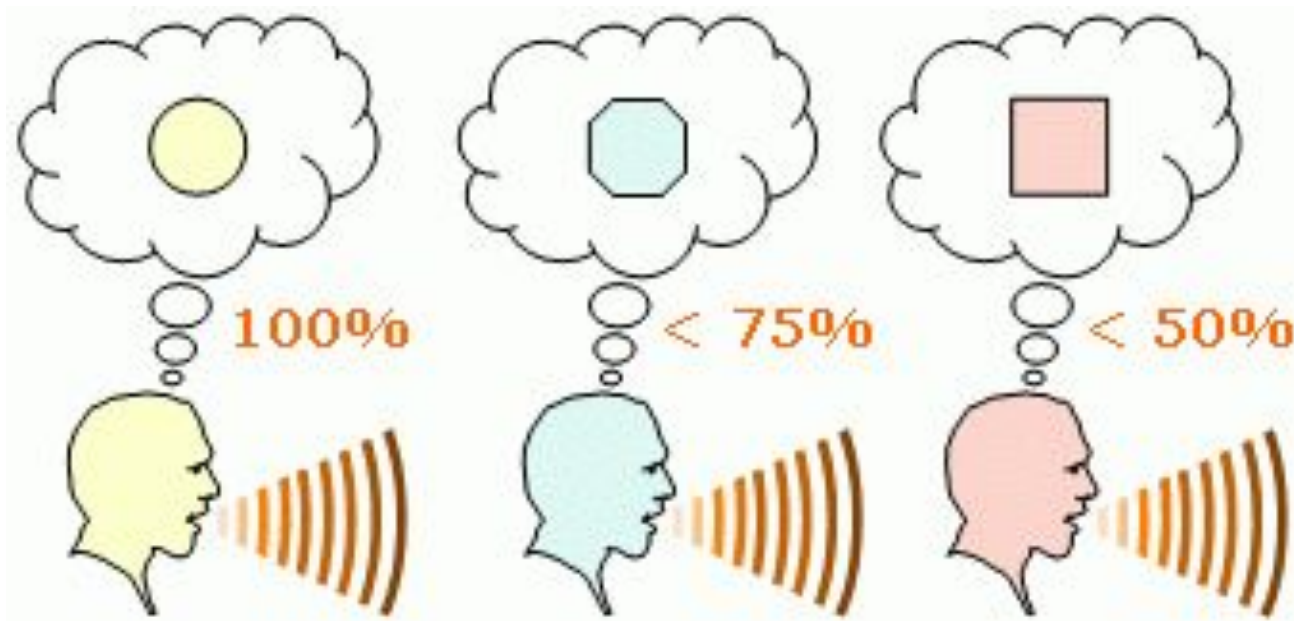
- Одноразовое
- Обычно простое
- Скорее всего не будет повторяться
- Не конфиденциальное
- Не слишком срочное и важное
- Требуется контроль



ПОЛНОМОЧИЙ:

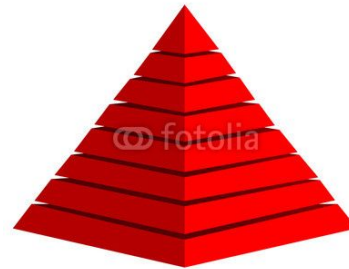
- Постоянно повторяется
- Может быть довольно сложным
- По мере роста компетентности сотрудника требуется все меньше контроля
- Рост компетентности происходит постепенно

Передача информации



Причины ошибок (искажение информации)

- Обобщение

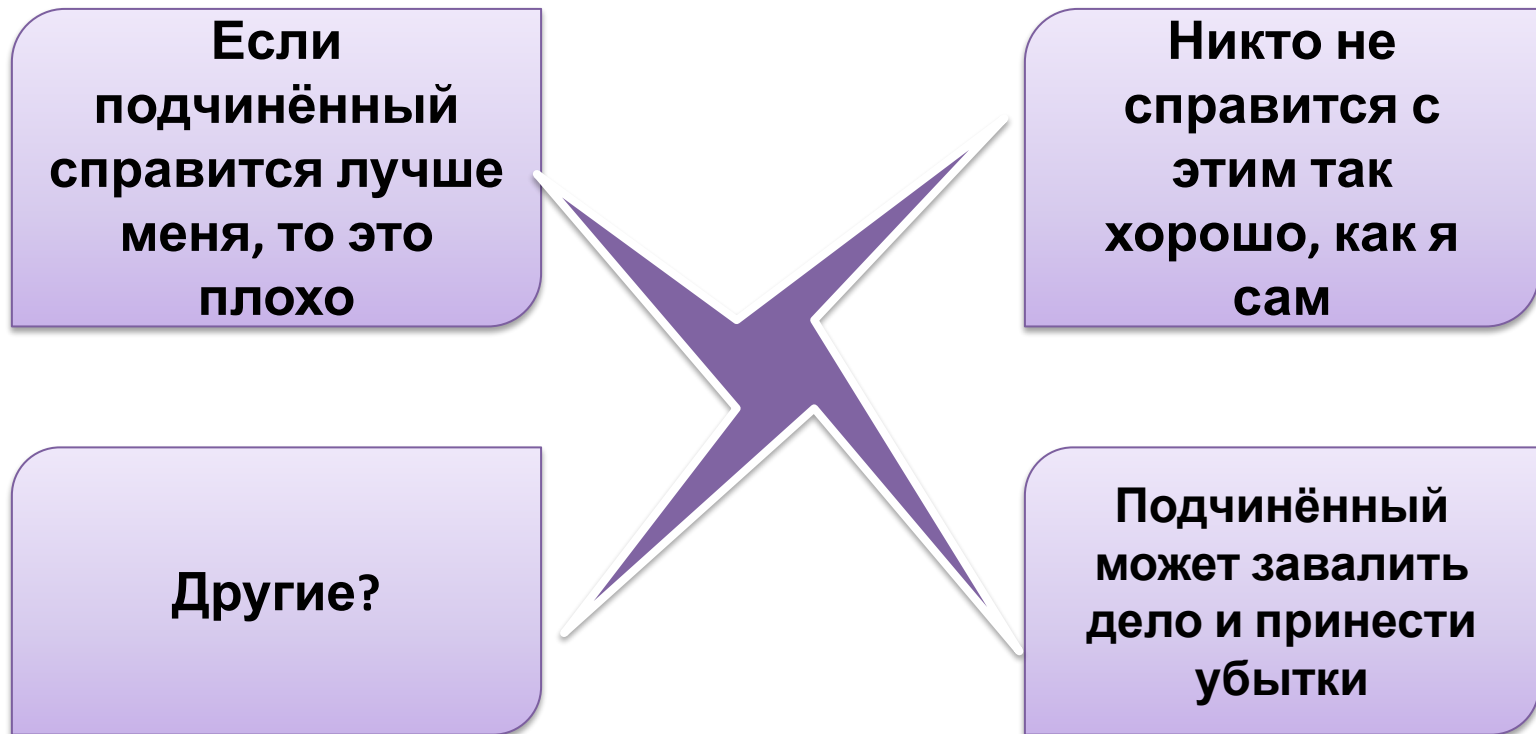


- Искажение



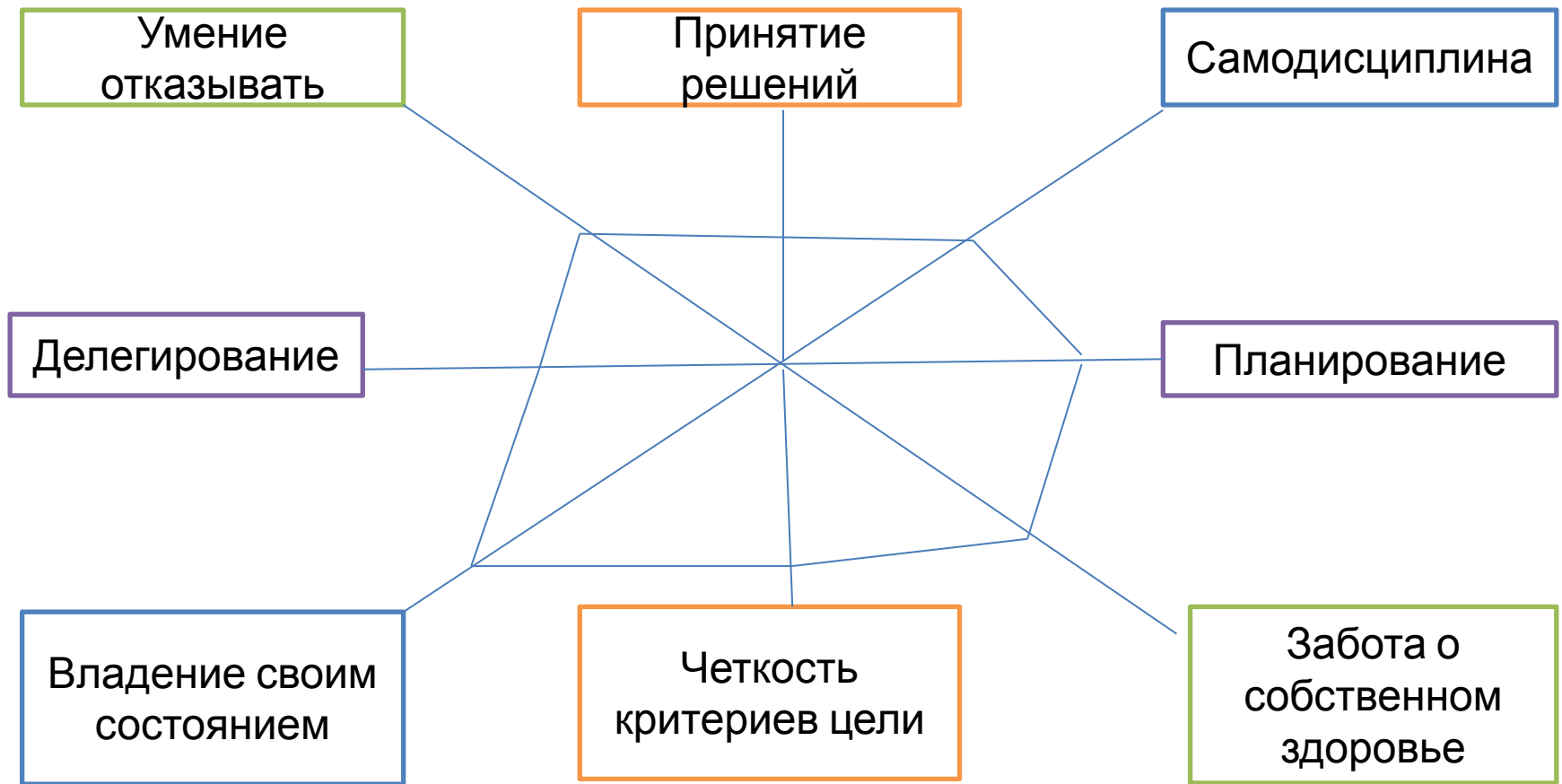
Причины, по которым люди недостаточно делегируют:

Страхи и заблуждения руководства
относительно делегирования:



Колесо успеха.

Оцените свои сильные и слабые стороны



Диагностика сильных и слабых сторон (Запишите свои слабые и сильные стороны)

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Модель ТОТЕ

Вход

Тест 1

Критерии

Операции: что мы делаем, чтобы достичь цели?

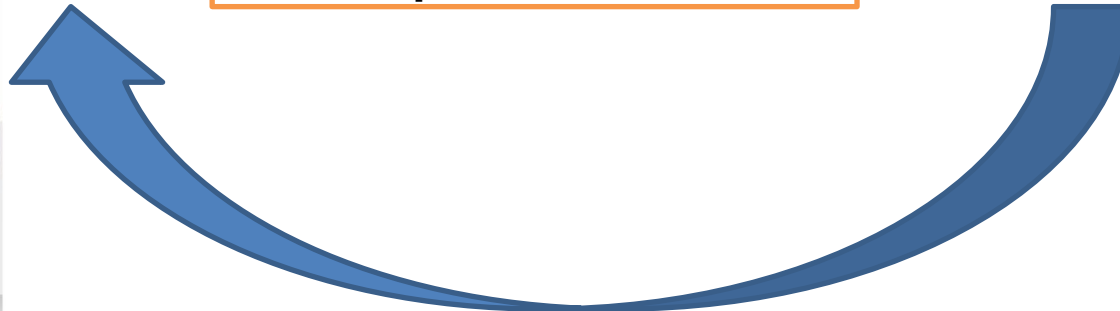
- 1.
- 2.
- 3.

Тест2

Выход

Критерии

Задержка во времени
Обратная связь



Функциональная схема управления Анри Файоля



Всё выше перечисленное составная часть
СИСТЕМНОГО МЫШЛЕНИЯ:

- В системе действие на один элемент может вызвать реакцию всех остальных элементов системы.

