



Общая характеристика управления организацией

1. Понятие и основные элементы системы управления организацией
2. Основные этапы управления
3. Функции и роли руководителя в управлении организацией
4. Понятие, измерение и резервы управляемости

Понятие управление организацией

Основа процесса управления — достижение целей организации наиболее оптимальными способами

Управление — это совокупность действий особого органа организации, направленная на изменение ее существующего состояния и ориентированная на достижение целей и баланса с внешней средой



Задачей управления является удержание в допустимых пределах контролируемых параметров, т.е. обеспечение реализации целей через действия подразделений и организации в целом

Основные элементы системы управления организацией

Управляющая подсистема



Управляемая подсистема

Элементы управляющей подсистемы:

Органы управления
Коммуникационные каналы
Методы и технологии управления
Цели
Правовая инфраструктура
(нормы, правила, полномочия)
Процессы управления

Свойства управляющей подсистемы

- Меньше по объему и масштабу в сравнении с управляемой
- Меньше по числу элементов
- Меньше по степени сложности
- Больше по степени значимости



Основные компоненты системы управления

Основные компоненты системы управления:

- **Методология управления** - совокупность целей , задач, принципов , законов, функций и методов управления
- **Процесс управления** - разработка и реализация управленческих решений, формирование системы коммуникаций, создание системы информационного обеспечения управления
- **Структура управления** - система связей между объектами и субъектами управления в организации
- **Техника управления** - организационная и компьютерная техника, сети связи, система документооборота

Основные характеристики системы управления:

- **Чувствительность системы управления** — фиксирует отклонение фиксируемого параметра от цели или эталона, при котором управленческая система начинает выдавать регулирующее воздействие на управляемую подсистему
- **Устойчивость системы управления** — способность организации или ее части в течении определенного времени поддерживать выбранный органом управления режим функционирования
- **Быстрота реакции системы на принятое управленческое решение** — скорость с которой система способна изменят свое состояние в ответ на управленческое воздействие



Основные этапы управления

- Поступление информации из внешней и внутренней среды
- Отбор информации на основе ее значимости и полезности для деятельности организации
- Принятие управленческого решения
- Доведение управленческого решения до всех структурных единиц организации, которым оно предназначается
- Восприятие управленческого решения подразделениями и принятие внутренних управленческих решений
- Реализация принятых решений
- Контроль исполнения управленческих решений

Основные функции управления

- **Планирование** - важнейшая функция управления, которая предусматривает прогнозирование, определение целей, стратегии, политики и задач организации и ее подразделений, принятие решений о том, что нужно делать, как, когда и кому
- **Организация** – создание самой управленческой структуры и определение требований и нормативов ее деятельности, привлечение ресурсов и формирование условий, необходимых для нормальной работы, формирование коллектива организации
- **Распоряжение** - предъявление руководителем требований к подчиненным в отношении выполнения ими ролевых ожиданий, распределения ответственности, воздействия на их поведение. При этом руководитель использует различные формы власти – личный авторитет, знания, принуждение и т.д.
- **Координация** - согласование действий различных подразделений и специалистов
- **Контроль** - деятельность, направленную на обнаружение и ликвидацию отклонений от принятых целей и норм (технологических, поведенческих и др.) организации.

На практике **контроль** проводится в два этапа: **1)** оценка существующего результата и сравнение его с эталоном (например, с нормативным или плановым показателем); **2)** применение санкций, направленных на приведение контролируемого объекта в состояние, близкое или совпадающее с нормативным или планируемым

- **Мотивация** – процесс побуждения работников к высокопроизводительному труду для удовлетворения своих потребностей и достижения целей организации
- **Маркетинг** – изучение спроса на те или иные товары или услуги в различных сегментах рынка и требований потребителей к качеству и характеристикам товаров или услуг

Роли руководителя (Г.Минцберг)

- **Межличностные роли:** глава, лидер, «связующее звено»
- **Информационные роли:** получатель информации, распространитель, представитель организации
- **Роли, связанные со сферой принятия решений:** инициатор изменений в организации, распределитель ресурсов, переговорщик, «устранитель проблем»

Понятие управляемости

Управляемость – степень контроля, который управляющая система осуществляет по отношению к управляемой или степень автономности управляемой подсистемы

Управляемость основной показатель целеустремленного функционирования организации

Возможности и границы управляемости определяются:

- **Сложностью управляемого объекта (ее снижают с помощью формализации и стандартизации, устанавливая должностные права и обязанности, определяя систему подчинения, зарплату и т.д.)**
- **Качеством управленческих решений (оно зависит от степени рациональности решения, соответствия требованиям организационной ситуации и целям управления и т.д.)**

Измерение и резервы повышения управляемости

Управляемость измеряется долей реализованных управленческих решений, процентом осуществленных в срок решений к 100% принятым.

Управленческое решение – проект изменения в организации, в осуществлении которого участвуют субъект решения и члены организации

Качество управленческого решения зависит от:

- **надежности информации**, необходимой для принятия решения (она должна быть полной, своевременной и достоверной)
- **ориентаций субъекта решения** (могут возникнуть ролевые конфликты у субъекта, принимающего решения, поскольку он является должностным лицом, членом коллектива, носителем гражданской позиции, главой семьи и т.д.)
- **осуществляемости решения** (необходимо учитывать наличие необходимых ресурсов и компетентных исполнителей)
- **качества прогнозирования** развития той или иной ситуации

Резервы повышения управляемости

- Рост профессиональной компетентности управленцев
- Использование современных научных подходов (в том числе, благодаря приглашению экспертов, консультантов)
- Владение искусством управления (опыт, интуиция, стиль управления)
- Демократизация, совместное принятие решений

- **1 этап:** выборка документов, где зафиксированы управленческие решения – приказы, протоколы совещаний, распоряжения, планы работы и т.д.
- **2 этап:** выявление в документе элементарной составляющей – задания, определение автора решения (кто внес проект приказа) и степени выполнения (выполнено - не выполнено, в срок – после срока), расчет управляемости (% выполненных в срок решений)
- **3 этап:** анализ причин невыполнения принятых решений

Анализ причин невыполнения управленческих решений

1.Непредвиденные обстоятельства	Низкое качество прогнозирования ситуации, чрезвычайная ситуация и т.д.
2.Просчеты в решениях (невыполнимость)	•Отсутствие ресурсов, документов, для выполнения задания •Задания «не по адресу» •Перегруженность исполнителя •Непроверяемые задания •Нереальные сроки
3.Вина исполнителя	Низкая исполнительская дисциплина, неоперативность, недостаточная квалификация

В прикладных исследованиях выявлено, что руководители склонны преувеличивать вину исполнителя, а исполнители «просчеты в решениях»

Понятие бюрократического управления

Бюрократия – социальная группа, члены которой профессионально занимаются управлением, их должности в организации образуют иерархию, которая характеризуется правами и обязанностями, определяющими их деятельность и ответственность.

По Веберу, основными **чертами “идеальной” бюрократической организации** являются:

- 1) разделение труда на основе функциональной специализации;
- 2) четкая иерархия власти;
- 3) система правил, определяющих права и обязанности каждого члена организации;
- 4) система процедур, определяющих порядок действия во всех ситуациях, встречающихся в процессе функционирования организации;
- 5) игнорирование личных качеств во взаимоотношениях между сотрудниками организации;
- 6) отбор и выдвижение работников по их квалификации
- 7) карьерный принцип – продвижение по заслугам

По Веберу бюрократия – наиболее эффективный инструмент управления социальными процессами и сложными системами

Негативные черты бюрократических организаций:

- Конформизм
- Негибкость
- Неспособность к творческому самостоятельному мышлению