

Лекция 2 – ОУ =2 часа.

Процесс управления организацией.

1. Содержание управленческой деятельности.
2. Общие черты УД
3. **Руководители по гендерному признаку**
4. **Типы руководителя, управленца, менеджера**
5. **Компетенции руководителя**
6. **Ошибки руководителя**
7. технологии управления
8. Основные функции управления
9. Современные подходы к стратегическому планированию и его роли
10. Цели, миссия и видение организации
11. ЦЕЛИ
12. Функция мотивации в управлении
13. Обучающаяся организация
14. Пирамида развития навыков руководителя
15. Функция контроля в организации
16. Норма управляемости
17. Основы управления рабочим временем.

Управленческая деятельность

- это целенаправленная координация деятельности работников для достижения поставленных целей организации

Без чего не возможна УД

составляющие управленческой деятельности

- 1) миссия, видение, цель,
- 2) мотивация,
- 3) информация,
- 4) принятие решения,
- 5) планирование,
- 6) программа,
- 7) контроль,
- 8) Корректировка

- 9) индивидуально-психологические свойства субъекта,
- 10) психические процессы (когнитивные, эмоциональные, волевые),

Руководитель и управленец/менеджер

руководитель	Управленец/менеджер
Отвечает за всю организацию	Отвечает за направление
Собственник	наёмный
Определяет и формулирует цель, миссию	Определяет и разрабатывает средства достижения миссии, цели и ставит задачи
Принимает стратегические решения	Исполняет стратегические решения – разрабатывает пути их реализации
самостоятельность	Выполняет чужие решения, приказы, распоряжения
	Исполнитель чужой воли

Технология принятия (управленческого) решения

Два варианта

1-й вариант – субъективно-
эмоциональный

2-й вариант – рационально-обоснованный

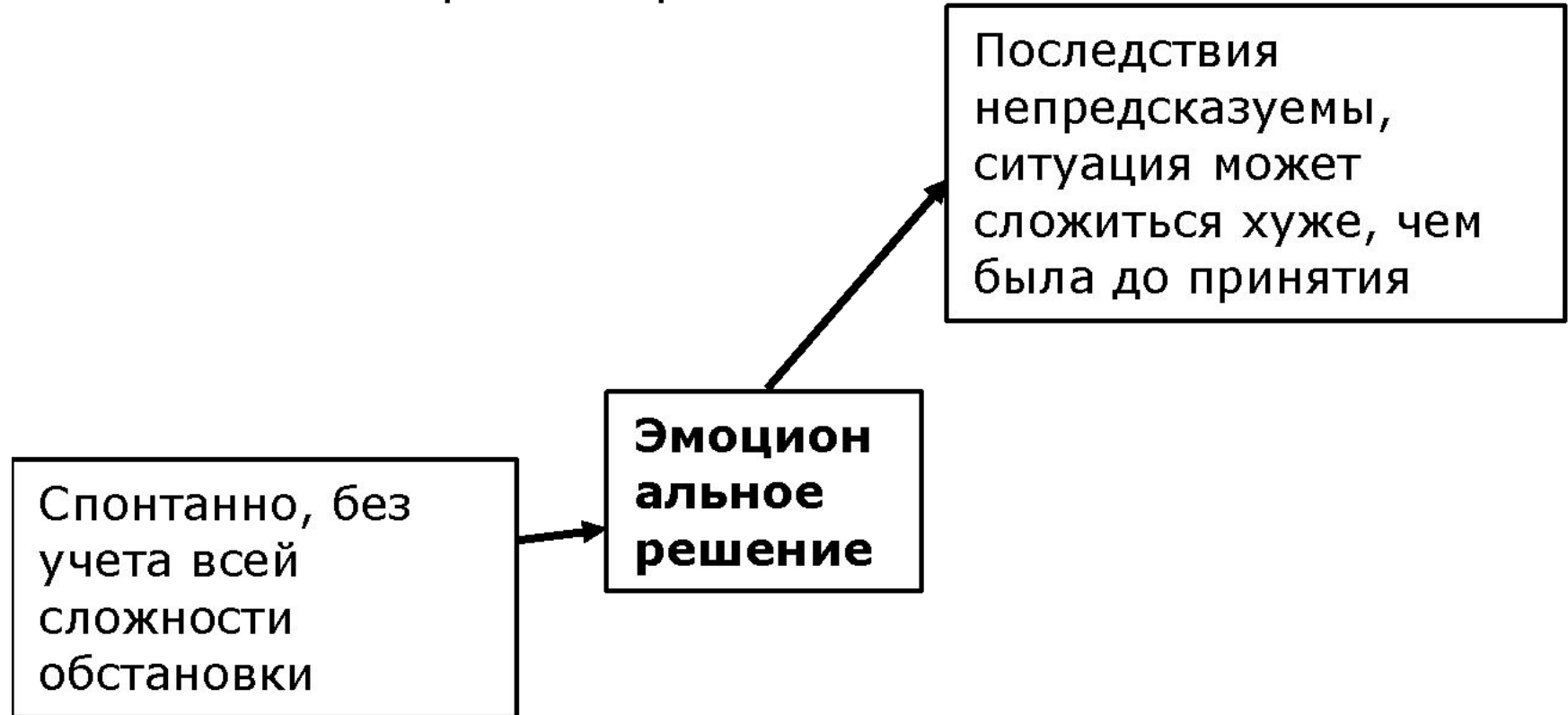
1-й вариант – эмоциональный

- Решение принято эмоционально без предварительного анализа причины события и последствий
- Могут быть «или = или»
- Принимается мгновенно
- Может стоить очень дорого - с затратой материально-финансовых ресурсов
- Решаемая эмоционально одна сложность/трудность/угроза порождает целую систему трудностей/угроз, происходит переход из одной сложности в целый комплекс возрастающих трудностей и угроз
- Возможна потеря репутации, уважения

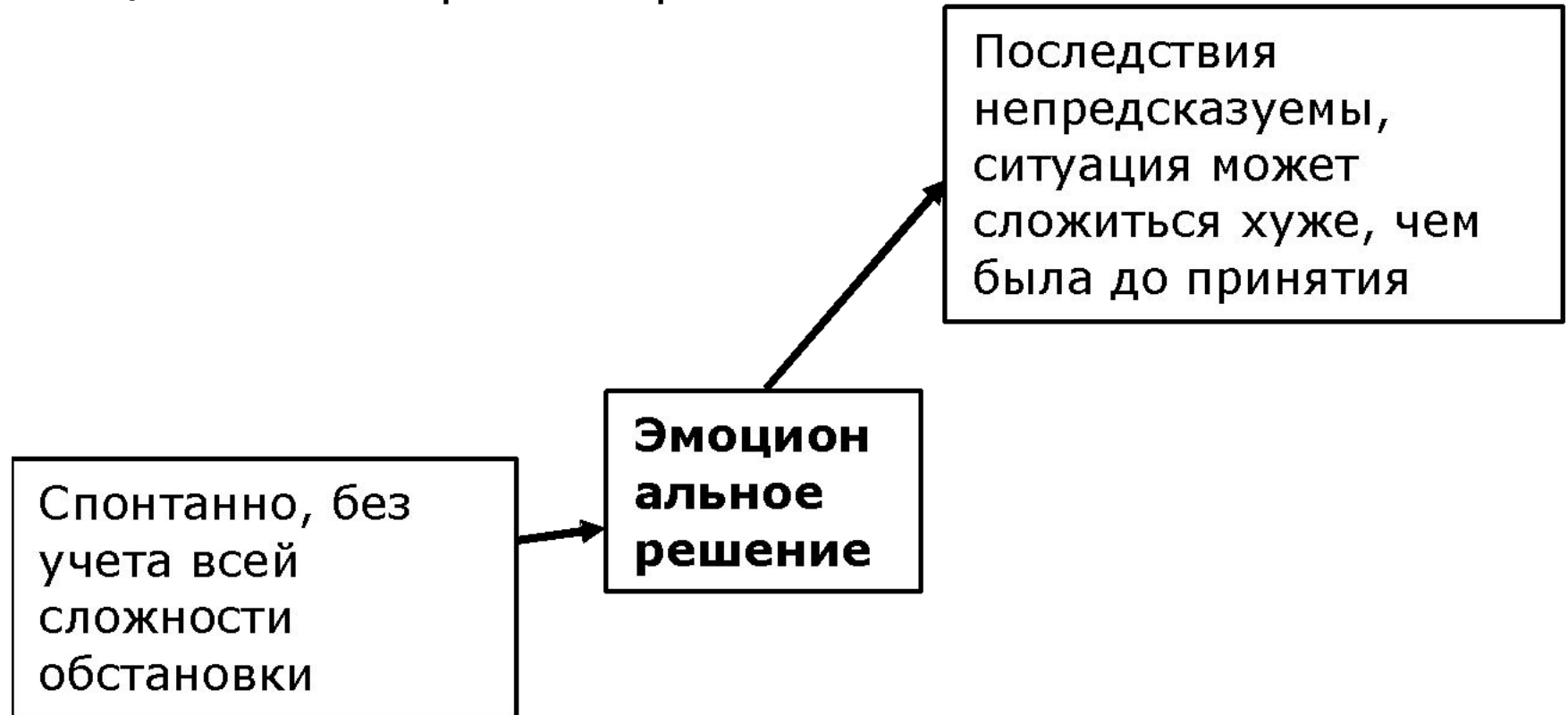
2-й вариант – рационально-обоснованный

- прежде чем принять решение – управленческое
- анализ всей информации – внутренней – внешней – приведшей к данному событию
- разработка нескольких вариантов решения
- определить обеспечение реализации каждого варианта, включая финансовые, материальные, людские ресурсы и время
- определить последствия по каждому варианту
- сопоставить расходы и последствия по каждому варианту
- наиболее оптимальный на данный момент с учетом будущего
- укрепление репутации и доверия коллектива

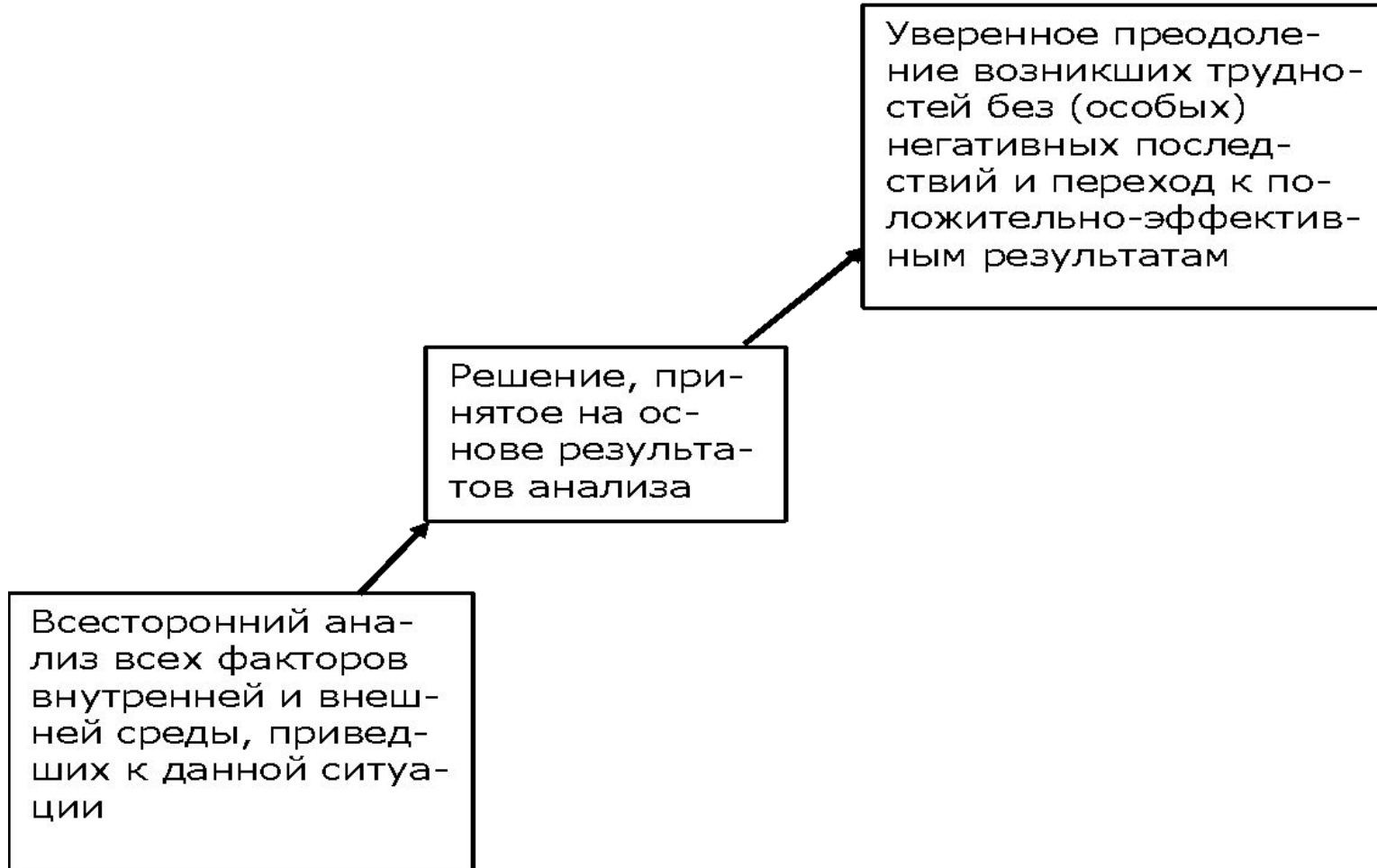
Эмоциональное принятие решения



Эмоциональное принятие решения



Рационально-обоснованное решение



Руководители по гендерному признаку

- Существуют значительные различия в методах руководства М и Ж
- В основе различий лежит психология:
женщина –мать,
мужчина-воин, охотник

Руководитель-мужчина

- 1) уделяет большое внимание решению поставленных задач
- 2) излишне самоуверен
- 3) более агрессивен
- 4) стремится показать и доказать свое превосходство
- 5) проблема сплочения коллектива
- 6) поддержка коллег требуется постольку-поскольку
- 7) подавляет эмоции, загоняет внутрь – выгорание
- 8) редко признает свои ошибки
- 9) пытается скрыть управленческие ошибки завесой внезапной агрессивности
- 10) менее общителен, менее социален = решение проблемы общительности через баню и банкетный зал

руководитель-женщина

- 1) более дружелюбна, чем её коллега мужского пола
- 2) в большинстве случаев её не составляет труда наладить доверительные отношения с коллективом, что в итоге позволяет более эффективно решать рабочие вопросы.
- 3) зачастую её недостает веры в собственные возможности.
- 4) более красноречива
- 5) сдержана
- 6) более социализирована
- 7) при необходимости эмоциональна и не скрывает чувств (что не всегда позволяет себе мужчина), но умеет вовремя остановиться – контролирует весь процесс, великая актриса

Отличие исполнительской деятельности от управленческой - 1

- эффективность организации на 90% зависит от управления и остальное - исполнение
- руководитель непосредственно сам не участвует и не должен участвовать в создании конечных результатов
- управленческая деятельность дифференцируется от исполнительской
- чем в большей степени управленческая деятельность концентрируется вокруг неисполнительских функций и освобождается от непосредственно исполнительского труда, тем выше ее эффективность
- двойственный характер организационного статуса руководителя: в силу своего иерархически высшего положения руководитель стоит над коллективом и одновременно является членом данного коллектива

Отличие исполнительской деятельности от управленческой - 2

- опосредованно – косвенно связана с конечными результатами
- два взаимосвязанных направления управленческой деятельности: 1) обеспечение технологического процесса и 2) организация деятельности людей, их коллективов
- предметом, объектом воздействия являются субъекты – люди со своими психологическими особенностями, системой ценностей, профессионализмом, знаниями, опытом
- организация деятельности других людей, т.е. деятельность по организации деятельности
- девиз управленческой деятельности: заставить других выполнить работу

Девиз управленческо-руководящей деятельности

Выполнить работу руками других

Решить задачу мозгами других

**Достигнуть цели – используя способности
других**

УД - управлять другими деятельностью

**ТИПЫ
РУКОВОДИТЕЛЯ,
УПРАВЛЕНЦА, МЕНЕДЖЕРА**

Классификация руководителей

- 1) позволяет понять тип руководителя и тип управления,
- 2) позволят улучшить систему управления

Классификация управленцев по коду Адизеса (РАЕІ), включающая четыре управленческих функции Р, А, Е и І, которые представляют определенные типы руководителей.

Эти качества (Р,А,Е,І) противоречат друг другу

P - producer - производитель качества – производит выдающиеся результаты работы.

A - administrator – Администратор - организация оптимального порядка в процессах.

E - entrepreneur – Предприниматель - генерация инновационных идей, новых тенденций.

I - Integrator – Интегратор - гармонизация отношений в коллективе и развитие связей.

хороший производитель результатов нетерпим к
излишнему порядку, к чему склонен **администратор**

предприниматель всегда придумывает что-то новое,
что мешает и **производителю** результатов и
интегратору, нацеленному на гармонизацию
отношений в коллективе

во главе компании должен быть не супер-босс,
а группа супер-боссов,
каждый из которых
отлично выполняет одну из четырех ролей
и на нормальном уровне
имеет представление об остальных

Классификация по А.Фридману

1. «Командир»
2. «Атаман»
3. «Кукловод»
4. «Диктатор»
5. «Эксперт»
6. «Друг»
7. «Манипулятор»
8. «Харизматик»

Командир

- тщательно анализирует ситуации, принимает обоснованные решения
 - управляет по правилам,
 - создает систему взаимоотношений и взаимодействия
 - максимально использует потенциал подчиненных
 - формирует четкую структуру организации
 - распределяет обязанности
 - делегирует полномочия.
-
- эффективен в условиях плавного, эволюционного развития.
 - В кризисных или нестандартных ситуациях может растеряться, зависнуть.
 - склонен затягивать нужные преобразования или решения, так как излишне концентрируется на деталях и пытается найти идеальное решение
 - испытывает трудности при управлении подчиненными творческого склада или с некорректным стилем поведения

Атаман

- 1) опирается в основном на интуицию, действует методом проб и ошибок, наугад
- 2) оперативен, быстро решает любую проблему, не требующую глубокого анализа
- 3) умеет сплотить людей для разовой работы
- 4) способен воодушевить подчиненных, внушить им оптимизм, побудить к действию
- 5) берет все на себя
- 6) не умеет создавать алгоритмы, позволяющие сотрудникам работать без его опеки, самостоятельно. Из-за этого работа подчиненных в его отсутствие может разваливаться

Кукловод

- 1) ориентирован на достижение цели
- 2) умеет навязывать свои правила игры, которые часто меняет и которые непонятны сотрудникам
- 3) держит подчиненных в страхе
- 4) поощряет интриги, наушничество, конфронтацию между подчиненными и подразделениями
- 5) легко нарушает свои обязательства, если посчитает это выгодным
- 6) этические вопросы и интересы людей его беспокоят мало
- 7) не может собрать и удержать профессиональную команду.
- 8) выигрывает в условиях высокой неопределенности, при низком уровне конкуренции

Диктатор

- 1) типичный силовой лидер
- 2) цель всегда оправдывает средства
- 3) сотрудников воспринимает как ресурс, спокойно использует их в своих интересах
- 4) устанавливает жесткие правила и требует от всех их неуклонного соблюдения
- 5) заставляет неукоснительно выполнять свои распоряжения, практически не позволяет подчиненным высказывать собственное мнение, заранее уверен в том, что сам все знает лучше всех
- 6) подавляет творческую инициативу
- 7) более всего эффективен в кризисных ситуациях или в управлении крупными структурами, чье преимущество базируется на технологических ресурсах

Эксперт

- 1) живет интересами работы
- 2) заиклен на своей высокой, квалификации, так как считает компетентность главным фактором успеха
- 3) сотрудники его не очень интересуют
- 4) в управлении может ограничиваться делегированием, искренне полагая это достаточным
- 5) пользуется авторитетом как специалист, но не может объединить или воодушевить сотрудников
- 6) не учитывает человеческие эмоции и личные интересы подчиненных
- 7) готов помочь только по просьбе, сам не предложит помощь
- 8) ориентирован на себя, считает, что если что не так — сам все вытянет

Друг

- 1) во всем сомневается
- 2) в работу сотрудников не вмешивается без крайней необходимости при этом выжидает до последнего момента, надеясь, что все разрешится само собой
- 3) предпочитает перекладывать ответственность на подчиненных
- 4) не умеет заставить сотрудников выполнять его распоряжения
- 5) хороший дипломат, может урегулировать конфликт в команде
- 6) пользуется симпатией сотрудников
- 7) умеет выслушать сотрудников, собрать их мнения, но не может обобщать мнения и предложения
- 8) предпочтет не решать вопрос вообще, лишь бы не столкнуться с неудовольствием или обидой коллег

Манипулятор

- 1) девиз: «Разделяй и властвуй»
- 2) хорошо чувствует отношение подчиненных к нему и между собой
- 3) долго помнит как хорошее, так и плохое
- 4) может быть эффективным в небольшом коллективе, где к нему либо хорошо относятся, либо позволяют себя использовать
- 5) предпочитает управлять с отеческой позиции, считая, что имеет полное право решать, что хорошо или что плохо для его сотрудников
- 6) в коллективе выделяет фаворитов и аутсайдеров, с удовольствием меняет их местами
- 7) для укрепления власти может распускать слухи, плести интриги
- 8) обожает ссорить и мирить сотрудников, с удовольствием выступает арбитром при выяснении отношений
- 9) в отличие от «Кукловода», интриги для него скорее цель, чем средство.

Харизматик

- 1) его подчиненные уверены, что с ним решат любые проблемы.
- 2) сильная и обаятельная личность
- 3) умеет нравиться людям, любит вызывать восхищение окружающих
- 4) власть над людьми основывается на обаянии
- 5) при большом количестве работы не способен всюду успеть, пытается все сделать сам.
- 6) не умеет, а возможно, боится делегировать ряд функций своим подчиненным
- 7) подчиненных рассматривает скорее как компаньонов для взаимоотношений
- 8) не любит планировать работу, верит в свою счастливую звезду, что часто оправдывается
- 9) эффективен в небольших группах и при условии хорошего знания работы подчиненных
- 10) если что не так, то будет выполнять ее сам
- 11) быстро выгорает

Ключевой компетенцией
современного руководителя
можно считать
принятие управленческих решений.

Компетенции руководителя

ПВК руководителя

- 1) организаторские качества,
- 2) интеллектуальные качества,
- 3) мотивационно-волевые качества,
- 4) предпринимательские качества.

1) Организаторские компетенции характеризуются

- умением подбирать кадры,
- умением расставлять кадры,
- умением планировать работу,
- умением обеспечивать четкий контроль.

Организаторские компетенции - это проявление психологических свойств личности:

- психологическая избирательность - способность адекватно, без искажения отражать психологию организации;
- критичность и самокритичность - способность видеть не только положительные стороны, но и недостатки в поступках и действиях других людей и своих поступках;
- психологический контакт - способность влиять на других людей;
- требовательность - способность предъявлять адекватные требования с учетом сложившихся обстоятельств;
- склонность к организаторской деятельности, как внутренняя потребность в ее выполнении;
- харизматичность - способность заряжать своей энергией других людей, активизировать их.

Среди других организаторских компетенций следует отметить:

- 1) целеустремленность - умение поставить четкую и ясную и стремится к ее достижению;
- 2) гибкость - способность реально оценивать обстоятельства, адаптироваться к ним, не меняя, при этом принципиальных позиций;
- 3) работоспособность - способность длительно выполнять работу с высокой эффективностью;
- 4) настойчивость - волевое свойство личности, проявляющееся в упорном стремлении достичь сознательно поставленной цели;
- 5) самостоятельность - способность осуществлять деятельность, опираясь на собственные возможности без чужой помощи;
- 6) дисциплинированность - подчинение установленному порядку, умение налаживать и поддерживать дисциплину в коллективе;
- 7) инициативность - умение действовать энергично, способность выдвигать идеи и намечать пути их воплощения.

интеллектуальная компетенция

- способность к кооперации и групповой работе;
- поведенческие ориентации при разрешении конфликтных ситуаций;
- социальная компетентность при реализации своих целей;
- способность установить и поддерживать межличностные отношения и обойти межличностные конфликты.
- Нередко отсутствие интеллекта замещается коммуникативными качествами

Три вида межличностных отношений руководителя:

- субординационное – отношения с руководителями и подчиненными;
- служебно-товарищеское - это общение между руководителями-коллегами.
- дружеское - это общение на основе морально-психологических норм взаимоотношений.

Мотивационно-волевые компетенции:

- стремление к успеху (ориентация на достижение, стремление обладать, решительность, доверие к себе);
- осторожность (добросовестность, внимание, порядочность, честность, точность, признание со стороны окружающих);
- самоопределение (свобода, самоопределение, открытость);
- социальная компетентность (компетентность, разговорчивость, общительность, готовность к обсуждению, сила убеждения, обаяние, дружественное отношение к организации, уверенная манера держать себя).

Компетенции руководителя-предпринимателя:

- умение предвидеть и быстро оценивать ситуацию
- умение рассчитать возможные результаты,
- умение разумно рисковать.

Личные качества и навыки эффективного руководителя

Личные качества	Навыки
Способность адаптироваться к ситуации, доминирование	Ум (интеллект)
Внимание к социальной среде	Концептуальные навыки
Амбициозность, ориентация на достижение цели	Понимание стоящей перед группой задачи
Энергичность, упорство	Организованность
Настойчивость, решительность	Изобретательность
Сотрудничество, надежность	Дипломатичность
Уверенность в себе, устойчивость к стрессу	Быстрая речь
Готовность брать ответственность	Убедительность
Доминирование (желание влиять на других)	Социальные навыки

Эмоциональное выгорание руководителя

нарастающее эмоциональное истощение, проявляющееся в личностных изменениях в сфере общения с людьми

деятельность руководителя

- насыщена множеством экономических, организационных и социально-психологических стрессов.
- характеризуется высокой интенсивностью, насыщенностью действий, частым вмешательством внешних факторов, многочисленными социальными контактами разного уровня, преобладанием непосредственного общения с другими людьми.

все это создает предпосылки для возникновения синдрома эмоционального выгорания.

Этика и харизма

1 Неэтический харизматический руководитель	Этический харизматический руководитель
Использует власть только в личных интересах	Использует власть в интересах других
Продвигает только свое личное видение	Строит свое видение в соответствии с нуждами и стремлениями последователей
Пресекает критику в свой адрес	Считается с критикой и извлекает из нее уроки
Требует беспрекословного выполнения своих решений	Стимулирует у последователей творческий подход к делу и своим взглядам
Коммуницирует только в одном направлении: от себя вниз	Поощряет открытую и двустороннюю коммуникацию
Нечувствителен к потребностям и нуждам последователей	Научает, развивает и поддерживает последователей, делит свою славу с другими
Полагается на удобные внешние моральные стандарты для удовлетворения своих интересов	Полагается на внутренние моральные стандарты для удовлетворения организационных и общественных интересов

Управленческие компетенции

- 1) управление собой**
- 2) управление другими**
- 3) принятие решений**
- 4) взаимодействие**
- 5) мотивация**

Управленческие компетенции

Управление собой	Управление другими	Принятие решений	Взаимодействие	Мотивация
Стрессоустойчивость	Планирование и организация	Рациональность	Сбор информации	Инициативность
Гибкость	Управленческий контроль	Анализ проблем	Убедительность в общении	Устойчивость
Адаптивность	Делегирование	Решительность	Письменная коммуникация	Энергичность
Настойчивость	Лидерство	Инновативность, Креативность	Межличностное понимание	Стандарты работы
Независимость	Развитие подчиненных	Анализ числовой информации	Влияние	Приверженность компании
Следование нормам	Понимание организации	Понимание бизнеса	Общительность	Нацеленность на достижение
Внимание к деталям	Управленческая компетенция	Готовность к риску	Работа в команде	Ориентация на клиента
способность к коммуникации	профессионализм	Способность решения проблем	Способность к сотрудничеству	активность, увлеченность
Способность к реализации целей и замыслов		Готовность к решению	Конфликтоспособность	харизма

Управленческие компетенции -

1

Управление собой - 1:

- 1) стрессоустойчивость
- 2) гибкость
- 3) адаптивность
- 4) настойчивость
- 5) следование нормам
- 6) соблюдение установленных правил
- 7) внимание к деталям
- 8) способность к коммуникациям
- 9) способность к реализации целей и замыслов

Управленческие компетенции -

2

управление другими - 2:

- 1) планирование и организация
- 2) управленческий контроль
- 3) делегирование обязанностей
- 4) лидерство
- 5) развитие подчиненных
- 6) понимание организации
- 7) управленческая компетенция
- 8) профессионализм



Управленческие компетенции -

3

принятие решений - 3:

- 1) рациональность
- 2) анализ проблем
- 3) решительность
- 4) креативность, инновационность
- 5) анализ числовой информации
- 6) понимание бизнеса
- 7) готовность к риску
- 8) способность решать проблемы
- 9) готовность принимать решения

Управленческие компетенции - 4

взаимодействие - 4:

- 1) сбор информации
- 2) убедительность в общении
- 3) письменная коммуникация
- 4) межличностное понимание
- 5) общительность/коммуникативность
- 6) влияние
- 7) работа в команде
- 8) способность к сотрудничеству
- 9) конфликтоспособность

Управленческие компетенции - 5

мотивация - 5:

- 1) инициативность
- 2) устойчивость
- 3) энергичность
- 4) стандарты работы
- 5) приверженность компании
- 6) нацеленность на достижение целей
- 7) ориентация на потребителя/клиента
- 8) активность, увлеченность
- 9) харизма

**ОШИБКИ
РУКОВОДИТЕЛЯ,
УПРАВЛЕНЦА, МЕНЕДЖЕРА**

ОШИБКИ РУКОВОДИТЕЛЯ

ДВА ВИДА ОШИБОК:

- 1) личностные ,
- 2) профессиональные

В основе этих ошибок лежит коррозия личностных качеств человека, коррозия системы ценностей

Типичные ошибки руководителей!!!

- 1) Нарушение дистанции
- 2) Выполнение работы своих сотрудников
- 3) Уровень профессионализма руководителя
- 4) непонимание необходимости планирования
- 5) Неумение управлять временем
- 6) Руководитель из друзей
- 7) Недоверие сотрудникам

Типичные управленческие ошибки

- 1) Стратегия выжидания;
- 2) Благодушие;
- 3) Несоразмерность бизнеса запросам рынка;
- 4) Невнимание к организационному строительству;
- 5) Совмещение функций отдела маркетинга и продаж;
- 6) Возложение всей ответственности на себя;
- 7) Преувеличение роли человеческого фактора;
- 8) Страх делегировать ряд функций
- 9) Ставка не на тех людей.
- 10) Неясность задания умение четко и ясно ставить цели и задачи и контролировать их выполнение
- 11) Нарушение законов построения и развития организации

Законы построения и развития организации

Первая группа - Законы построения организации

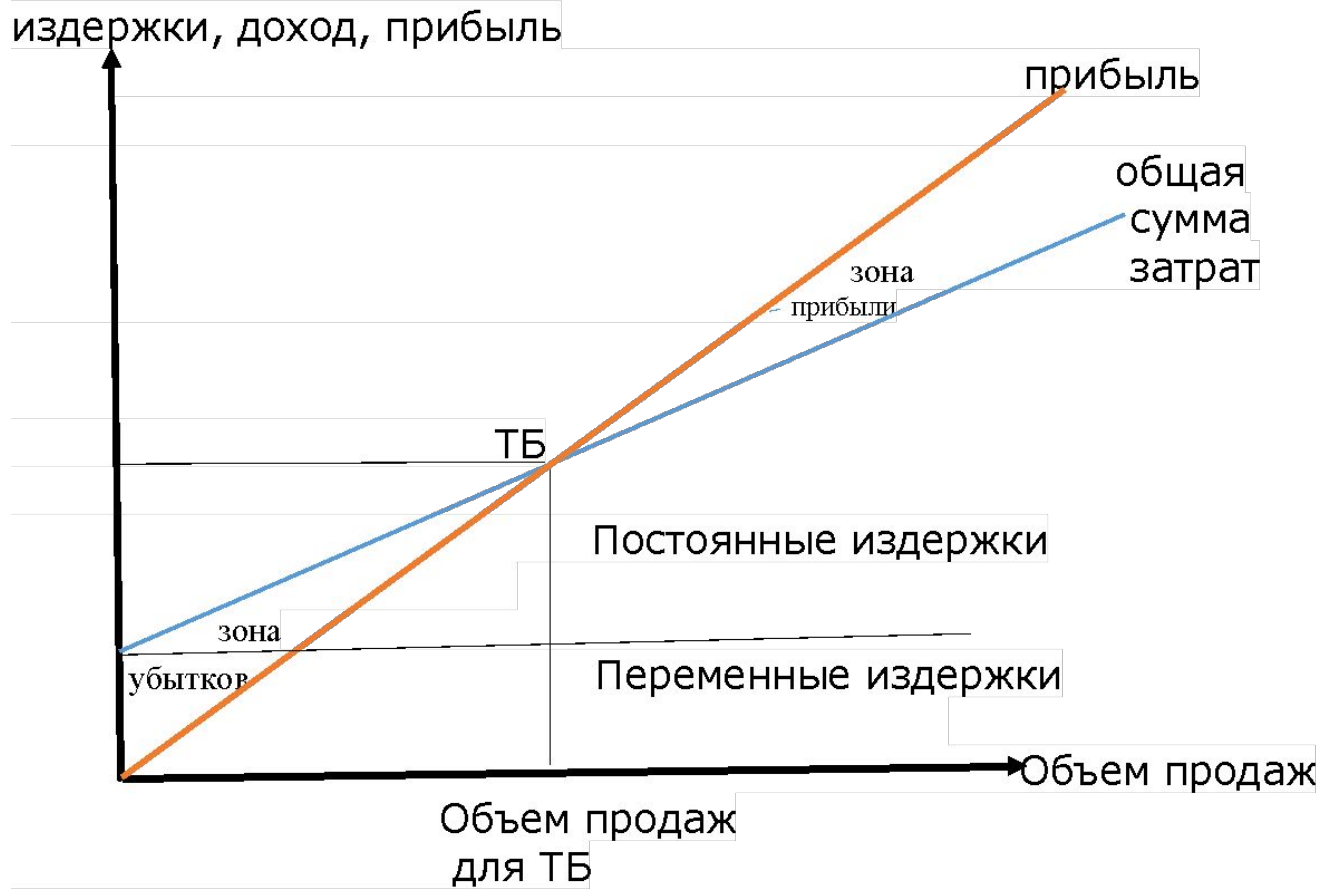
1. Закон наименьших
2. Закон информированности – упорядоченности
3. Закон гармонии – композиции и пропорциональности

Вторая группа – законы функционирования и развития

1. Закон синергии
2. Закон онтогенеза – развития
3. Закон самосохранения
4. Закон единства анализа и синтеза

ТОЧКА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ

непонимание необходимости
предварительных расчетов



**качества/свойства
руководителя/управленца/менеджера**

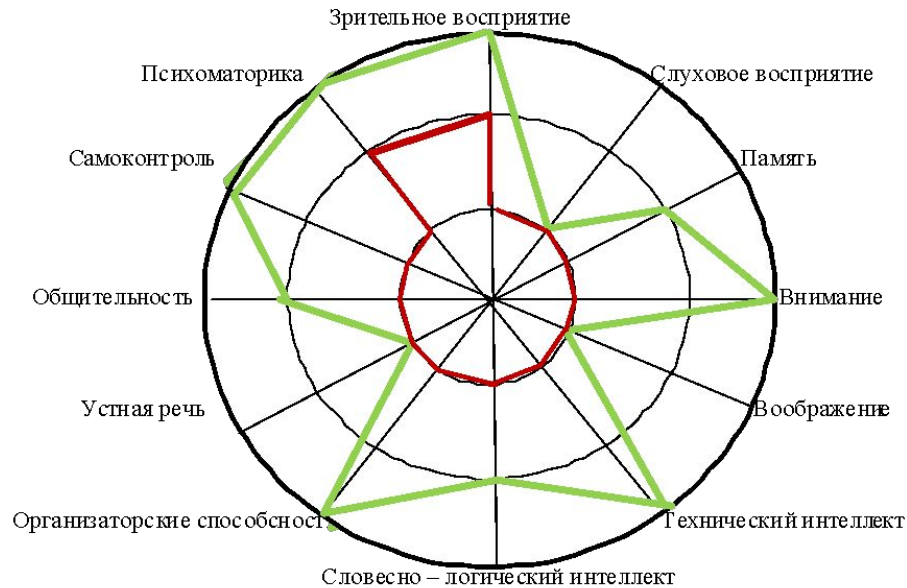
- 1) физическая / психофизиологическая
ГОТОВНОСТЬ
- 2) психологическая / психотехническая
ГОТОВНОСТЬ
- 3) социальная / социокультурная /
социотехническая ГОТОВНОСТЬ
- 4) собственно личностная ГОТОВНОСТЬ
- 5) профессиональную ГОТОВНОСТЬ

Элементы психограммы

ф-9 **Что делать – если способности не отвечают желаниям**
способности профессионала и будущего топ-менеджера
какие способности развивать???

- 1) зрительное восприятие
- 2) слуховое восприятие
- 3) память
- 4) внимание
- 5) воображение
- 6) мышление
- 7) технический интеллект
- 8) словесно-логический интеллект
- 9) организаторские способности
- 10) устная речь
- 11) общительность
- 12) самоконтроль
- 13) психомоторика

Что делать – если способности не отвечают желаниям способности профессионала и будущего топ-менеджера какие способности развивать



Уровень собственных способностей - ————

Психограмма профессионала - ————

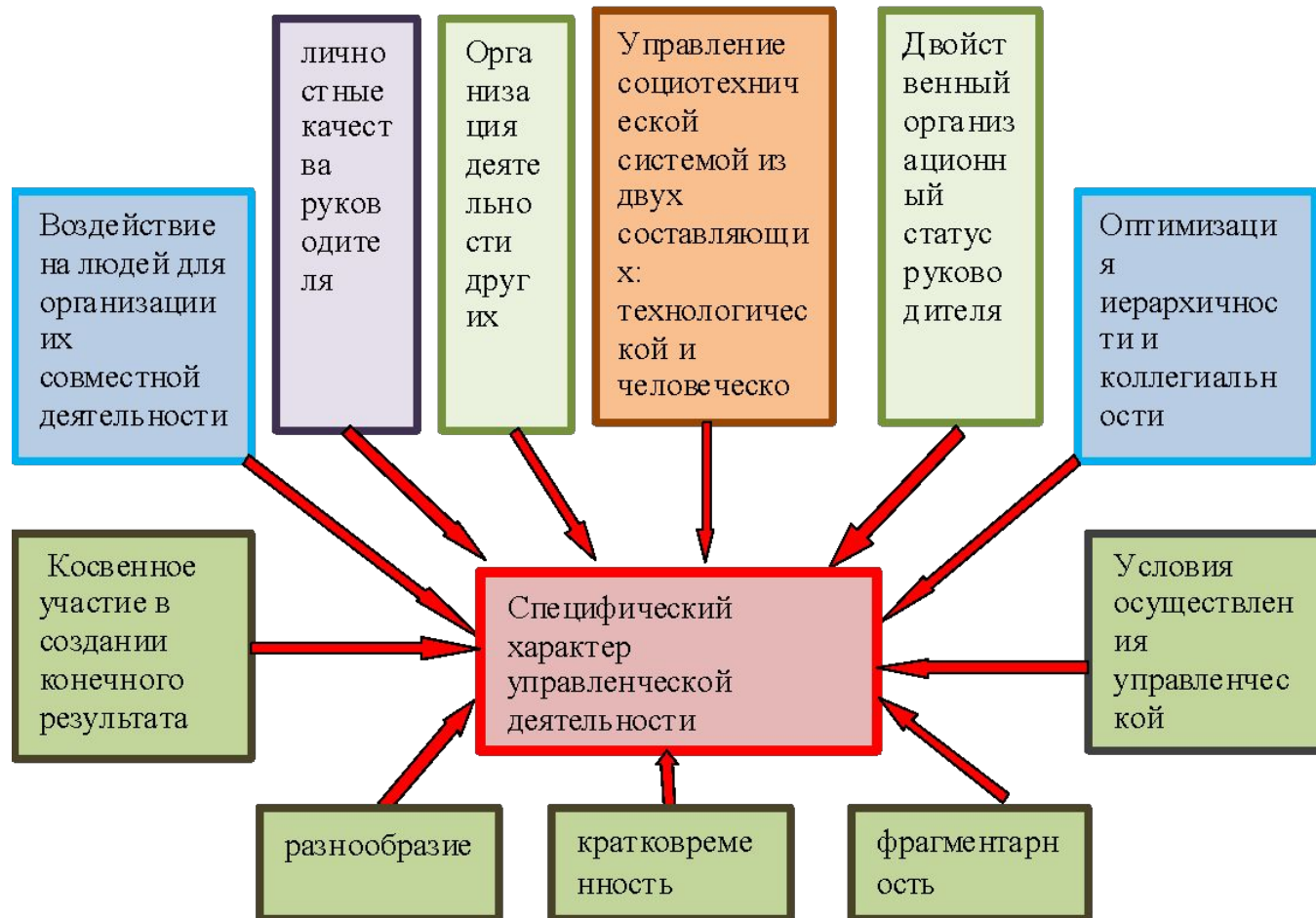
3 балла - высокоразвитые способности – внешний круг

2 балла - среднеразвитые способности - средний круг

1 балл – ниже среднего развития способностей - внутренний круг

0 баллов – ничтожно слабое

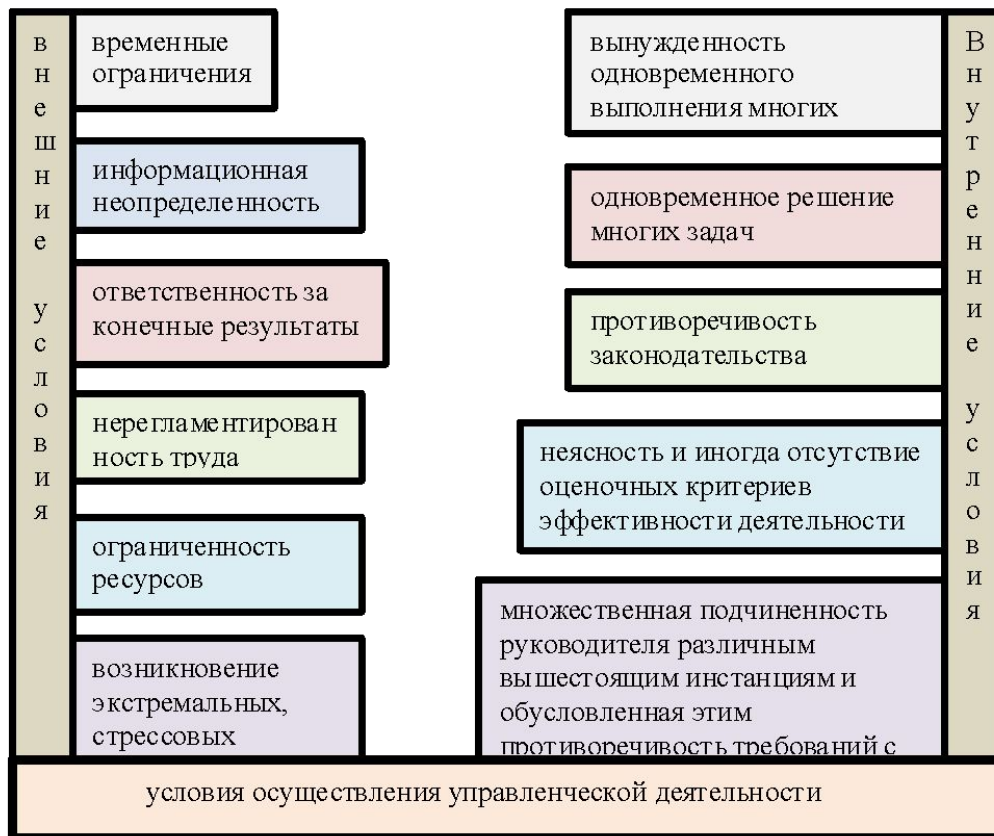
Специфический характер управленческой деятельности



УД - универсальные управленческие функции

- планирование,
- прогнозирование,
- мотивирование,
- принятие решения,
 - контроль и др.

Условия протекания УД



Внешние условия УД

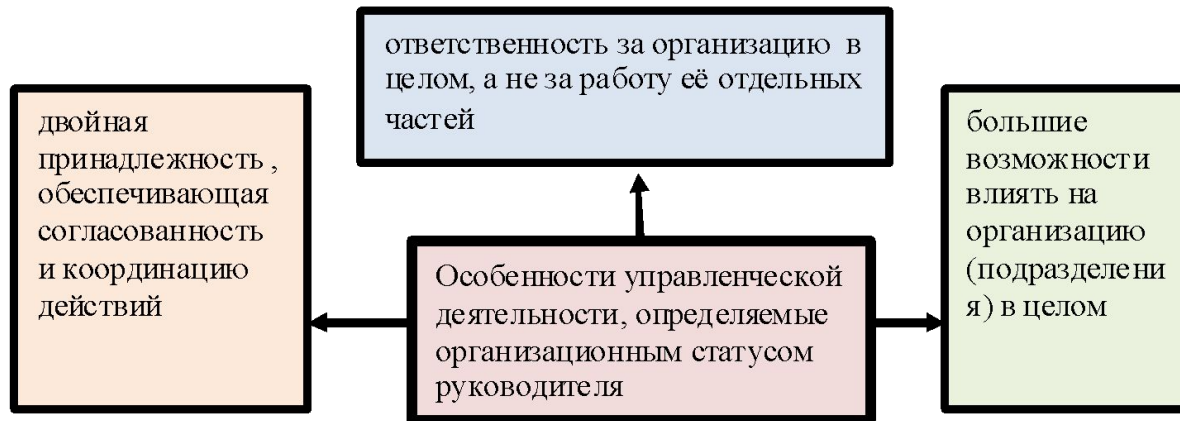
К внешним условиям относятся

- временные ограничения,
- информационная неопределенность,
- ответственность за конечные результаты,
- нерегламентированность труда,
- ограниченность ресурсов,
- возникновение экстремальных, стрессовых ситуаций.

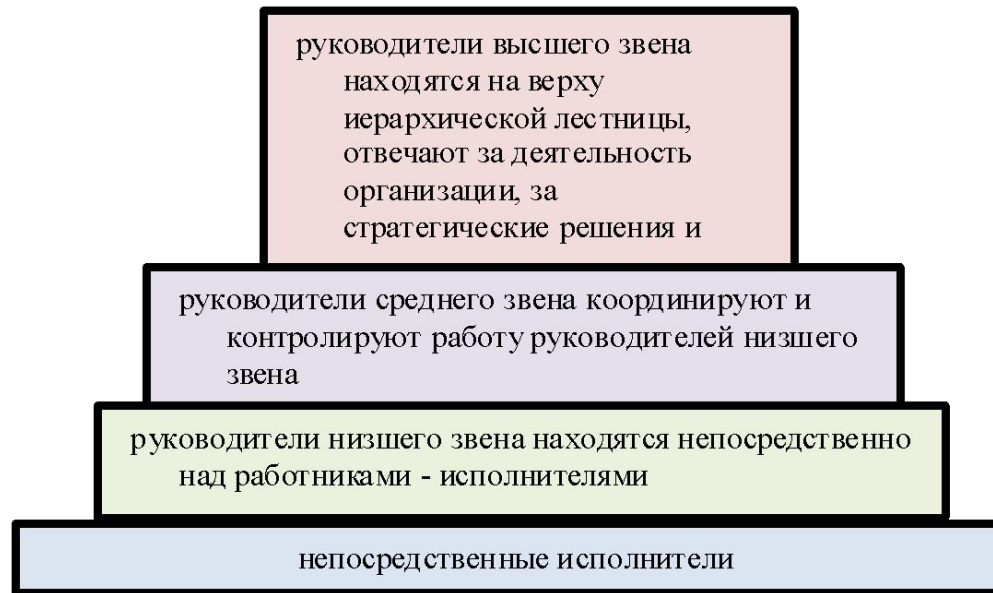
Внутренние условия УД

- К внутренним условиям относятся
- вынужденность одновременного выполнения многих действий и решения многих задач,
- противоречивость законодательства,
- неясность и иногда отсутствие оценочных критериев эффективности деятельности,
- множественная подчиненность руководителя различным вышестоящим инстанциям и обусловленная этим противоречивость требований с их стороны.

Организационно-статусные особенности управленческой деятельности



Три категории управленческих должностей и их управленческие особенности



Общие черты УД



две задачи управления

управление решает две задачи:

- тактическую - поддержание устойчивости, взаимодействия и работоспособности всех звеньев организации
- стратегическую - обеспечивает развитие организации, повышение её эффективности, конкурентоспособности и выживаемости

управленец или исполнители обеспечивает в современном мире эффективность и выживаемость компании???

- **эффективность организации на 90% зависит от управления**
- **кто же обеспечивает ещё 10%???**

что влияет на эффективность УД???

Эффективность управленческой деятельности зависит от

- профессионализма управленцев и управленческого аппарата,
- оснащенности современным оборудованием и технологиями (включая электронные программы обработки информации), средствами обработки и оформления документов (штемпели, резак, дырокол), средствами группировки и хранения документов (папки, скоросшиватели, картотеки), средствами оперативной связи, мебелью.

В чем сложность УД???

Сложность управленческой деятельности обусловлена

- во-первых, масштабами, количеством и составом решаемых проблем, связями между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов;
 - во-вторых, необходимостью принимать новые, нетрадиционные решения, часто в условиях неопределенности или риска, что требует глубоких профессиональных знаний, опыта, широкой эрудиции;
 - в-третьих, степенью оперативности, самостоятельности, ответственности, рискованности решений, которые необходимо принимать.
-
- Руководитель, принимая решения, часто берет на себя ответственность не только за материальное благосостояние людей, но за их здоровье и даже жизнь.

технологии управления

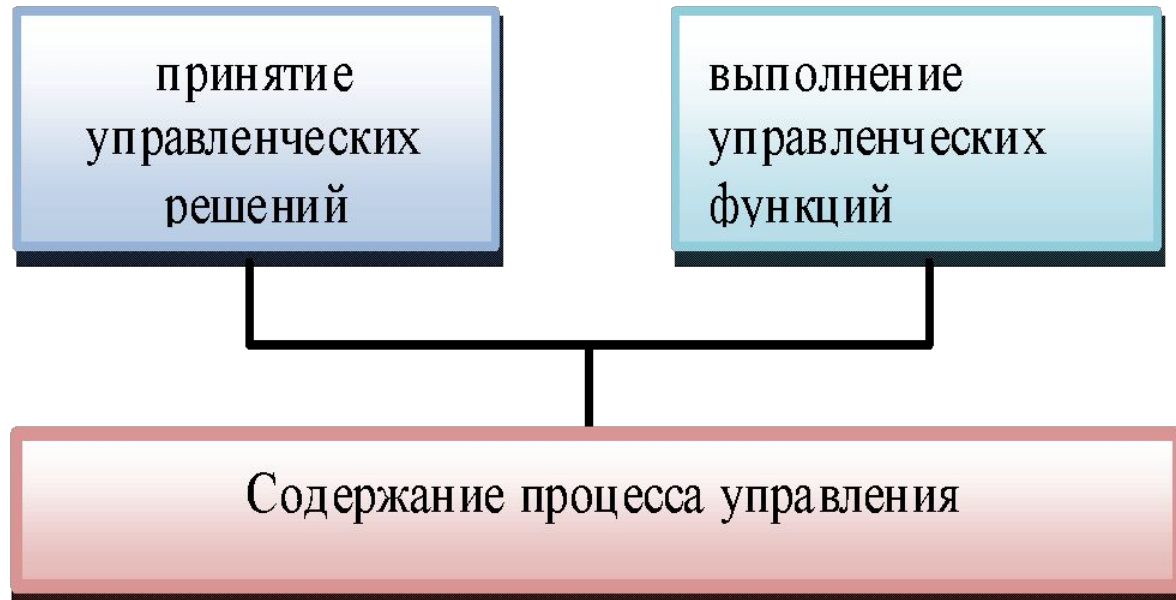


Что такое технология управления?

Технологии управления

- методы и способы выполнения управленческих операций в определенной последовательности и рациональном распределении между исполнителями с учетом их квалификации и затрат времени.

содержание «процесса управления»



Функция управления

Функция управления

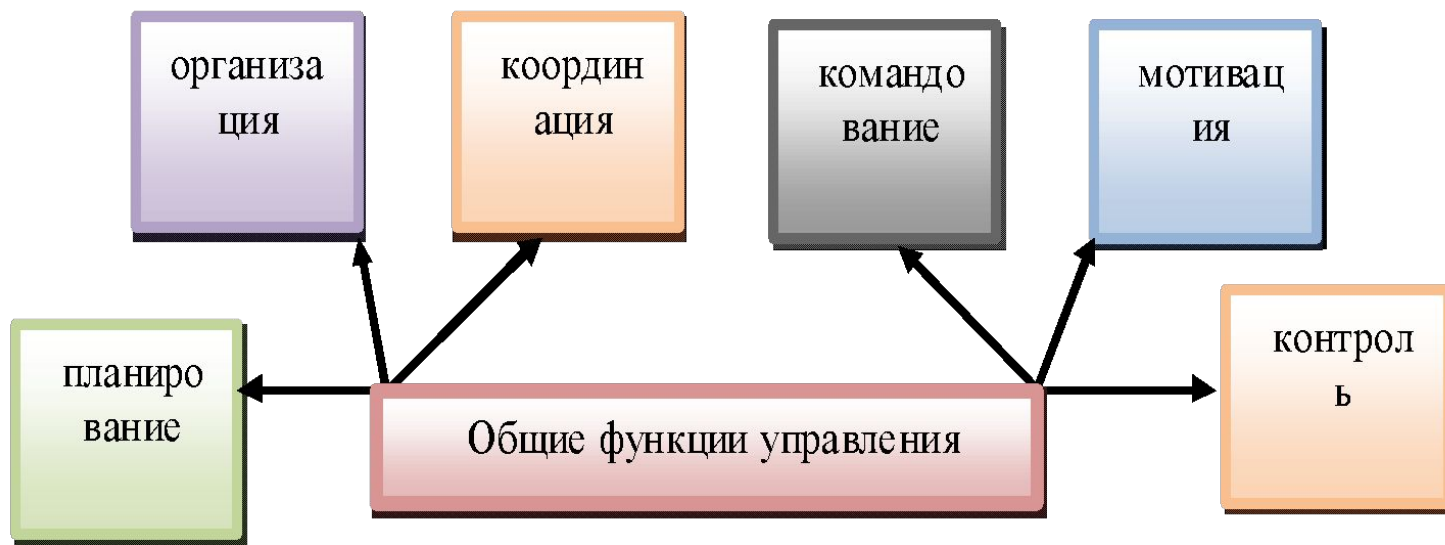
- это использование специальных приемов и способов.
- реализация функций требует материально-финансового и технического обеспечения

Что требуется от руководителя для выполнения управленческих функций???

выполнение управленческих функций требует от руководителя умения

- принимать решения,
- осуществлять планирование,
- организовывать работу,
- мотивировать сотрудников,
- контролировать и координировать все происходящее в организации процессы.

Общие функции управления



Конкретные (специфические) функции управления



Содержание специфических функций управления

- планирование = используемый ресурс – время
- организация = используемый ресурс - люди
- маркетинг = используемый ресурс – потребитель
- предпринимательство = используемый ресурс - бизнес
- финансы = используемый ресурс – денежные ресурсы
- производство = используемый ресурс – технологии
- инновация = используемый ресурс - идеи
- информация = используемый ресурс - данные
- социальное развитие = используемый ресурс - культура

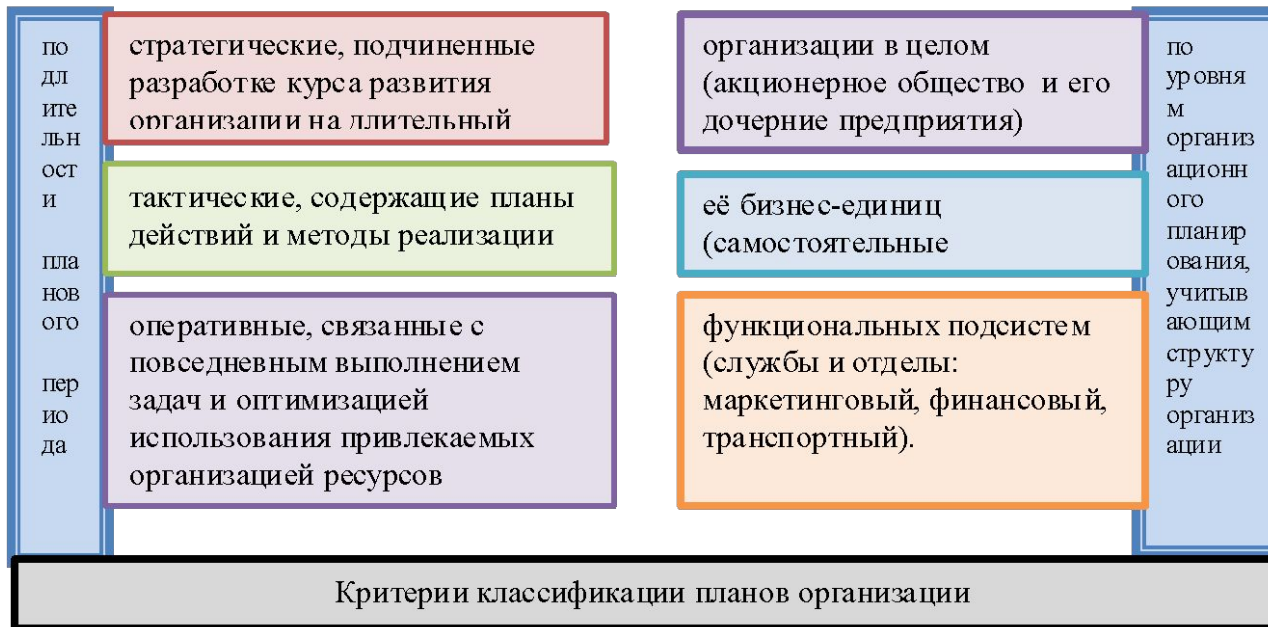
Функция планирования



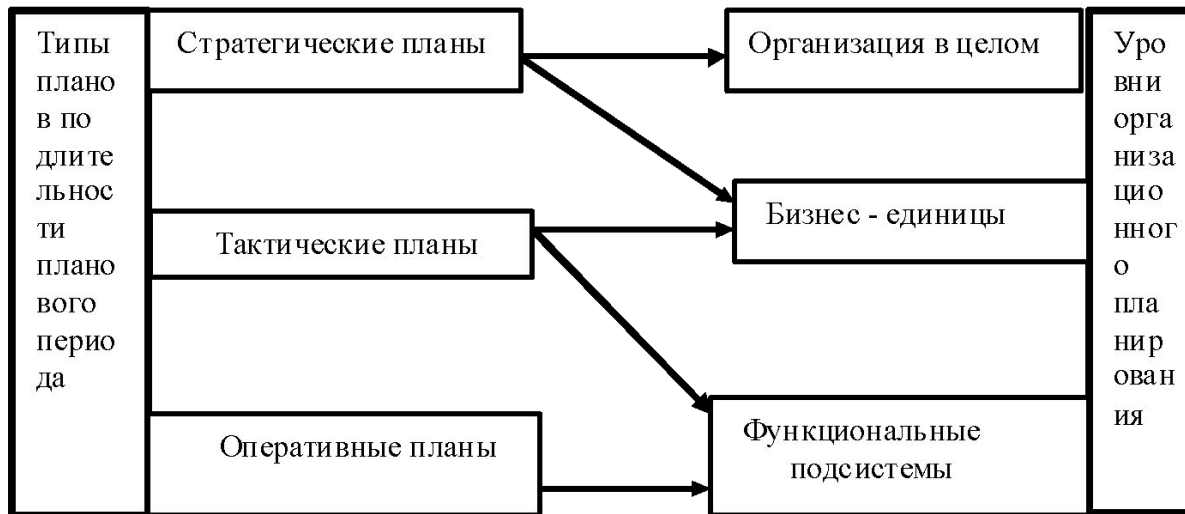
План как база действий



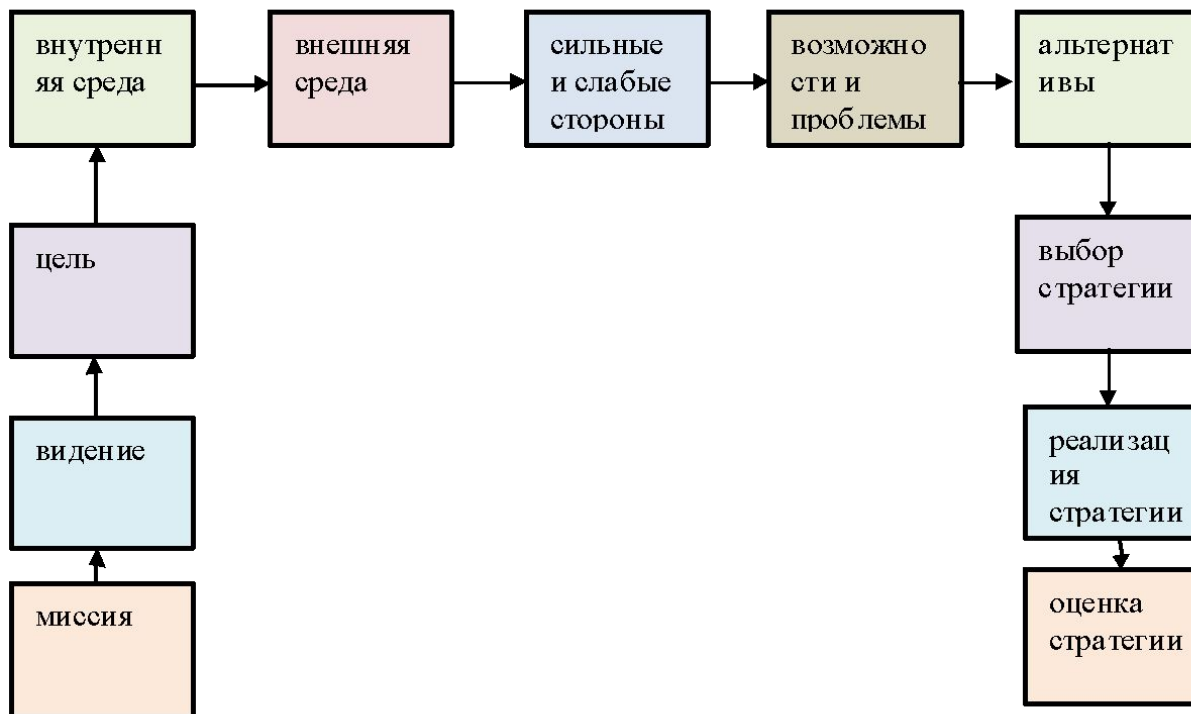
Планы и планирование в организации



Взаимосвязь планов организации



Современная концепция стратегического планирования



визитная карточка организации

цель, миссия и видение

определяют место, роль и значение организации в развитии региональной, национальной и мировой экономики

Видение/миссия/цель

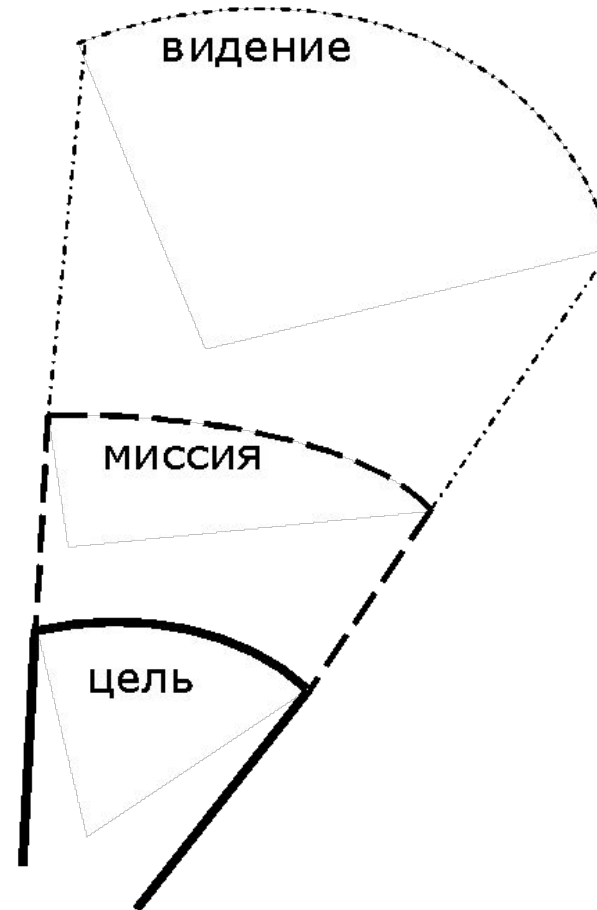


Рис. Видение/миссия/цель

цель

Цель определяет

- 1) место и значение организации в окружающем мире
- 2) её взаимоотношения с внешней средой
- 3) её место в рыночной и социальной системах

МИССИЯ

миссия составляет фундамент
целеполагания, поскольку

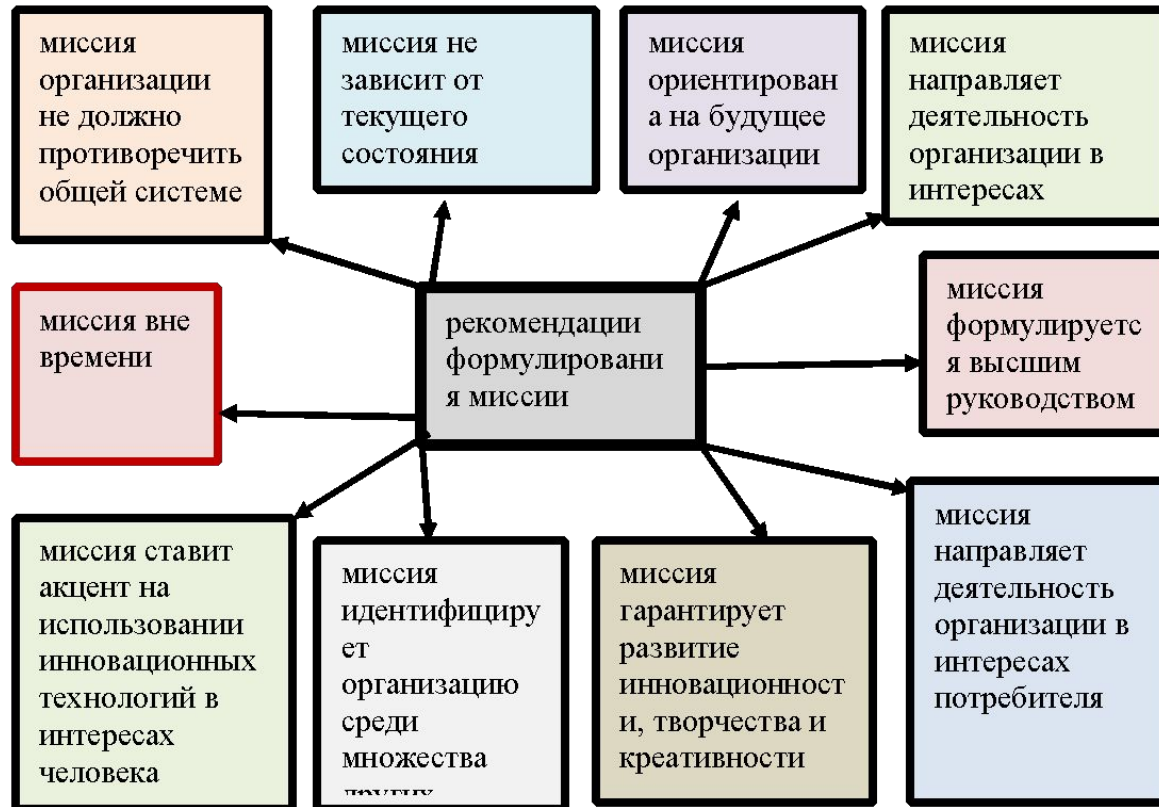
- 1) выражает философию и смысл существования организации
- 2) детализирует её статус
- 3) содержит важнейшие характеристики
- 4) декларирует принципы работы
- 5) выражает сущность позиции организации

Миссия прокладывает дорогу – навигатор организации

миссия отвечает на вопросы:

1. Каково соотношение возможностей рынка и фирмы?
2. Кто потенциальные партнеры и конкуренты?
3. Какие продукты мы хотим производить?
4. Где и кому мы хотим их продавать?
5. Как компания будет заботиться о работниках?
6. Как мы будем взаимодействовать с государством и обществом?
7. Чем мы отличаемся от конкурентов?

МИССИЯ – ДВИГАТЕЛЬ РАЗВИТИЯ



МИССИЯ – В НИКУДА

Ошибки в формулировках миссии

- декларативная пустота
- недальновидность и непонимание руководством значения миссии
- шаблон, общие и ничего не значащие формулировки и обещания
- стандартный набор словосочетаний и обещаний
- дань моде
- стремление следовать стандартам менеджмента

как определить декларативно-пустую МИССИЮ



Признаки декларативно-пустой миссии

Видение

Видение

- важная составляющая миссии
- показывает перспективы развития организации на ближайшие 10-20-25 лет
- видение перспективы - это уверенность в будущем компании

видение – долгосрочный стратегический прогноз будущего организации

1. Какой мы хотим видеть свою организацию в будущем?
2. В чем состоит наш бизнес сейчас и каким он будет в будущем?
3. Кто является потребителями нашей продукции и услуг?
4. На какую группу покупателей организация будет ориентироваться в будущем?
5. Какими способами мы собираемся увеличивать ценность нашей продукции для потребителей?

44 – **зачем нам нужна цель???**

- Цель
- это правила принятия решений
- это конкретизация миссии и видения
- это ориентиры, которые организация намерена достичь.
- Это единство мотивов, средств и результатов.
- это единство организационной структуры организации, её руководства и сотрудников
-
- Цель определяет
- место и значение организации в окружающем мире
- её взаимоотношения с внешней средой
- её место в рыночной и социальной системах

цель и прибыль

цель

получение и максимизация

прибыли

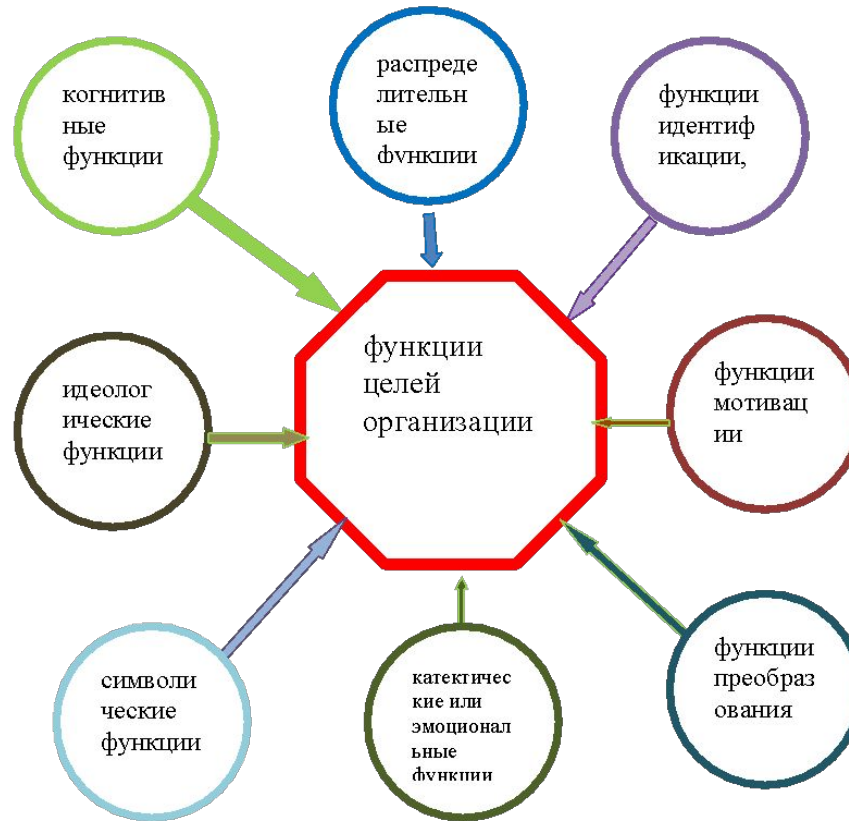
это исключительно внутренняя проблема
организации

46 - жесткие требования к цели – отход от них смерти подобно



Рис.2.17. Требования к разработке цели

47 – **функции цели – основа жизнеспособности**
это единство мотивов, средств и результатов



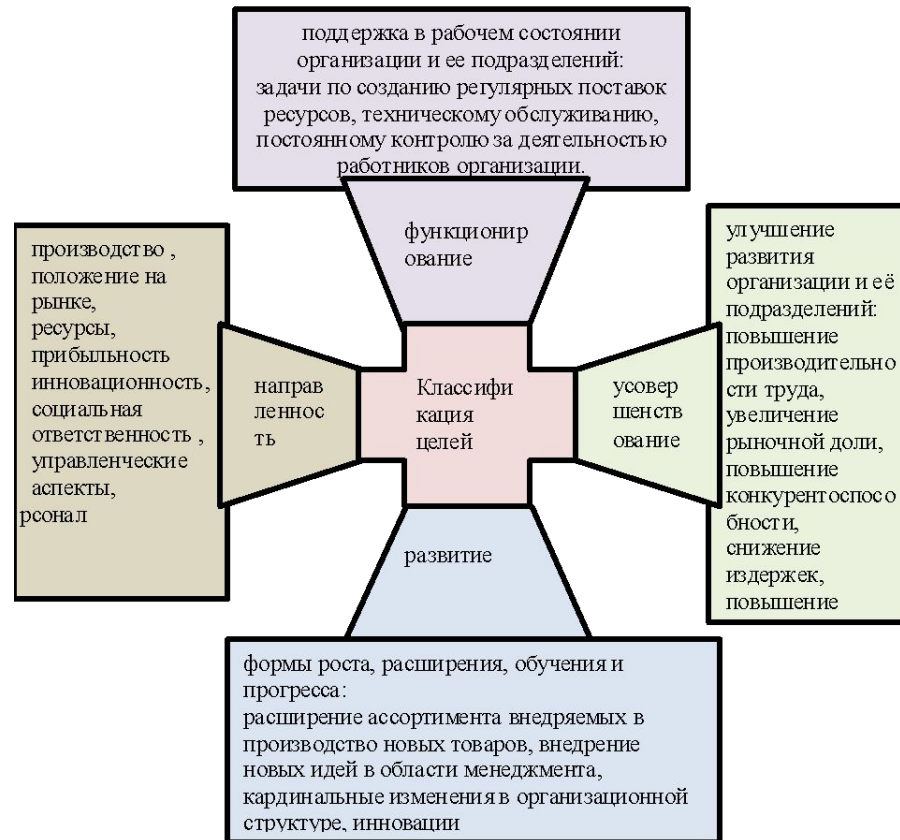
Функции целей

48- Группирование целей организации

- 48

Критерии классификации	Группа целей
Период времени	Стратегические, тактические, оперативные
Содержание	Экономические, социальные, организационные, технические, научные, политические, экологические
Приоритетность, значимость	Особо приоритетные, приоритетные, прочие
Повторяемость	Постоянно решаемые, разовые, новые
Деловая среда	Внутренние, внешние
Организационная структура	Цели организации, цели подразделений
Функциональные подсистемы	Маркетинг, инновации, производство, финансы, персонал, менеджмент
Стадии жизненного цикла	Создание, развитие, зрелость, завершение

49 - Классификация целей организации



Классификация целей организации

50-дерево целей



торговая сеть «Магнит» насчитывала – 2014 г.

- 7614 магазинов в формате магазин у дома,
- 169 гипермаркетов,
- 57 магазинов «Магнит Семейный»
- 778 магазинов косметики, расположенных в 1959 населенных пунктах

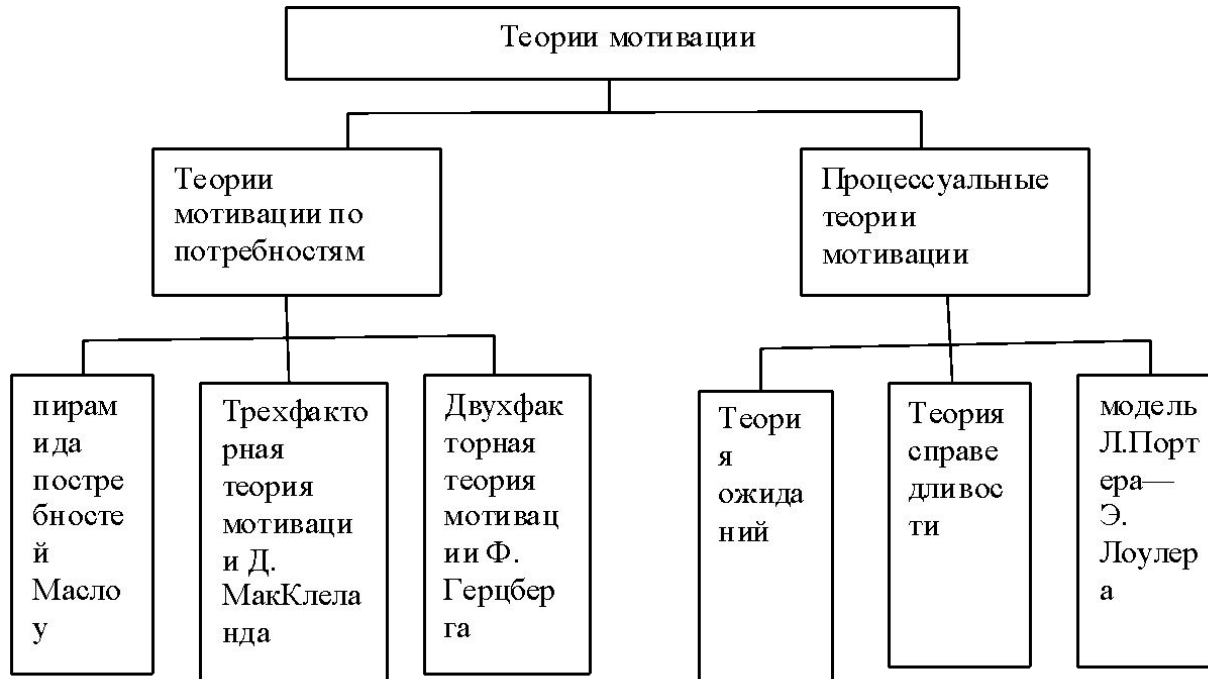
Миссия компании:

- Мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников.

Цель компании:

- Обеспечение высокой степени жизнестойкости и конкурентоспособности компании посредством поддержания систем жизнеобеспечения на необходимом уровне, своевременной и качественной адаптации представляемой услуги к требованиям изменяющегося правопорядка и приоритетов потребителей

51 – функция мотивации



52 – обучающаяся организация

обучающаяся организация

это комбинация

передовых управленческих инструментов
развития умения и способностей
эффективно использовать накопленные
знания и опыт

53 – американская модель обучающейся организации

Пять принципов американской концепции включают

- 1) постоянно способствовать развитию мастерства каждого работника,
- 2) креативные интеллектуальные модели и отход от стереотипных решений,
- 3) общее видение проблемы и её решения у менеджмента и работников,
- 4) групповое обучение посредством свободного обмена мнениями в коллективе,
- 5) системное мышление объединяет все предыдущие и позволяет работникам видеть закономерности в сложных системах

54 – европейская модель обучающейся организации

концепция обучающейся организации из 11 принципов:

- 1) обучающийся, гибкий подход к стратегии;
- 2) сотрудники принимают активное участие в выработке стратегии и тактики организации;
- 3) информация используется для понимания происходящего в целях принятия правильных решений;
- 4) учет и контроль, способствующие развитию организации;
- 5) внутренний обмен услугами между подразделениями;
- 6) гибкая система поощрений;
- 7) гибкая приспособляющаяся организационная структура;
- 8) изучение всеми работниками состояния среды;
- 9) постоянный обмен опытом с партнерами и клиентами;
- 10) внутрифирменный климат способствует постоянному обучению;
- 11) возможности саморазвития для сотрудников.

что такое контроль в УД

Контроль в УД означает

- 1) процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными
- 2) обратная связь управления с объектом управления
- 3) это управленческая деятельность количественной и качественной оценки и учета результатов работы организации
- 4) контроль за выполнением планов
- 5) корректировка возникших отклонений от плана или самого плана

Функция контроля в УД организации

Поставил задачу
– проверь её исполнение

Тотальный контроль качества
Total Quality Control - TQC

Тотальный менеджмент качества
Total Quality Management - TQM

58 **Тотальный контроль качества**

Total Quality Control

- Тотальный контроль качества (Total Quality Control) охватывает все этапы процесса организационного контроля и связывает контроль с другими управленческими функциями
 - 1) планированием,
 - 2) организовыванием,
 - 3) координацией,
 - 4) стимулированием.
- Главная цель данного метода - скоординировать все виды контроля для достижения высокого качества и непрерывного поддержания его на высоком уровне.
- Идеи тотального контроля качеством в 1980-е годы органически вошли в новый комплексный метод - Тотальный менеджмент качества (TQM).

59 факторы качества

Качество = от чего зависит???

качества определяется

воспитанием – 90% и

знаниями - только 10%

Тотальный менеджмент качества (TQM)

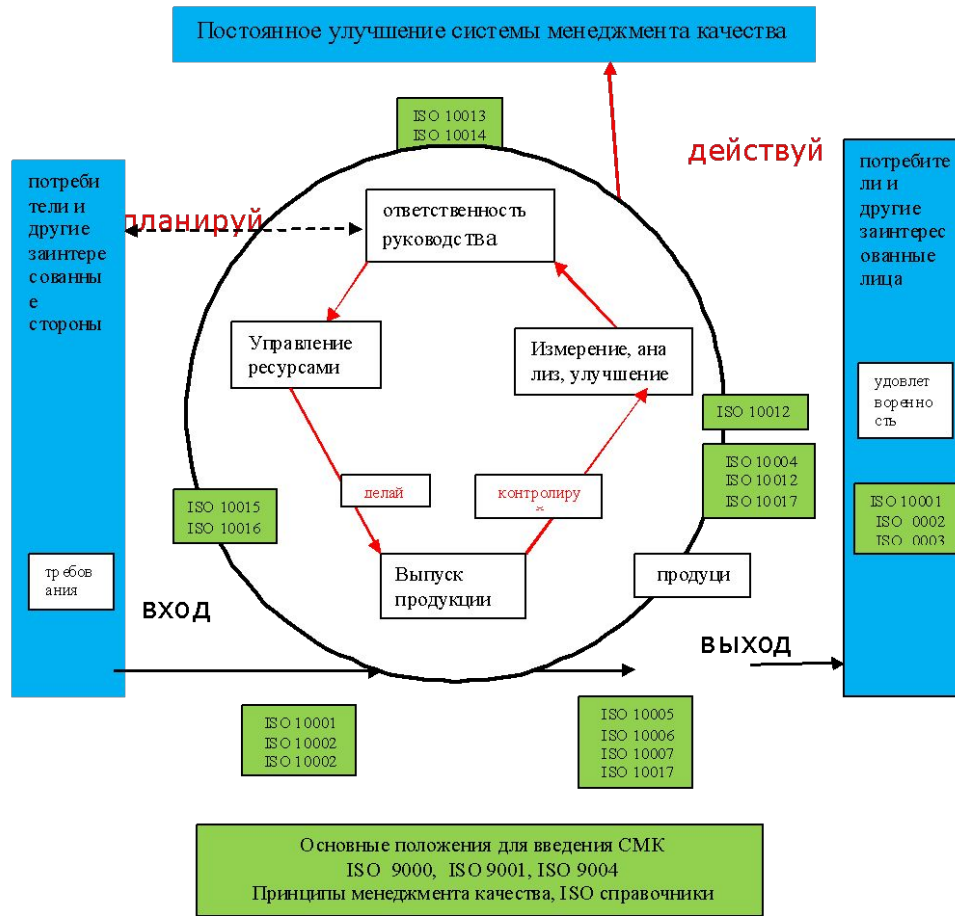
Тотальный менеджмент качества (TQM)

– это подход, нацеленный на качество, основанный на участии всех работников организации на достижение долговременного успеха путем удовлетворения потребителя и выгоды для всех членов организации и общества.

61 = **Основными составляющими TQM являются:**

- 1) политика в области качества,
- 2) планирование качества,
- 3) улучшение качества,
- 4) обеспечение качества и
- 5) тотальный контроль качества.

62 = международные стандарты качества ISO



63 - **Норма управляемости**

Норма управляемости

- 1) порождена системой вертикального разделения управленческого труда, основанной на иерархии уровней управления
- 2) позволяет определить максимальное число работников, подчиненных одному линейному руководителю
- 3) позволяют рассчитать численность руководителей низшего, среднего и высшего звеньев управления
- 4) определяет организационную структуру аппарата управления

факторы воздействия на норму управляемости



Факторы, влияющие на норму управляемости

65 **общие рекомендации**

при использовании нормы управляемости

- численность управляемых зависит от вида работ;
- для руководящих должностей в подразделениях со значительным удельным весом работ творческого нестандартного характера, высокой квалификации или частыми отклонениями от заранее намеченной технологии процесса норма управляемости может лежать в пределах 5—7 человек;
- для руководящих должностей в подразделениях с достаточно устоявшимся характером работ, в значительной мере определяемым стандартными организационно-управленческими процедурами, норма управляемости может находиться в пределах 10—12 человек;
- в любом случае, норма управляемости не должна превышать 15—17 человек на среднем уровне управления и до 40 человек на нижнем уровне (для мастеров), иначе коллектив становится неуправляемым.
- Проблема состоит в ограниченных возможностях одного человека управлять другими, независимо от его способностей и таланта управленца.

