



# Общй менеджмент



# Тема: Функция контроля

## Технология контроля

### *Выбор концепции контроля:*

Система, процесс или частные проверки; Предмет и цель контроля; Контролирующий орган.

### *Определение цели контроля:*

Целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля.

### *Нормы контроля:*

Этические, правовые, производственные и т.п.

### *Методы контроля:*

Предварительный (диагностический, терапевтический), текущий, заключительный и др.

### *Объем и власть контроля:*

Полный, сплошной, эпизодический, финансовый, качество продукции, производительность труда и т.п.



## Виды контроля

---

- 1. Предварительный** (осуществляется до начала работ).  
Используется в 3х областях: человеческих, материальных и финансовых ресурсов. Имеет два типа:
  - Диагностический;
  - Терапевтический.
- 2. Текущий** (осуществляется в процессе выполнения работ).  
Обычно объектом являются сотрудники. Аппарат управления часто использует обратную связь как элемент текущего контроля.
- 3. Заключительный.** Цель – предотвращение ошибок в будущем. Обратная связь используется ПОСЛЕ того, как работа выполнена. Служит для:
  - Предоставления руководству информации для планирования;
  - Повышения мотивации сотрудников.



# Требования-критерии контроля

## Требования-критерии контроля

### *Эффективность контроля:*

Выполнение обязательств, предотвращение недостатков.  
Затраты на контроль и устранение недостатков.

### *Эффект влияния на людей:*

Удовлетворение, обучение, конфликт, страх, стресс.

### *Задачи контроля:*

Устранение недостатков;  
Качественная оценка недостатков;  
Количественная оценка недостатков;  
Достоверность недостатков.

### *Границы контроля:*

Соблюдение установленных законом норм, соблюдение прав и свобод личности.



## Этапы контроля

---

1. Этап А – установление стандартов:
  - Определить временные рамки;
  - Определить критерии, по которым оцениваются работа.
2. Этап Б – сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами:
  - Определить, насколько достигнутые результаты соответствуют ожиданиям;
  - Определить допустимость отклонений;
  - Определить масштаб отклонений, измерение результатов, передача информации и ее оценка.
3. Этап В – принятие необходимых корректирующих действий:
  - Ничего не предпринимать;
  - Устранить отклонение;
  - Пересмотреть стандарт.



# *Функция координации*

---

Принципы управления – основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.

## **Общие принципы:**

- Принцип применимости;
- Принцип системности;
- Принцип многофункциональности;
- Принцип интеграции;
- Принцип ориентации на ценности.



## *Частные принципы управления:*

---

- Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении;
- Принцип коллегиальности;
- Принцип научной обоснованности управления;
- Принцип плановости;
- Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности;
- Принцип частной автономии и свободы;
- Принцип иерархичности и обратной связи;
- Принцип мотивации;
- Принцип демократизации управления;
- Принцип государственной законности;
- Принцип органической целостности объекта и субъекта управления;
- Принцип устойчивости и мобильности системы управления.



# Методы менеджмента

---

Метод управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.





# Методы менеджмента

---

Методы управления характеризуются:

- по направленности (фирма, отдел...);
- по содержанию (специфика приемов);
- по организационной форме (прямое, косвенное)



# Методы менеджмента

---

- Организационно-административные;
- Экономические;
- Социально-психологические



# Административные методы

---

1. Организационного воздействия
  - штатное расписание
  - Устав предприятия
  - Положение о подразделениях
  - должностные инструкции
  - Правила трудового распорядка
  - Оргструктура управления
  - Организация рабочего места



# Административные методы

---

## 2. Распорядительного воздействия

- Приказы, распоряжения, указания
- инструктирование
- наставления
- целевое планирование
- нормирование труда
- координация работ
- контроль исполнения



# Административные методы

---

## 3. Материальной ответственности и взыскания

- ответственность за задержку трудовой книжки
- добровольное возмещение ущерба предприятию
- удержание заработной платы
- депремирование
- полная материальная ответственность
- коллективная материальная ответственность



# Административные методы

---

4. Дисциплинарная ответственность и взыскания
  - замечание
  - выговор
  - строгий выговор
  - понижение в должности
  - увольнение
5. Административная ответственность
  - предупреждение
  - штраф
  - административный арест
  - исправительные работы



# Экономические методы

---

## 1. Хозяйственный расчет

- самостоятельность
- самоокупаемость
- самофинансирование
- экономические нормативы
- фонды стимулирования

## 2. Оплата труда

- должностной оклад, тарифная ставка
- дополнительная заработная плата
- вознаграждение
- премия
- материальная помощь



# Экономические методы

---

## 3. Рабочая сила

- рынок трудовых ресурсов
- спрос (потребность)
- предложение (наличие)
- стоимость рабочей силы
- занятость и безработица

## 4. Рыночное ценообразование

- стоимость
- цена
- себестоимость
- доход
- прибыль





# Экономические методы

---

## 5. Ценные бумаги

- акции
- облигации
- векселя
- кредитные карты
- дивиденды

## 6. Налоговая система

- на фонд оплаты труда
- подоходный налог
- НДС
- налог на прибыль и пр.



# Социальные методы

---

## 1. Социологические методы исследования

- анкетирование
- интервьюирование
- социометрия
- наблюдение
- собеседование

## 2. Мораль

- государственная
- общественная
- религиозная
- групповая
- личная



# Социальные методы

---

## 3. Соревнование

- принципы
- критерии
- методы
- формы
- организация

## 4. Общение

- межличностное
- личностное
- вербальное
- невербальное



# Социальные методы

---

## 5. Переговоры

- структура
- техника
- методика
- технология
- результаты

## 6. Конфликты

- межличностные
- личностные
- ролевые
- деловые
- семейные



# Психологические методы

---

## 1. Способы психологического воздействия

- внушение
- убеждение
- подражание
- просьба
- похвала
- совет
- принуждение
- осуждение
- требование
- запрещение
- «плацебо»
- порицание
- комплимент
- намек
- обманутое ожидание



# Психологические методы

---

## 2. Поведение

- «ангельское»
- высокомерное
- нормальное
- аморальное
- «дьявольское»

## 3. Чувства и эмоции

- патриотические
- интеллектуальные
- эстетические
- нравственные
  
- умиротворение
- причастность
- переживание
- угрозы
- ужасы



# Психологические методы

---

## 4. Характер человека

а) Экстраверт – интроверт

б) Отношение человека

- к работе
- к окружающей среде
- к себе
- к другим людям

## 5. Психологические образы

- исторические
- художественные
- графические
- визуальные
- знаковые



Тема

---

Управленческие решения





# Управленческие решения

---

- Это одна из наиболее ответственных функций, выполняемых менеджеров;
- Это результат управленческого труда.



# Управленческие решения

---

## Классификация принятия решений

- по содержанию (организационные, экономические, информационные и др.);
- по уровню управления (оперативное, тактическое, стратегическое);
- по форме (устные, письменные);
- по срокам (постоянные, временные, сезонные и пр.)



# Методы принятия решений

---

## Принцип Паретто (20-80)

Внутри какой-либо группы отдельные малые её части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе.

- 20% ошибок обуславливают 80% потерь....
- 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия...
- за первые 20% рабочего времени менеджер решает 80% управленческих задач....



# Методы принятия решений

---

- Метод Дельфи
- Метод Айзенхауэра
- Мозговой штурм
- Экспертный метод



# Схема разработки решения

---

1. Выявление проблемы, требующей управленческого решения
2. Сбор информации (данные науки, предыдущий опыт, правовая документация, данные о ресурсах)
3. Определение конечной цели управленческого решения и критериев оценки его результатов
4. Разработка вариантов решения проблемы.
5. Построение модели функционирования системы
6. Сопоставление вариантов по критерию эффективность – стоимость
7. Принятие решения и его оформление (приказ)
8. Организация исполнения
9. Контроль, разработка корректирующих воздействий



# Типы руководителей

---

Тип 1. «Заглядывающий в будущее» - руководствуются больше сердцем, чем рассудком (А. Гитлер, У. Черчиль....)

Тип 2. Аналитик (математик) – находят ошибки (А. Аракчеев, Р. Макнамара)

Тип 3. Практик – мало думает, но действует (И. Сталин, Ю. Цезарь, Петр 1)

Лучший вариант – руководителю типа 1, помогают руководители типа 2 и 3.



Тема

---

# Лидерство и власть



# Лидерство и власть

---

Кредо руководителя – «делай как я  
сказал»

Кредо лидера – «делай как я».





# Лидерство

---

Включает 5 элементов:

- Лидер
- Последователи
- Ситуация
- Задача
- Группа взаимодействующих людей



# Основные теории лидерства

---

Существуют три подхода в теориях лидерства:

- подход с позиции личностных качеств;
- поведенческий подход;
- ситуационный подход



# Теория черт

---

или теория «великого человека»

- Какие личностные качества позволяют человеку стать лидером в группе?



# Поведенческий подход

---

Классификация стилей руководства:

Авторитарный

Демократический

Либеральный



# Ситуационные теории

---

## **Теория Ф. Фидлера**

Влияет на лидера:

- должность;
- структура задач;
- взаимоотношение между лидерами и членами группы

Выделил два стиля лидерства:

- ориентированность на задание
- Ориентированность на установление хороших межличностных отношений и на достижение видного личного положения



# Теория Р. Лайкерта

---

Предложил 4 системы стилей лидерства

1. Эксплуататорско-авторитарный
2. Благосклонно-авторитарный
3. Консультативно-демократический
4. Основана на участии

Заслуга – нельзя разделять лидеров на 2 группы, их должно быть больше.



# Теория Дугласа МакГрегора

---

Теория X и Y

Сторонники X – больше авторитарны, ориентированы на принуждение и контроль

Сторонники Y – больше демократичны, ориентированы на создание условий и мотивацию для сотрудников



# Теория П. Херси и К. Бланшара

---

Выделили 4 стиля лидерства

- Давать указания
- «продавать»
- Участвовать
- Делегировать





# Власть

---

Денег (ресурсов)

Знаний (информации)

Страха (поведение)

# Управленческая решетка

## ГРИД



---

Модель Р.Р. Блейка и Дж. С. Моутона

Две оси:

- Забота о производстве
- Забота о людях

# Стили руководства

