

Современные методы  
управления  
муниципальным  
образованием

Профессор факультета психологии  
МГУ им. М. В. Ломоносова  
Т.Ю. Базаров

Объект управления

Знания  
Полуавтономные системы



Предметы и механизмы



Люди



Коммуникации

Управлени  
е

Деньги



Информация



# Субъекты управления



**To manage** – управлять в  
хозяйственной сфере  
(организация)

**To govern** – управлять в  
политической сфере



**To control** – управлять в сфере  
техники

# Управление

<b>1</b>	<i>Воздействие</i>	$S \rightarrow O$	<p>Управление деятельностью</p> <p>Совместно-последовательная деятельность</p> <p>Управление кадрами</p>
<b>2</b>	<i>Выстраивание отношений</i>	$S \rightarrow S$	<p>Управление человеком</p> <p>Совместно-взаимодействующая деятельность</p> <p>Теория человеческих отношений и управления персоналом</p>
<b>3</b>	<i>Выстраивание взаимоотношений</i>	$(S) \leftrightarrow (S)$	<p>Управление отношениями</p> <p>Совместно-индивидуальная деятельность</p> <p>Контракция ответственности</p>
<b>4</b>	<i>Совместное творчество</i>	$  \begin{array}{c}  *S_1 \\  \updownarrow \\  S_2  \end{array}  \begin{array}{c}  \nearrow \\  O \\  \nwarrow  \end{array}  \begin{array}{c}  S_1' \\  S_2'  \end{array}  $ 	<p>Управление культурой</p> <p>Совместно-творческая деятельность</p> <p>Командный менеджмент</p>

# Объем понятия «менеджмент»

Объект-  
живые и  
неживые  
системы

Менеджме  
нт

Управление  
социально -  
экономическими  
системами

Управление

# «Филогенетическое» происхождение менеджмента

**Сознани**

**е**

**для**

**личност**

**и**

**Менеджме**

**нт**

**для**

**организаци**

**и**

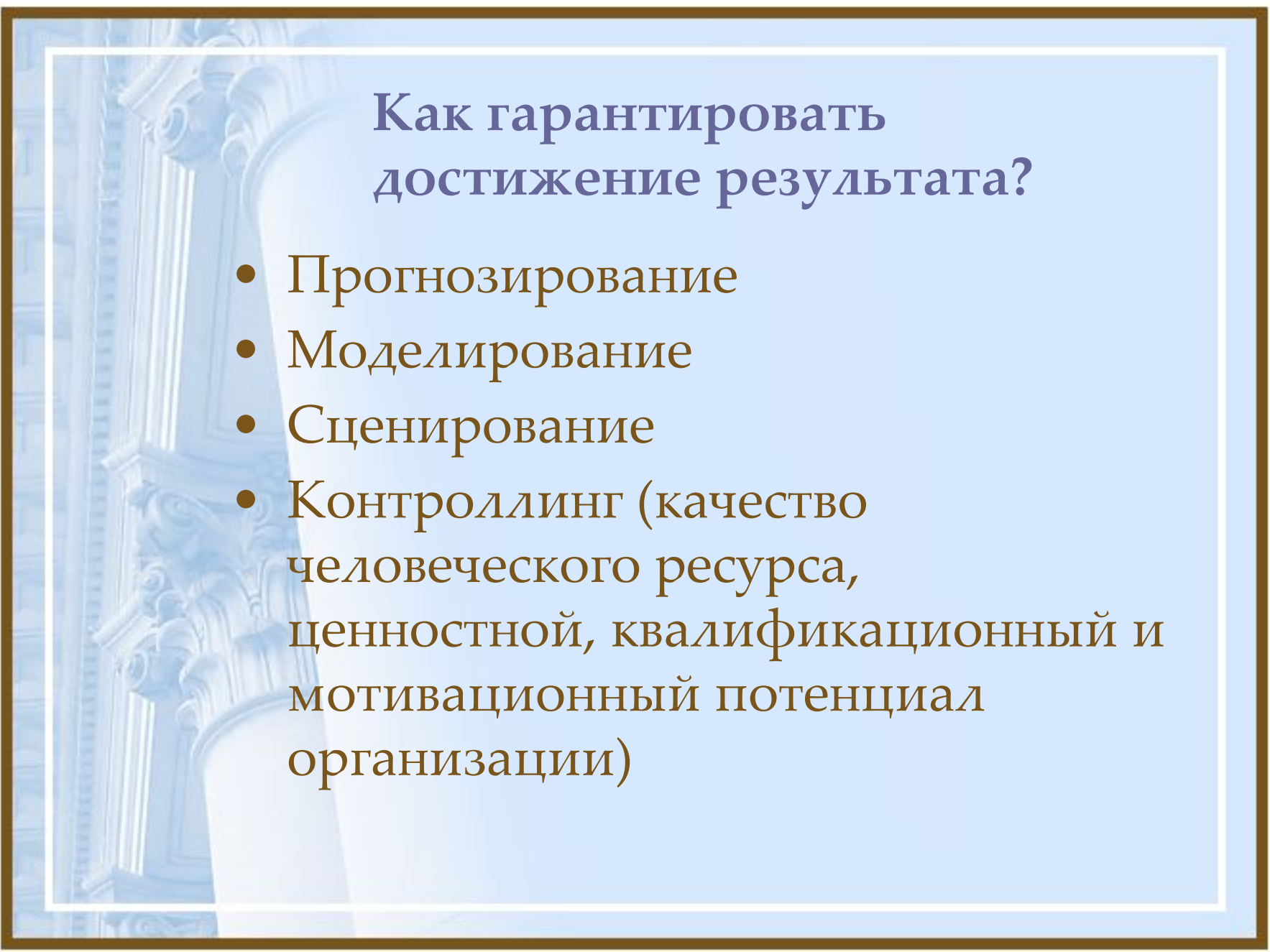
- **Сознание – это представление о мире и своем месте в нем, связанное с возможностью дать отчет о собственных психических впечатлениях и переживаниях и необходимое для разумной организации совместной деятельности людей (В. В. Петухов)**

- **Менеджмент – это представление об устройстве организации и ее месте в обществе, связанное с возможностью дать отчет о происходящих орг-процессах, необходимое для разумной организации совместной деятельности людей (на уровне организаций).**

# Менеджмент (management)



- **Процесс** управляющего взаимодействия, отношения управления
- **Люди**, управляющие организацией, управленческие должности
- **Наука** управления, область знания, опыт управления людьми и организациями,
- **Искусство** управления, совокупность личностных качеств и компетенций

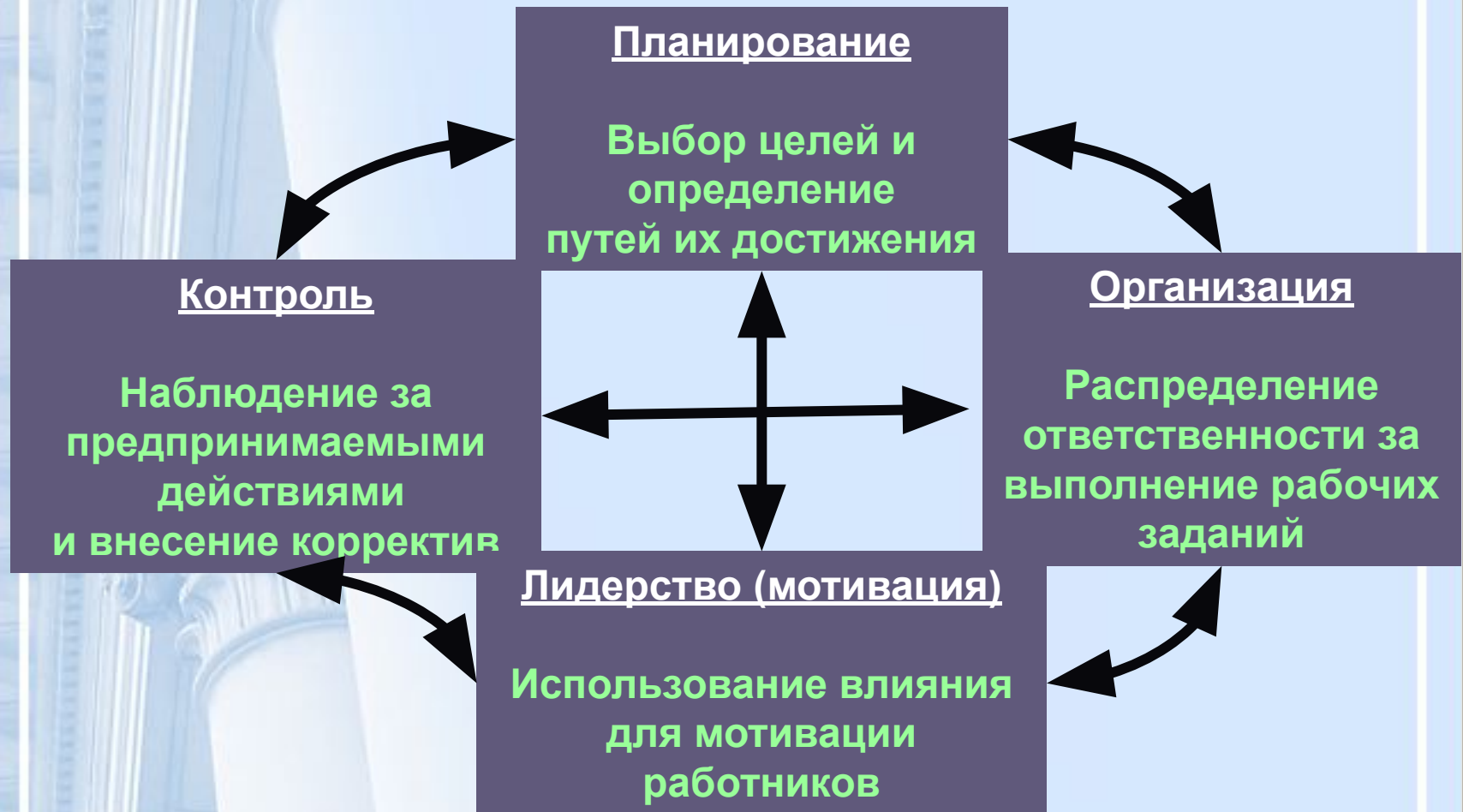


## Как гарантировать достижение результата?

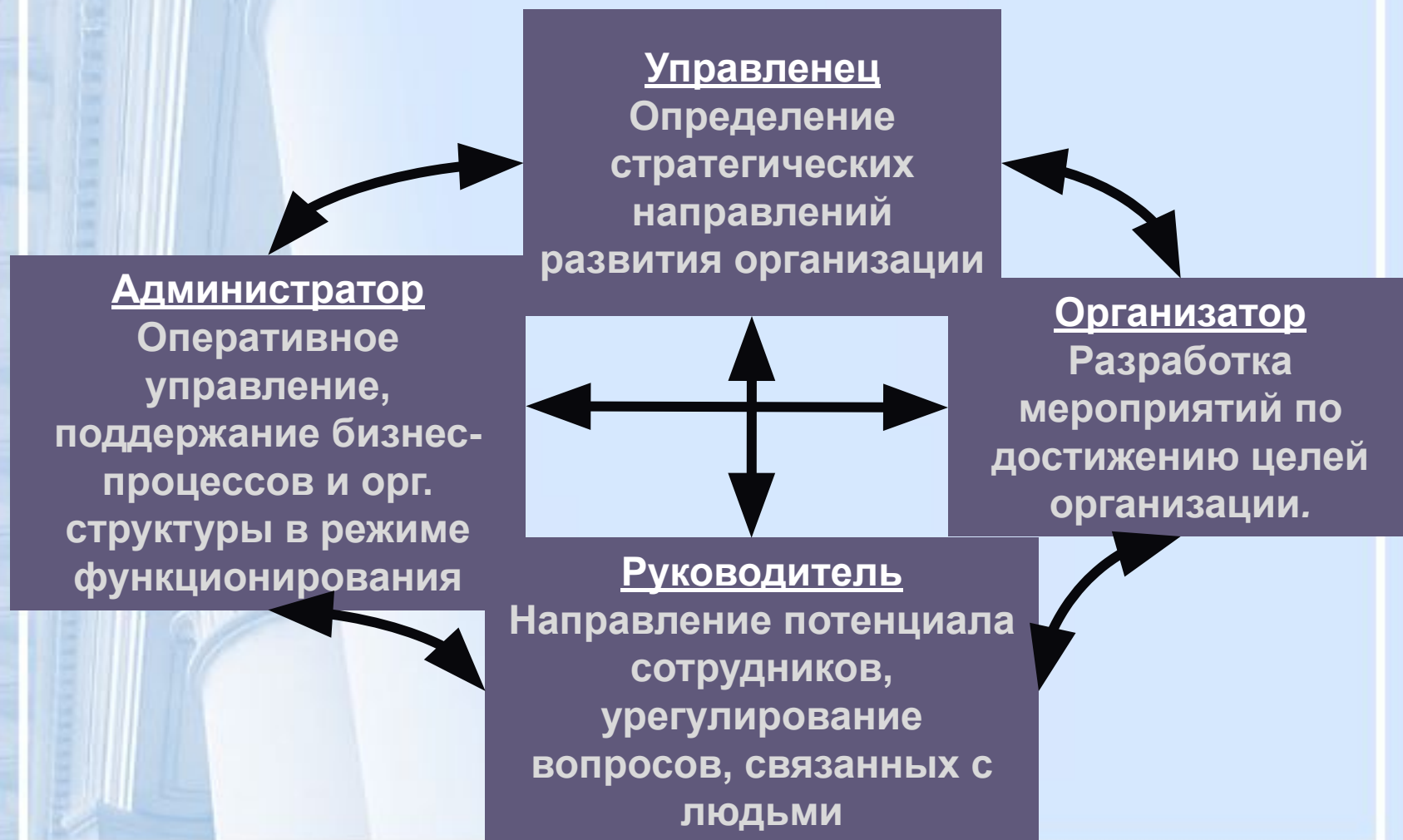
- Прогнозирование
- Моделирование
- Сценирование
- Контроллинг (качество человеческого ресурса, ценностной, квалификационный и мотивационный потенциал организации)



# Менеджмент - процесс



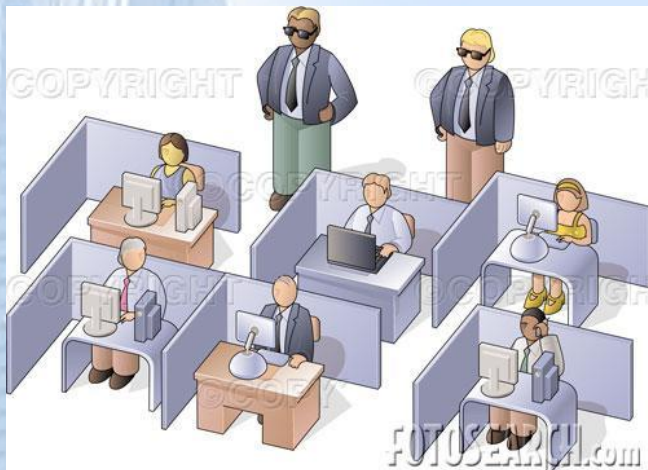
# Профессионально-управленческие роли





# Подходы к управлению

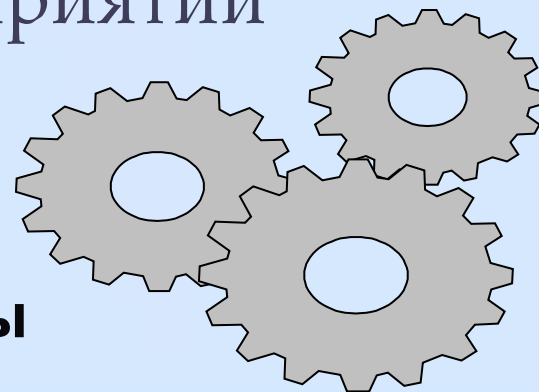
# Экономический подход



Управленческий  
подход,  
направленный на  
техническую  
подготовку людей на  
предприятии

**Организация  
- механизм**

**Человек –  
деталь машины**



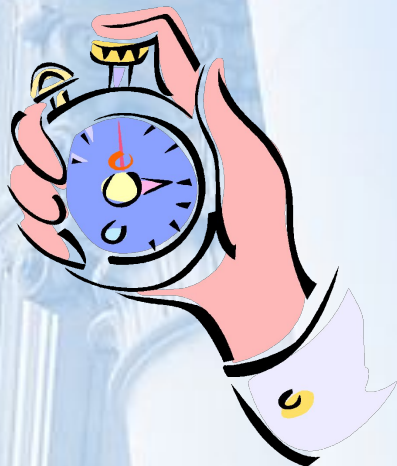
# Экономический подход: Ф. Тейлор «школа научного управления»

Управление –  
искусство  
знать точно,  
что предстоит  
сделать и как это  
сделать  
самым  
лучшим и дешевым  
способом



## Экономический подход: Ф. Тейлор «школа научного управления»

- Система дифференцированной оплаты труда
- Хронометраж
- Отделение планирования от процесса работы
- Тщательный отбор людей для выполнения основной стадии,
- Акцент на необходимость хорошей профессиональной подготовки



# Административная (классическая) школа в управлении.

- Разделение труда
- Полномочия и ответственность
- Дисциплина
- Единство распорядительства
- Единство руководства
- Подчиненность личных интересов с
- Вознаграждение персонала
- Централизация
- Иерархия
- Порядок
- Справедливость
- Стабильность рабочего места для персонала
- Инициатива
- Корпоративный дух.

А. Файоль

14

принципов  
управления

## Школа человеческих отношений (1930—1950), Э. Мэйо

1. Взгляд на личность: «детали механизма» - личность
2. Наличие причинной связи между степенью удовлетворенности трудом и повышением эффективности работы персонала
3. Оценка перспективы малых групп на производстве, важность неформального взаимодействия
4. Внедрение практики демократического стиля управления
5. Переход от экономического подхода к психологическим приемам повышения производительности (улучшение социальной атмосферы, сглаживание конфликтов, моральное стимулирование, групповое стимулирование).  
Переход к *органическому подходу*





# Органический подход

Управленческий подход, в рамках которого сотрудник рассматривается как личность и в соответствии с этой установкой понимаются управленческие задачи.



Организац  
ия –  
Личность



Организац  
ия –  
Мозг

# Органический подход. Организация - личность

5 Работники должны максимально вовлекаться не только в процесс труда, но и управления. Организация должна обеспечить условия, чтобы работа могла стать главным средством самовыражения.

4 Работа должна находиться в зоне устремлений работника; обеспечивать его автономность, ответственность и развивать самоидентичность.

3 Работа должна позволять общаться с коллегами и ощущать нужность людям.

2 Система стимуляции труда должна создавать у людей чувства уверенности и защищенности.

1 Система стимуляции труда должна обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии

Персоналом  
Маслоу

5

Новая  
перспектива  
управления  
персоналом



4



3

2

1

# Организация - мозг

- Функция
- Локализация
- Симптом
- Связь
- Обратная связь



А. Р. Лурия «Наличие постоянной задачи, осуществляемой с помощью меняющихся средств, является одной из основных особенностей работы каждой функциональной системы»

# Гуманистический подход

Управленческий подход, в рамках которого организация рассматривается как культурный феномен.

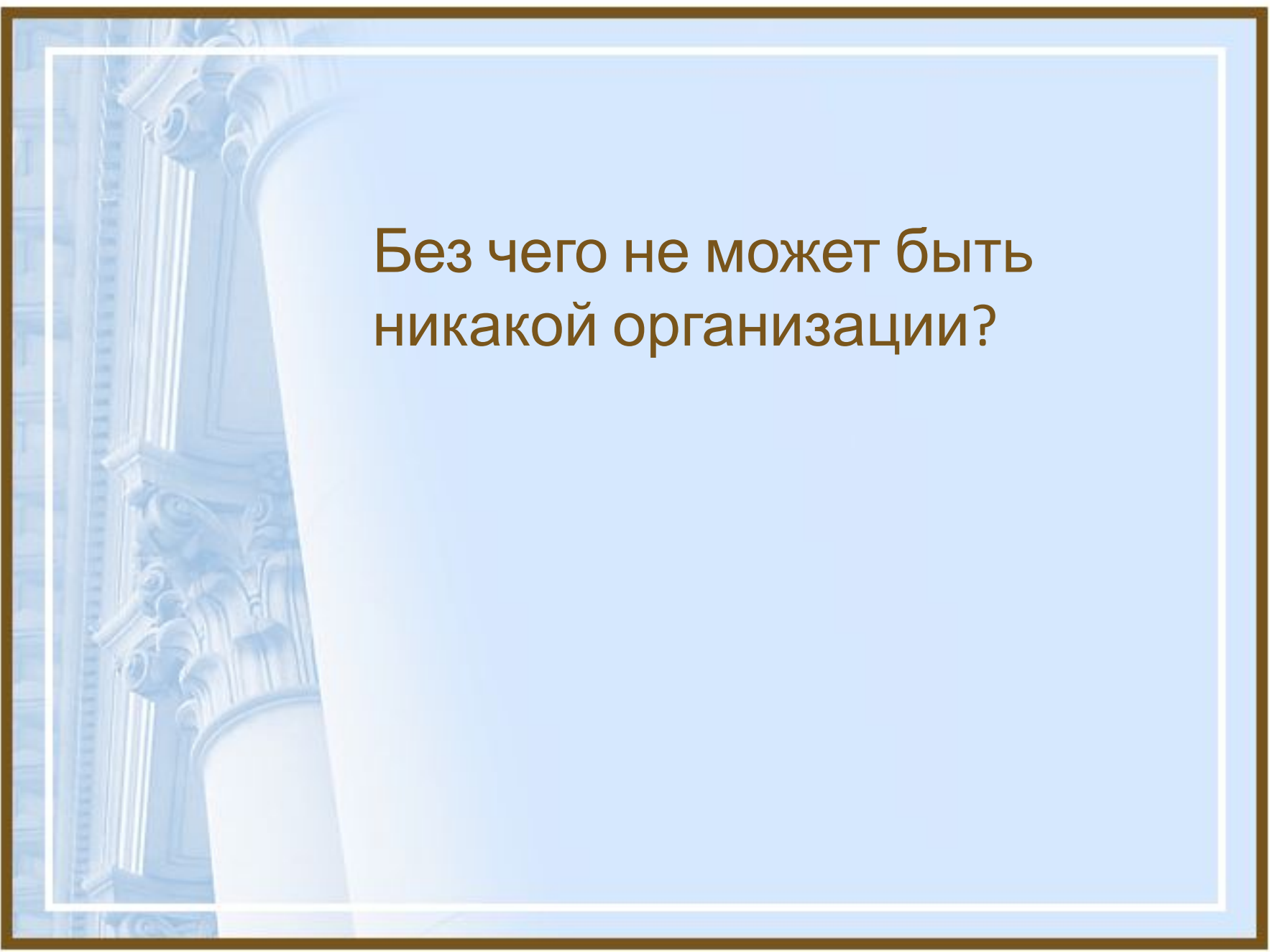
Организационная культура – целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способах реагирования.



# «Организация»

1. **Строение** чего-либо.
2. **Совокупность** людей, групп, объединенных для решения какой-либо задачи, или социальный институт.
3. **Деятельность** по налаживанию, устройству, упорядочиванию, оптимизации работы других.





Без чего не может быть  
никакой организации?

# Элементы организации



# Модель эффективного управления муниципальным образованием

Основные элементы эффективного управления в сообществе



*(Общественный  
и личный)*



# Практики управления сообществами



## Роли граждан

1. Граждане как заинтересованные стороны (стейкхолдеры).
2. Граждане как представители и защитники групповых интересов.
3. Граждане как инициаторы диалога.
4. Граждане как оценщики.
5. Граждане как партнеры.

Для каждой из ролей есть свои характеристики и способы вовлечения.

## *Для реализации компонента «вовлечение граждан»:*

- Установление и развитие доверия и партнерства между гражданами и органами власти, другими организациями в сообществе.
- Развитие и укрепление совещательного процесса в МО – проведение встреч, фокус-групп, конференций, сходов граждан для определения актуальных для жителей проблем территории и поиска путей их решения.
- Поддержка создания новых механизмов взаимодействия (создание инициативных групп, новых переговорных площадок и т. п.)

*Для реализации компонента «реализация проектов и программ»:*

1. Проведение общественных акций и мероприятий.
2. - Обучение активных граждан основам социального проектирования
3. Внедрение новых для сообщества социальных технологий (ярмарок социальных проектов)
4. Организация обсуждения и формирования местного бюджета, муниципальных программ
5. Разработка и принятие с участием граждан нормативно-правовых актов, закрепляющих новые практики управления в МО.

## *Для реализации компонента «измерение результатов»:*

1. Проведение регулярной самооценки уровня эффективности управления МО
2. Организация процесса стратегического планирования развития территории с участием граждан.
3. Определение совместного видения будущего территории, постановка стратегических целей и задач.
4. Анализ проблем и ресурсов территории.
5. Оценка качества жизни в МО. Использование полученных результатов для принятия управленческих решений.
6. Информирование граждан о результатах оценки проектов, программ, качества жизни и услуг, а также о принимаемых по ее итогам решениях.

The background of the slide features a light blue gradient with a faint, semi-transparent image of classical architectural columns on the left side. The columns are white with detailed capitals and fluted shafts. The entire slide is framed by a thin white border and a thicker brown border.

**Спасибо за внимание!**

**Профессор Базаров Т.Ю.  
Август 2016**