

# Декомпозиция процесса менеджмента

**Процесс менеджмента** – это целенаправленная деятельность объединенных в определенную структуру органов управления организацией, направленная на достижение поставленных целей путем реализации определенных функций, применения соответствующих методов и технологий управления, а также разработки, принятия и реализации управленческих решений.

# Этапы проектирования функциональной модели

Учитывая специфические особенности организации с учетом сформулированной миссии, поставленных целей и выбранной стратегии:

1. Определение функций управления
2. Определение задач управления
3. Расчет трудоемкости выполнения задач управления
4. Определение числа сотрудников и количества подразделений
5. Распределение функций и задач управления по подразделениям (составление матриц распределения) и закрепление их в положениях о подразделениях и должностных инструкциях



**Декомпозиция процесса –**  
*это разделение управления*  
*на отдельные элементы в*  
*соответствии с*  
*определенными признаками.*

Функциональная область (или макроподсистема управления) – часть процесса управления, продукт укрупнения процессов в сфере управления, включающая несколько взаимосвязанных функций.

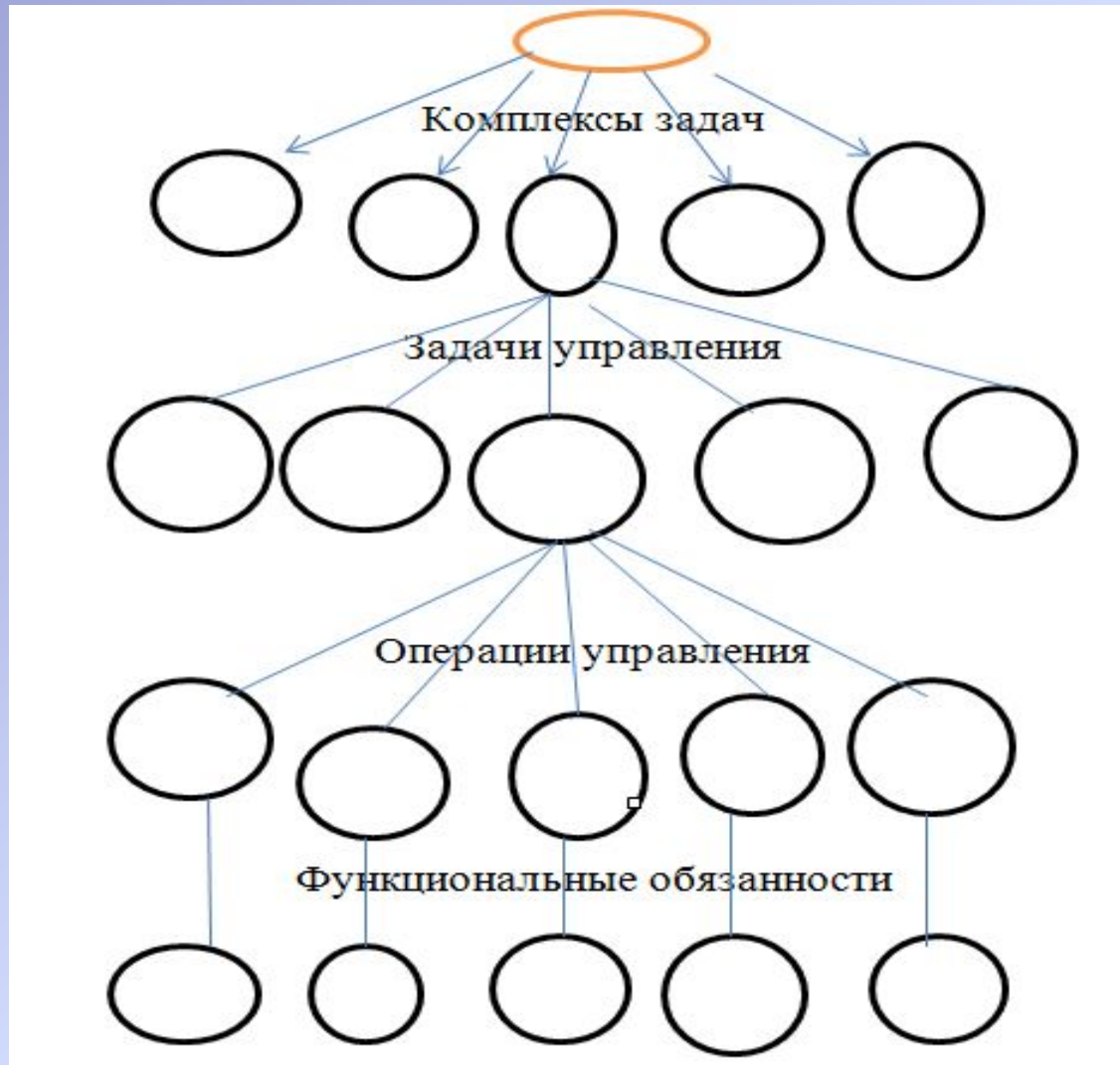
Распределение макроподсистем управления между руководителями организации

Таблица 1 – Распределение функциональных подсистем управления среди высшего руководства организации

Функциональная подсистема управления	Масштаб организации		
	Крупная	Средняя	Малая
1. Система управления (корпоративное управление)	ген. директор	Директор	Директор
2. Техническое развитие	Главный инженер (тех. директор)	Зам. директора по техническому развитию	Зам. директора по техническому развитию
3. Производство	Директор по производству	Зам. директора по производству	Зам. директора по техническому развитию
4. Персонал	Директор по персоналу	Директор	Директор
5. Экономика	Директор по экономике	Зам. директора по экономике и маркетингу	Директор
6. Маркетинг	Коммерческий директор	Зам. директора по экономике и маркетингу	Директор
7. Финансы	Финансовый директор	Финансовый директор	Директор



# Декомпозиция процесса менеджмента



Функция управления – особый вид управленческой деятельности, продукт процесса разделения и специализации труда в сфере управления. Функция представляет собой часть процесса управления, выделенную по определенному признаку, которая может быть интегрирована в макроподсистему управления.

## Классификатор функций управления промышленным предприятием

Код функции	Функция управления	Комплексы задач
01	Управление стратегией развития (стратегический менеджмент)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Бизнес-планы проектов</li> <li>2. Диагностический анализ</li> <li>3. Развитие материальной базы</li> <li>4. Реализация стратегии</li> <li>5. Создание филиалов (отделений)</li> <li>6. Стратегический план</li> <li>7. Новые направления деятельности</li> <li>8. Учредители (инвесторы)</li> </ol>
02	Организация системы управления (корпоративное управление, административный менеджмент)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Миссия и философия</li> <li>2. Принципы и методы</li> <li>3. Структура и функции</li> <li>4. Процесс и технология</li> <li>5. Решения управления</li> <li>6. Информация и техника</li> <li>7. Регламенты управления</li> <li>8. Эффективность управления</li> </ol>
03	Управление персоналом (человеческими ресурсами)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кадровая политика</li> <li>2. Подбор персонала</li> <li>3. Оценка и аттестация</li> <li>4. Расстановка персонала</li> <li>5. Обучение персонала</li> <li>6. Формирование коллектива</li> <li>7. Мотивация и потребности</li> <li>8. Методы управления</li> </ol>
04	Управление социальным развитием (социальный менеджмент)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Качество трудовой жизни</li> <li>2. Социальные блага</li> <li>3. Социальные гарантии</li> <li>4. Социальное обеспечение</li> </ol>



# Матрица функций распределения среди подразделений предприятия

Код функции	Наименование функции управления производством	Структура подразделения			
		Д	ЗДТР	ЗДЭМ	ЗДПР
01	Управление стратегией развития (стратегический менеджмент)	ЦРК	Д	ИП	С
02	Организация системы управления (корпоративное управление, административный менеджмент)	ЦР	С	ПК	С
03	Управление персоналом (человеческими ресурсами)	ЦКР	С	С	Д
04	Управление социальным развитием (социальный менеджмент)	ЦКР	С	Д	С

**Задача управления** – это совокупность организационно взаимосвязанных операций переработки информации, осуществляемых персоналом с помощью технических средств, результатом выполнения которых является принятое управленческое решение.

# Классификатор задач управления по функции «Управление трудом и заработной платой» (пример)

Код задачи	Наименование задачи
1302	Прогнозирование трудоемкости работ
.....	
1315	Нормирование заработной платы на рубль продукции
.....	
1328	Планирование общего фонда оплаты труда
.....	
1344	Учет общего фонда оплаты труда
.....	
1354	Контроль использования трудовых ресурсов
.....	
1361	Анализ выполнения плана по труду
1399	Координация форм и систем оплаты труда



# Справочник периодов времени

Код периода	Период времени	Кол-во повторов в течение года
0	Принимается для задач с периодичностью выполнения 2 года	0,5
1	Принимается для задач с периодичностью выполнения 1 год	1
2	Принимается для задач с периодичностью выполнения полгода	2
3	Принимается для задач с периодичностью выполнения квартал	4
4	Принимается для задач с периодичностью выполнения месяц	12
5	Принимается для задач с периодичностью выполнения декада	36
6	Принимается для задач с периодичностью выполнения неделя	52
7	Принимается для задач с периодичностью выполнения сутки	260
8	Принимается для задач с периодичностью выполнения смена	520 (780)

- **Операция управления** – это совокупность трудовых действий, направленных на изменение формы или содержания информации, выполняемая одним работником с помощью одного технического средства. Операция конкретизирует содержательную часть задачи управления, выполняемую во времени и пространстве.

# Классификатор операции управления

Код операции	Название операции	Содержание операции
01	Анализ	Процедура мысленного расчленения предмета или явления на составляющие элементы
09	Доведение	Информирование нижестоящих подразделений (сотрудников) о принятом решении
15	Изменение	Внесение корректив, исправлений в документы в силу объективных причин
25	Корректировка	Выявление ошибок, внесение соответствующих поправок в документы
44	Подпись документов	Наложение визы, подпись документов, чертежей с указанием Ф.И.О. и должности лица
60	Регистрация	Взятие на учет, занесение данных в список
73	Согласование	Приводить в порядок, приводить к одному заключению. Согласовывать проекты решения с главными специалистами



- **Функциональная обязанность** – это часть задачи управления, выполняемая одним работником по переработке информации с помощью определенного технического средства и закрепленная за конкретным работником в должностной инструкции.

код функции  
управления

код периода

**A1A2A3A4A5A6A7**

код операции  
управления

код задачи управления

**Организационные изменения** – это преобразование организации между двумя моментами времени. Р. Дафт предложил одно из наиболее удачных определений: «Организационные изменения определяются как освоение компанией новых идей или моделей поведения».

Л. Грейнер последовательно выделяет пять этапов эволюции и революции на жизненном пути организации, называя их «стадиями роста». Каждая стадия одновременно является следствием *предыдущей стадии* и *причиной следующей*. Каждый эволюционный период характеризуется доминирующим стилем управления, используемым для обеспечения роста, в то время как каждый революционный период характеризуется доминирующей проблемой управления, которая должна быть решена до того, как рост может быть продолжен.

*Стадия 1. Рост через креативность.*

Кризис **лидерства** завершает стадию креативности.

*Стадия 2. Рост через директивное руководство*

Кризис **автономии** завершает стадию директивного руководства.

*Стадия 3. Рост через делегирование*

Кризис **контроля** завершает стадию делегирования.

*Стадия 4. Рост через координацию*

Кризис **волокиты** завершает стадию координации.

*Стадия 5. Рост через сотрудничество*

Возможен ли кризис? Л. Грейнер считает, что он будет концентрироваться вокруг **«психологической пресыщенности», эмоционального и физического истощения** из-за напряженности и интенсивности командной работы и жесткого пресса необходимости инновационных решений.



## Стратегии организационных изменений.

Стратегии	Подход	Способы реализации
Директивная стратегия	Навязывание изменений со стороны менеджера	Навязывание соглашений по оплате, изменение порядка работы (например, норм, расценок, расписания работы) в приказном порядке
Стратегия, основанная на переговорах	Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок	Соглашения по производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества
Нормативная стратегия	Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям	Ответственность за качество, программа новых ценностей, работа в команде, новая культура, ответственность служащего
Аналитическая стратегия	Подход, основанный на четком определении проблемы; сбор, изучение информации, использование экспертов	Проектная работа, например: - по новым системам оплаты; - по использованию станков; - по новым информационным системам
Стратегия, ориентированная на действия	Общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии	Программа мер по снижению количества прогулов и некоторые подходы к вопросам качества

## Причины сопротивления изменениям

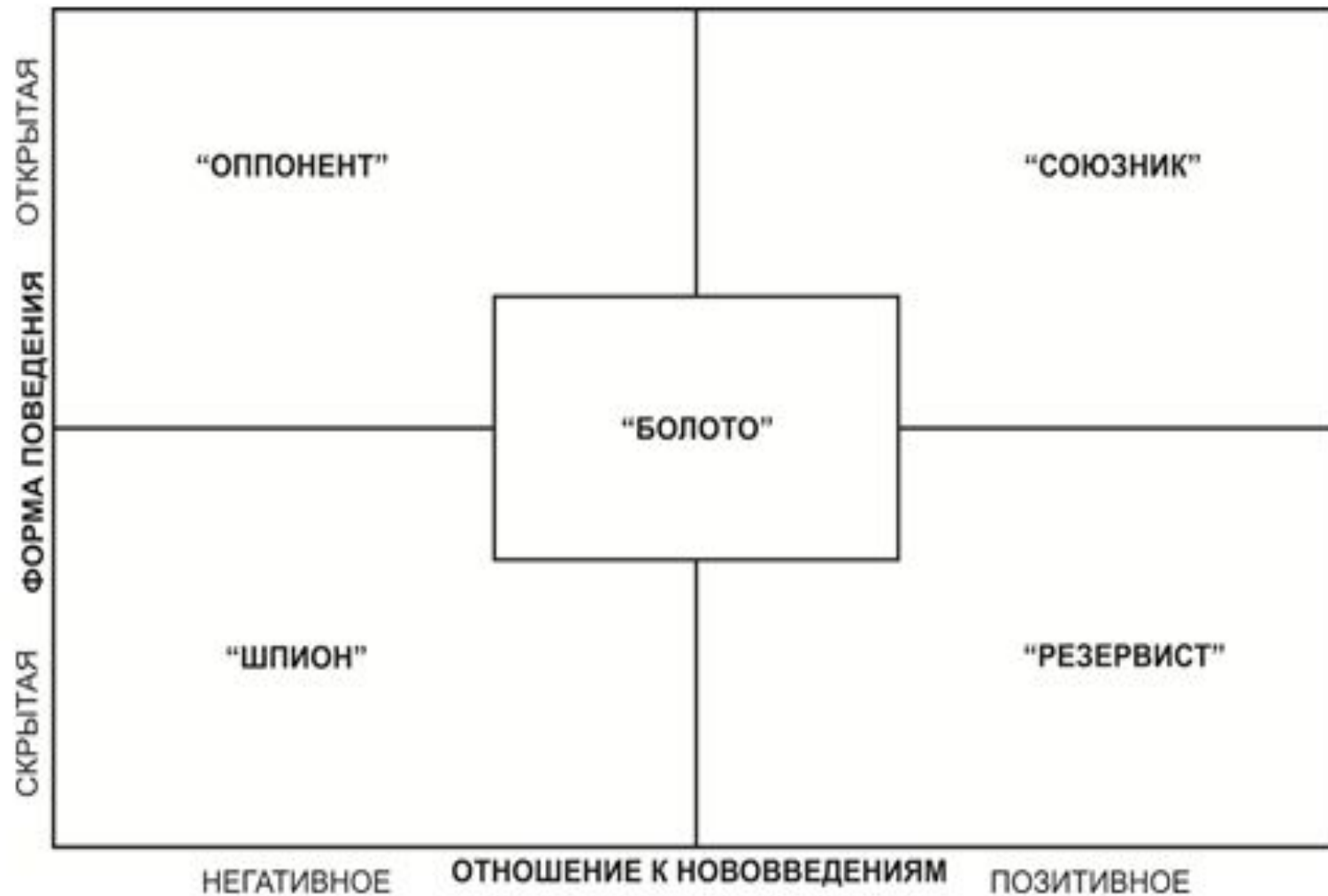
Причина	Результат	Реакция
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	«Политическое» поведение
Неправильное понимание целей и стратегии изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	Слухи
Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменениям	Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа



## Формы проявления сопротивления работников изменениям

Формы сопротивления	Факторы сопротивления
Логические, рациональные возражения	Увеличение времени, необходимого для адаптации Возможность создания нежелательных условий Экономические издержки изменений Вызывающая сомнение техническая целесообразность изменений
Психологические, эмоциональные установки	Страх неизвестности Неумение адаптироваться к переменам Апатия к переменам Потребность в безопасности, желание сохранить имеющийся статус
Социологические факторы, групповые интересы	Создание политических коалиций Поддержание групповых ценностей Локальные ограниченные интересы Желание сохранить дружеские интересы





*Матрица «Отношение к нововведениям / форма поведения»*