



МЕНЕДЖМЕНТ

В схемах и определениях

Содержание понятия «МЕНЕДЖМЕНТ»

- Совокупность научных знаний и практического опыта управления;
- Управление самостоятельным видом деятельности;
- Учебная дисциплина;
- Группа высших руководителей;
- Управление рыночной организацией.

Содержание понятия «управление»

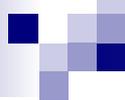


Элементы процесса управления



Содержание управленческой деятельности





Содержание функций менеджмента (по А. Файолю)

- Целеполагание
- Организация
- Распорядительство
- Координация
- Контроль

Объект менеджмента

- Инновации
- Производство
- Рынок
- Финансы
- Информация
- Снабжение и сбыт
- Кадры

Методы менеджмента организационные административные

- Проектирование
- Ориентация
- Регламентация
- Нормирование
- Расстановка
- Документирование
- Распорядительство
- Наказание
- Поощрения

Методы менеджмента экономические

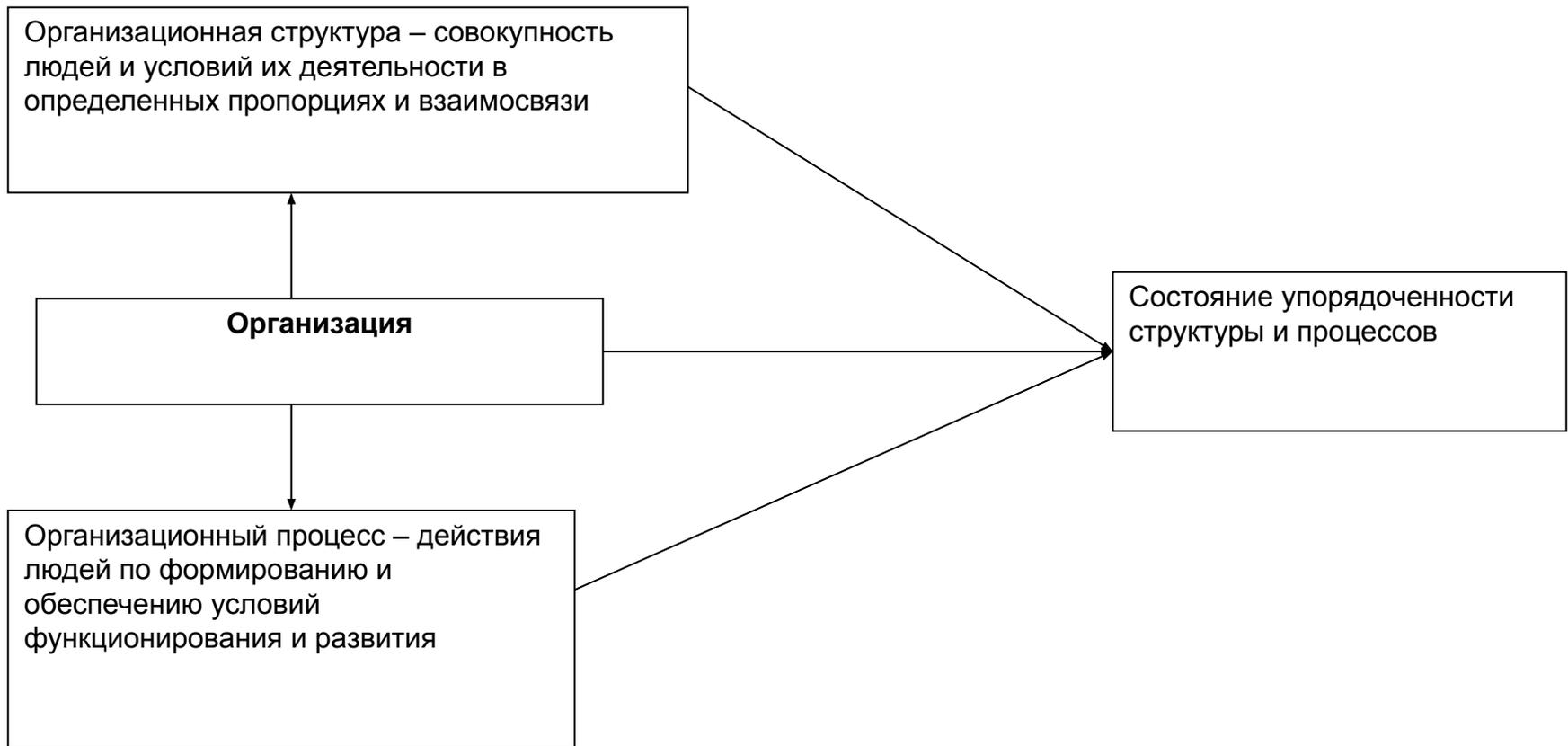
социально – психологические

- Постановка общих целей
- Создание условий для самостоятельной деятельности
- Формирование системы экономических стимулов
- Формирование благоприятного морально – психологического климата
- Развитие индивидуальных способностей работников

Принципы менеджмента

- Научность в сочетании с элементами искусства
- Функциональная специализация в сочетании с универсальной
- Оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления
- Обеспечение единства прав и ответственности в каждом звене
- Целенаправленность
- Последовательность управленческих действий
- Состязательность
- Максимальное вовлечение исполнителей в принятие решений

Содержание понятия «организация»



Причина возникновения организации

ОГРАНИЧЕННОСТЬ

- Физических
- Информационных
- Интеллектуальных
- Коммуникационных, экономических возможностей людей

Объединение для совместного решения
стоящих проблем и достижения цели

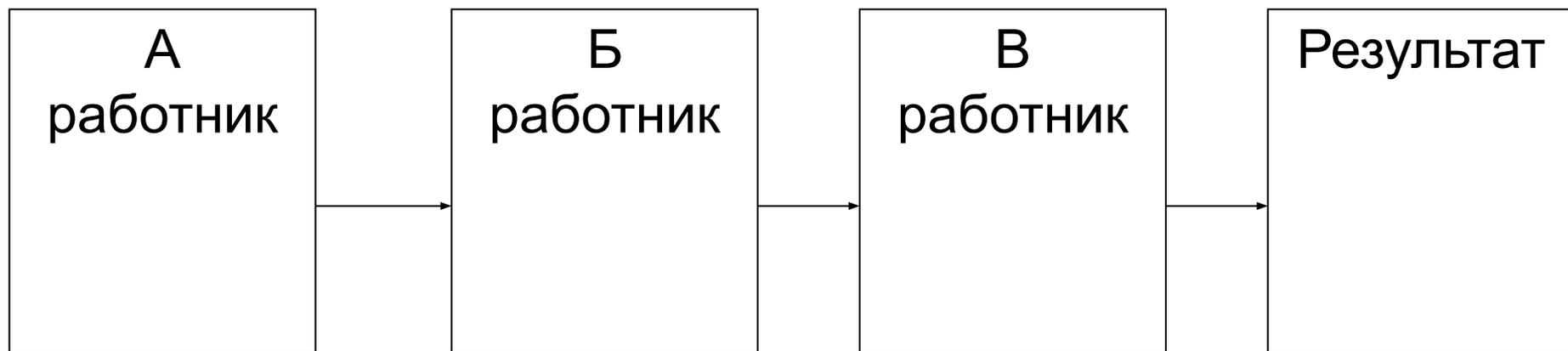
Признаки организации

Признак	Характеристика
Обособленность	Замкнутость внутренних процессов, наличие границ
Внутренний центр	Координирует деятельность участников, обеспечивает единство действий
Саморегулирование деятельности	Принятие самостоятельных решений, творческое преломление внешних команд
Цель	Объединяет и сплачивает участников, придает смысл их деятельности
Организационная культура	Совокупность норм, традиций, верований, ценностей, определяющих поведение людей

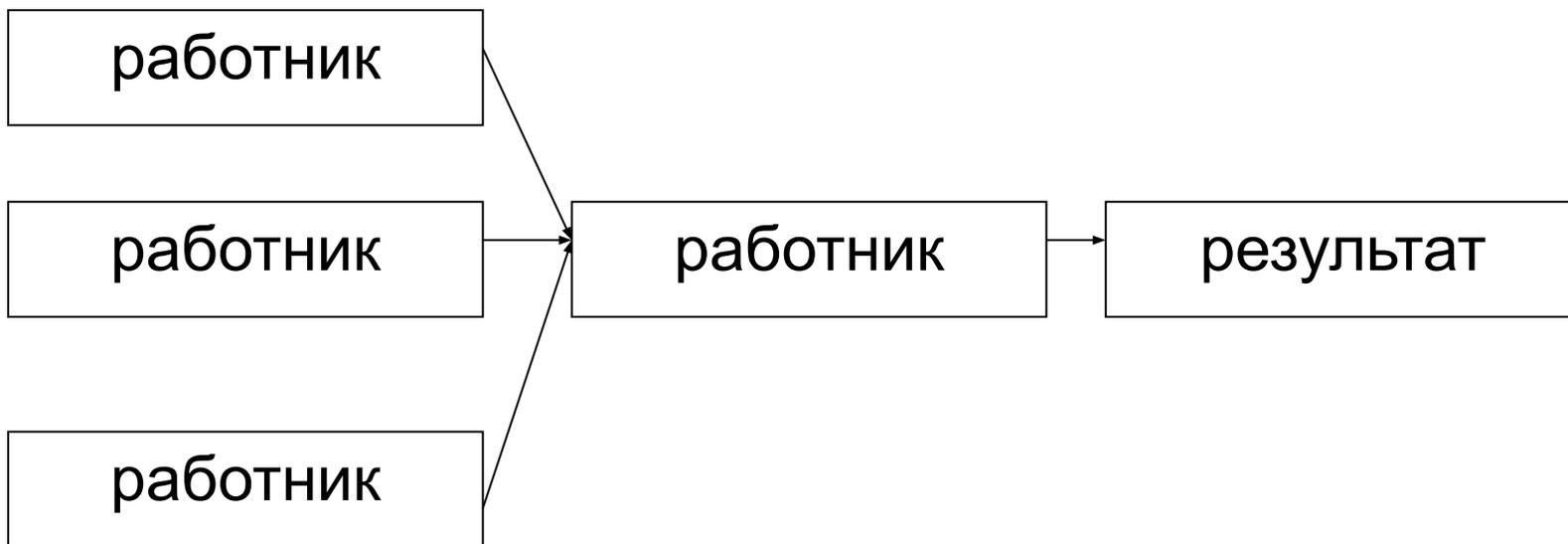
Организация как структура

Виды структур	Характеристика
Организационная	Совокупность подразделений
Управленческая	Совокупность органов управления
Социальная	Совокупность работников, объединенных по принципу пола, возраста, профессии, образования
Коммуникационная	Совокупность каналов, по которым осуществляются взаимодействия членов организации, обмен информацией
Технологическая	Совокупность оборудования, материальных и энергетических потоков

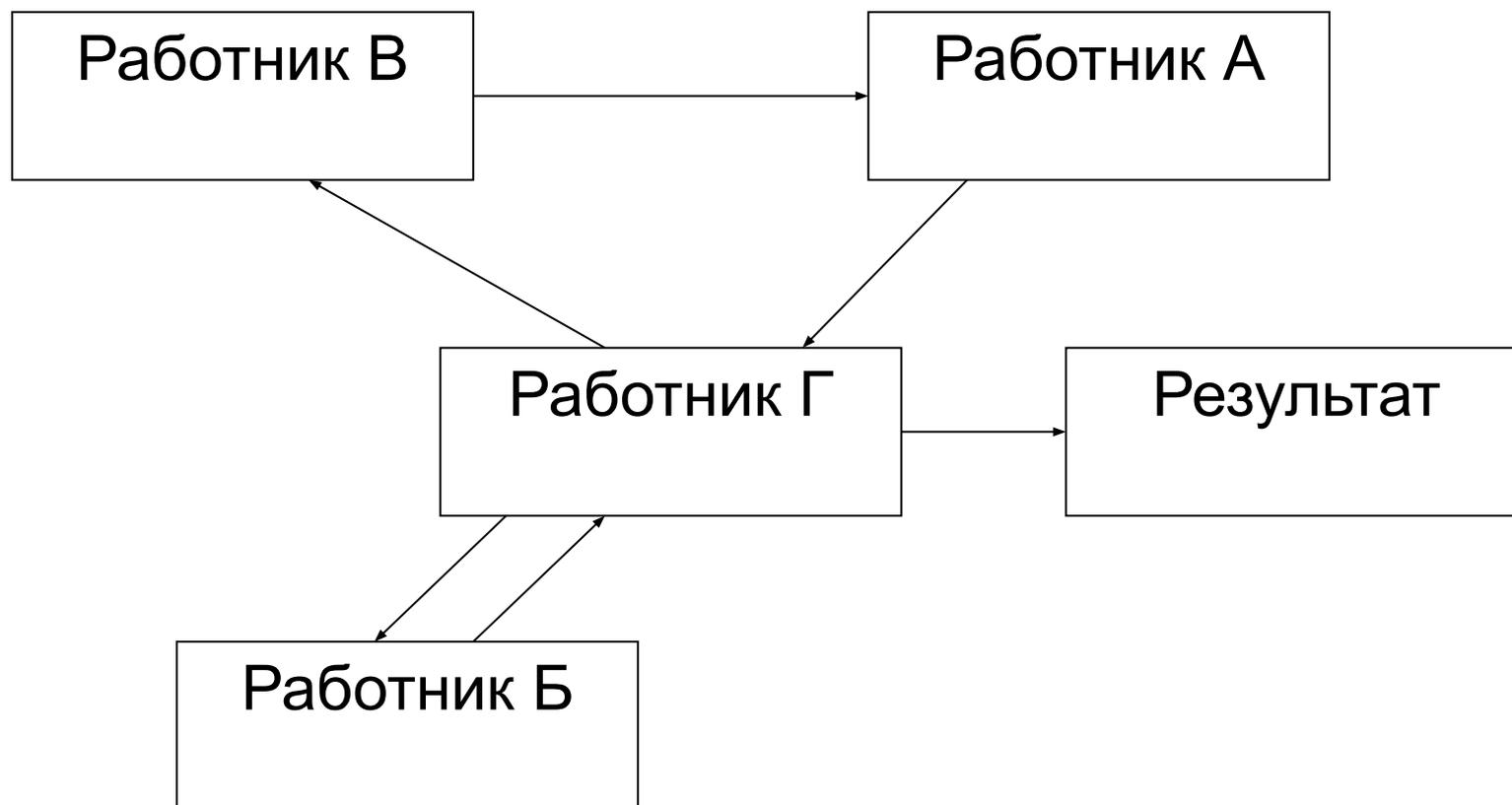
Последовательная технология работы



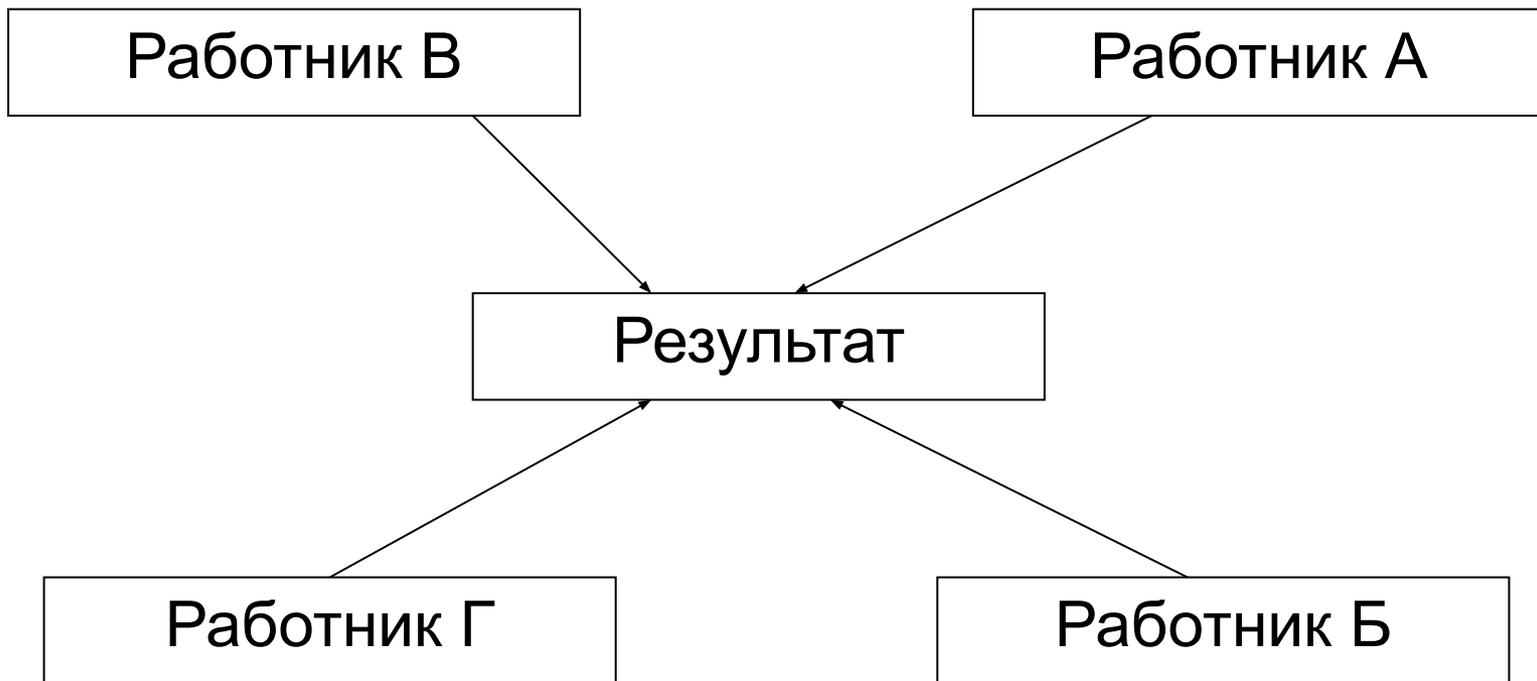
Складывающаяся технология деятельности



Связанная технология деятельности



Групповая технология деятельности



Внешняя среда организации

Это совокупность субъектов и процессов,
составляющих ее окружение

Среда прямого
воздействия

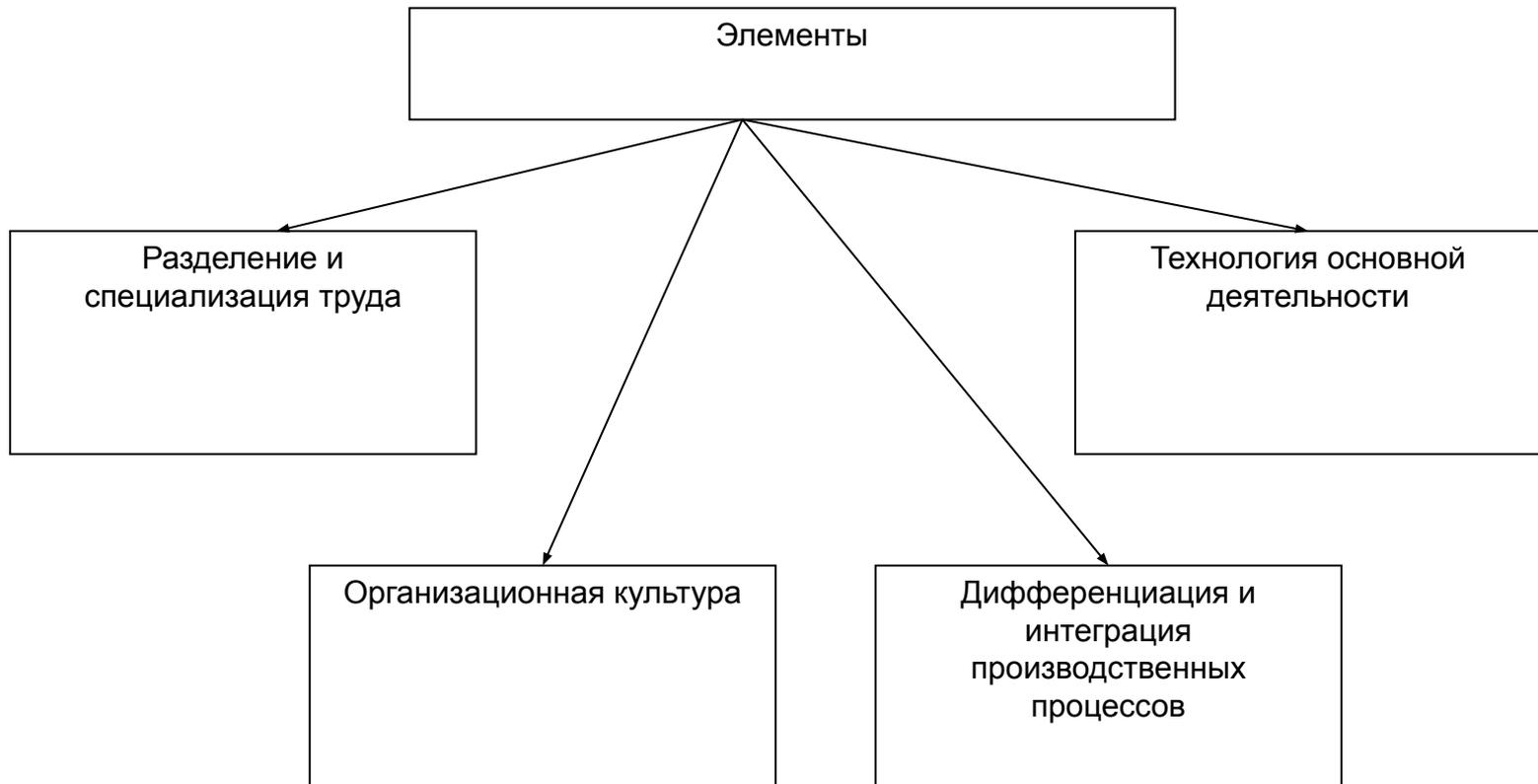
- Партнеры
- Конкуренты
- Клиенты
- Банки
- Страховые компании
- Законодательство

Среда косвенного
воздействия

- Политика
- Общественное мнение
- Социально – культурная среда
- Научно – технический прогресс

Внутренняя среда организации

Это совокупность объектов, субъектов, процессов, придающих организации конкурентоспособность



Организационные процессы

Функционирование



Обеспечивает сохранение организации на основе обмена со средой:

- Ресурсами;
- Энергией;
- информацией

Развитие



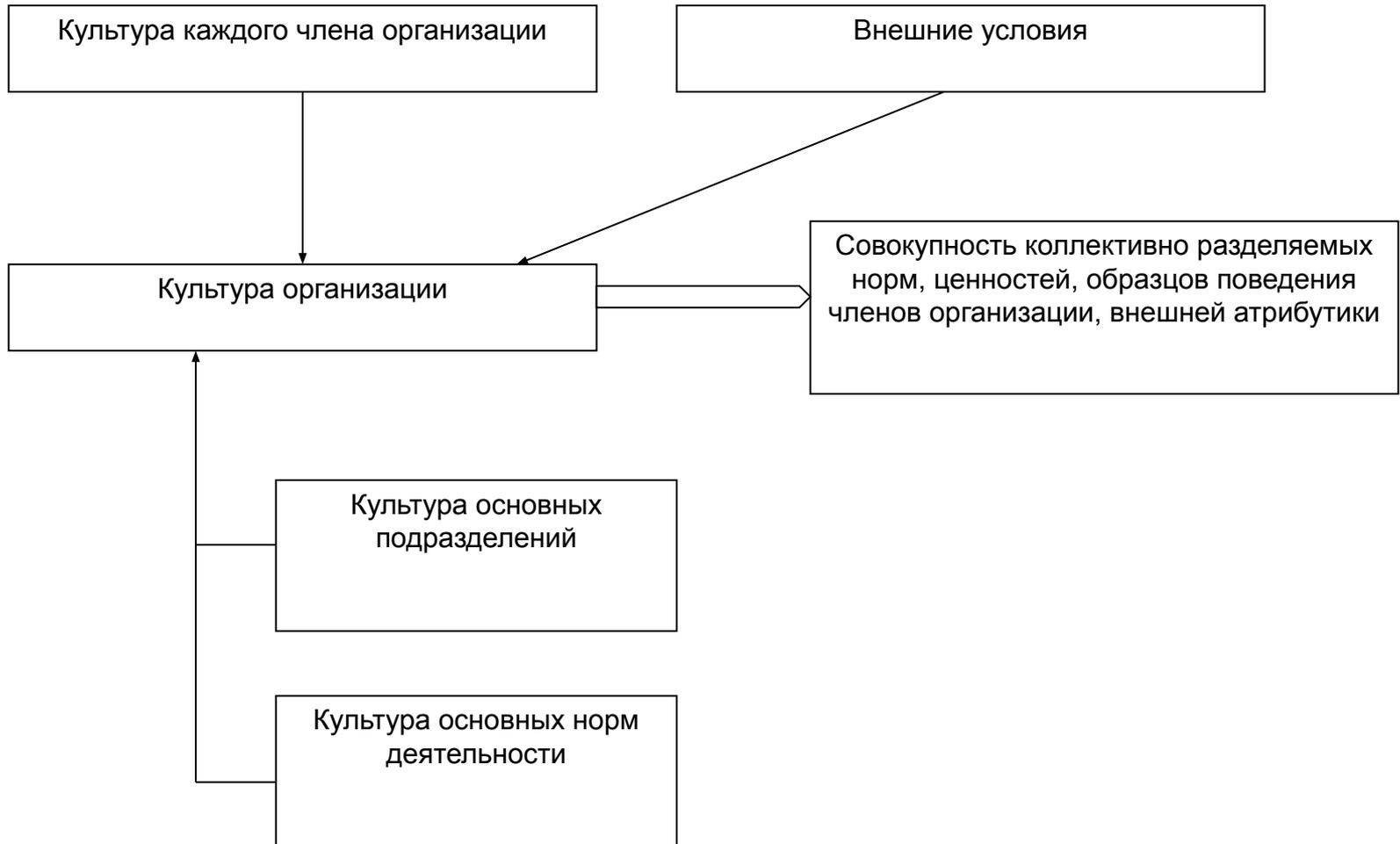
Создает условия:

- Преобразования организации в соответствии с требованиями среды;
- Восстановления нарушенного равновесия;
- Перехода к новому качественному состоянию

Виды организации в соответствии с отношением к своим участникам

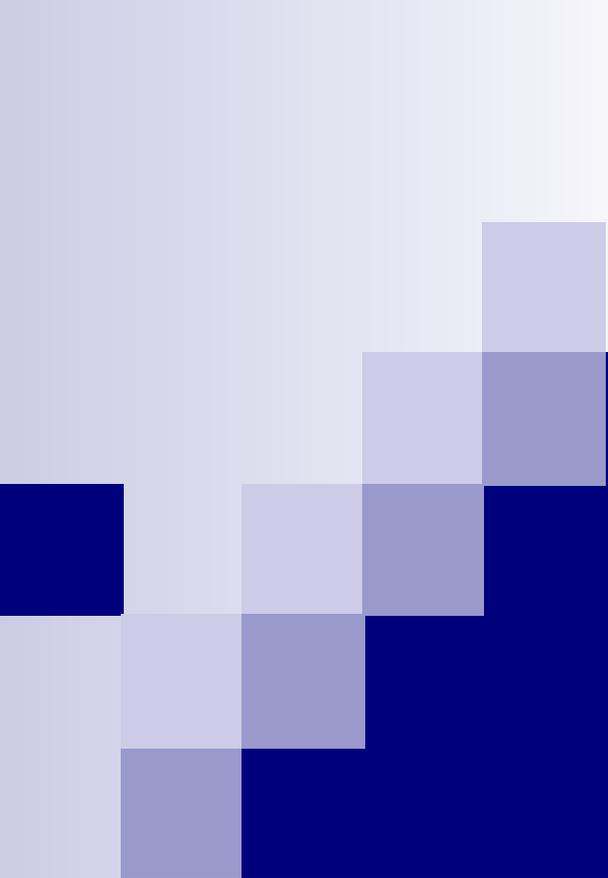


Организационная культура



Функции культуры организации

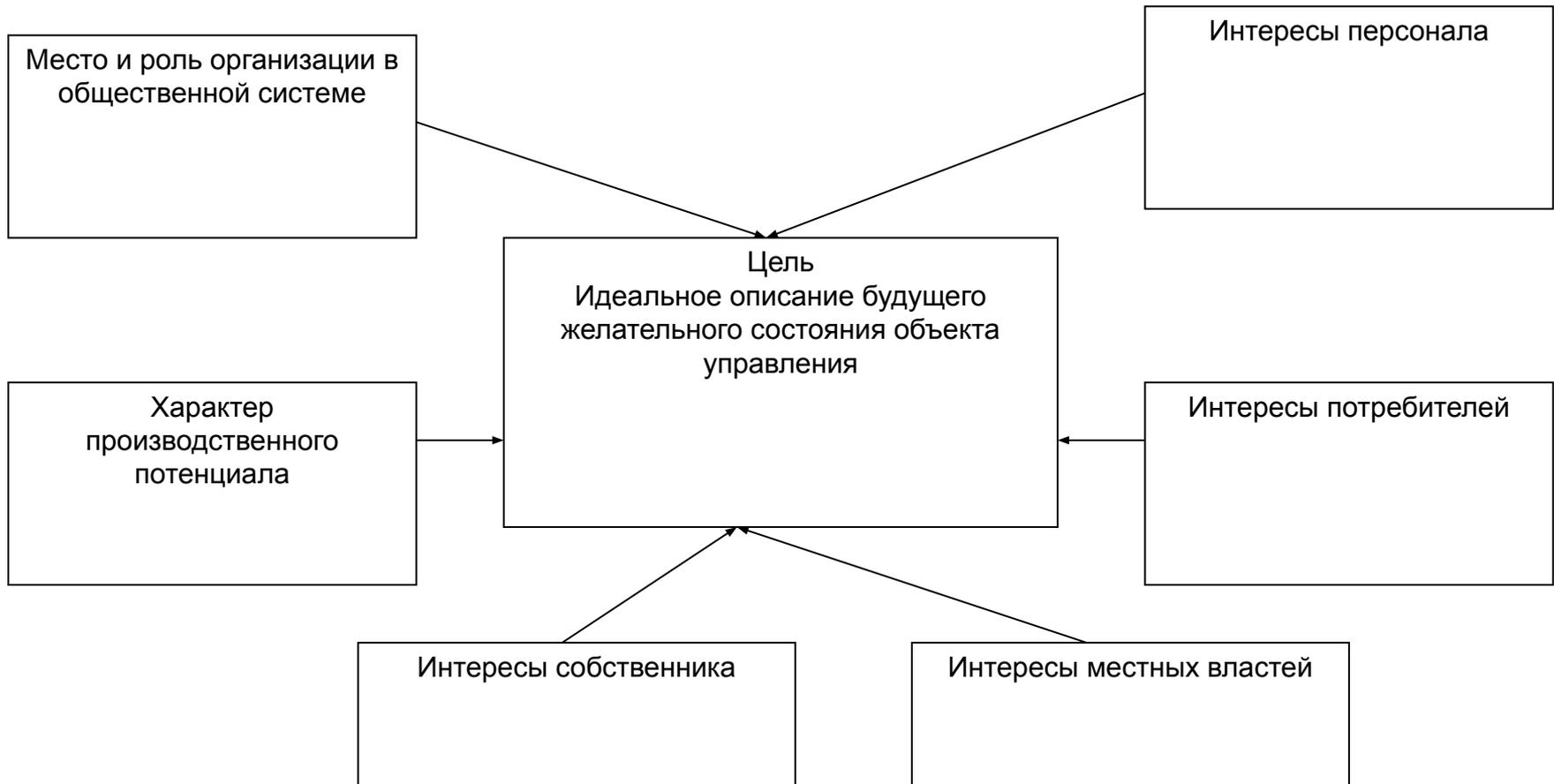




Функции менеджмента

Планирование

Цель и факты, ее обуславливающие



Функции целей



Требования к целям

Конкретные	Качественно и количественно определенные
Реальные	Достижимые в данных условиях
Гибкие	Способные к трансформации в связи с меняющимися обстоятельствами
Проверяемые	Позволяющие контролировать их достижение
Известные	Знакомые членам коллектива и партнерам
Признанные	Разделяемые большинством работников
Стимулирующие активные действия по их достижению	Связанные с вознаграждениями

Классификация целей организации

По степени важности	Стратегические
	Тактические
По периоду охвата	Краткосрочные (до 1 года)
	Среднесрочные (1 – 3 года)
	Долгосрочные (до 5 лет)
По содержанию	Технологические
	Производственные
	Административные
	Научно-технические
	Маркетинговые
	Социальные
	Финансовые
По форме выражения	Качественные
	Количественные
По уровню иерархии	
По роли в жизни организации	
Необходимые цели	Их достижение изменяет положение организации, подразделения, работников
Желаемые цели	Их достижение улучшает существующее положение
Возможные цели	Их достижение в данный момент принципиально ничего не меняет, но имеет значение для будущего развития

Система целей организации



«Дерево целей»

Это расположение целей в системе, когда цели более низкого ранга раскрывают цели более высокого ранга



Особенности целей в системе целевого управления

Управление по целям – это управление достижением целей, сформулированных для себя субъектами на основе плановых заданий.

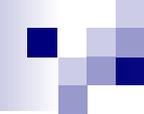


Миссия. Подходы к ее разработке

- Миссия не содержит конкретных цифр;
- Она должна быть понятной и должна задавать общие ориентиры и оставлять место для развития организации;
- Она описывает временные цели организации;
- Дает обещания разным группам партнеров и потребителям;
- Указывает на основные средства ее достижения;
- Указывает на ценности организации.

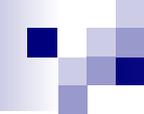
Джонсон и Джонсон (образец миссии)

- Прежде всего мы несем ответственность перед врачами, медсестрами и пациентами, перед матерями и отцами и вообще перед всеми, кто пользуется нашими изделиями. Все, что мы делаем для удовлетворения их нужд и запросов, мы должны делать с отличным качеством. Мы постоянно стремимся к снижению себестоимости нашей продукции, что позволяет удерживать цены на приемлемом уровне. Заказы покупателей должны выполняться быстро и аккуратно. Наши поставщики и агенты системы сбыта должны иметь возможность получать честно заработанную ими прибыль.*
- Мы несем ответственность перед нашими служащими, мужчинами и женщинами, которые работают на нас во всем мире. Каждый из них должен рассматриваться как личность. Мы должны уважать их достоинство и отмечать их заслуги. Следует сделать так, чтобы на своей работе они чувствовали себя уверенно. Вознаграждение за труд должно быть справедливым и соразмерным, а условия труда должны обеспечивать чистоту, порядок и безопасность. Мы должны делать все возможное, чтобы служебные обязанности наших сотрудников не вступали в конфликт с их семейными обязательствами. Служащие должны, не стесняясь, выступать с предложениями и жалобами. Все должны находиться в равном положении и в смысле получения работы, повышения квалификации и продвижения по службе тех, кто это заслужил. Мы обязаны следить за тем, чтобы руководители были компетентными, а их решения – справедливыми и этичными.*
- Мы несем ответственность перед народом страны, в которой мы живем, а также перед народами всего мира. Мы обязаны быть примерными гражданами – способствовать добрым начинаниям, заниматься благотворительностью, честно платить причитающиеся налоги. Наш долг – поощрять общественную инициативу, стремиться к улучшению системы здравоохранения и просвещения. Мы должны поддерживать в образцовом порядке нашу собственность, заботиться об охране окружающей среды и природных ресурсов.*
- И, наконец мы несем ответственность перед нашими акционерами. Бизнес должен приносить соответствующую прибыль. Мы обязаны стремиться к внедрению новых идей. Следует всемерно развивать научно – исследовательскую деятельность, использовать передовую технологию, исправлять допущенные ошибки. Нужно приобретать новейшее оборудование, строить новые корпуса, выпускать новые изделия. На случай неблагоприятных обстоятельств надлежит заранее создавать резервы. Если мы будем действовать таким образом, наши акционеры будут получать ощутимую прибыль со своих капиталов.*



Lucent Technologies

Мы посвятили себя тому, чтобы лучше всех в мире объединять людей, давать им простой доступ друг к другу и к информации и услугам, в которых они нуждаются – в любое время, везде.



Ericsson

*Понять возможности и потребности
пользователей и предоставить им
лучшие, чем у конкурентов,
коммуникационные решения.*

SunBanks

Содействовать экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам качественных банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании.

Понятие и виды планирования

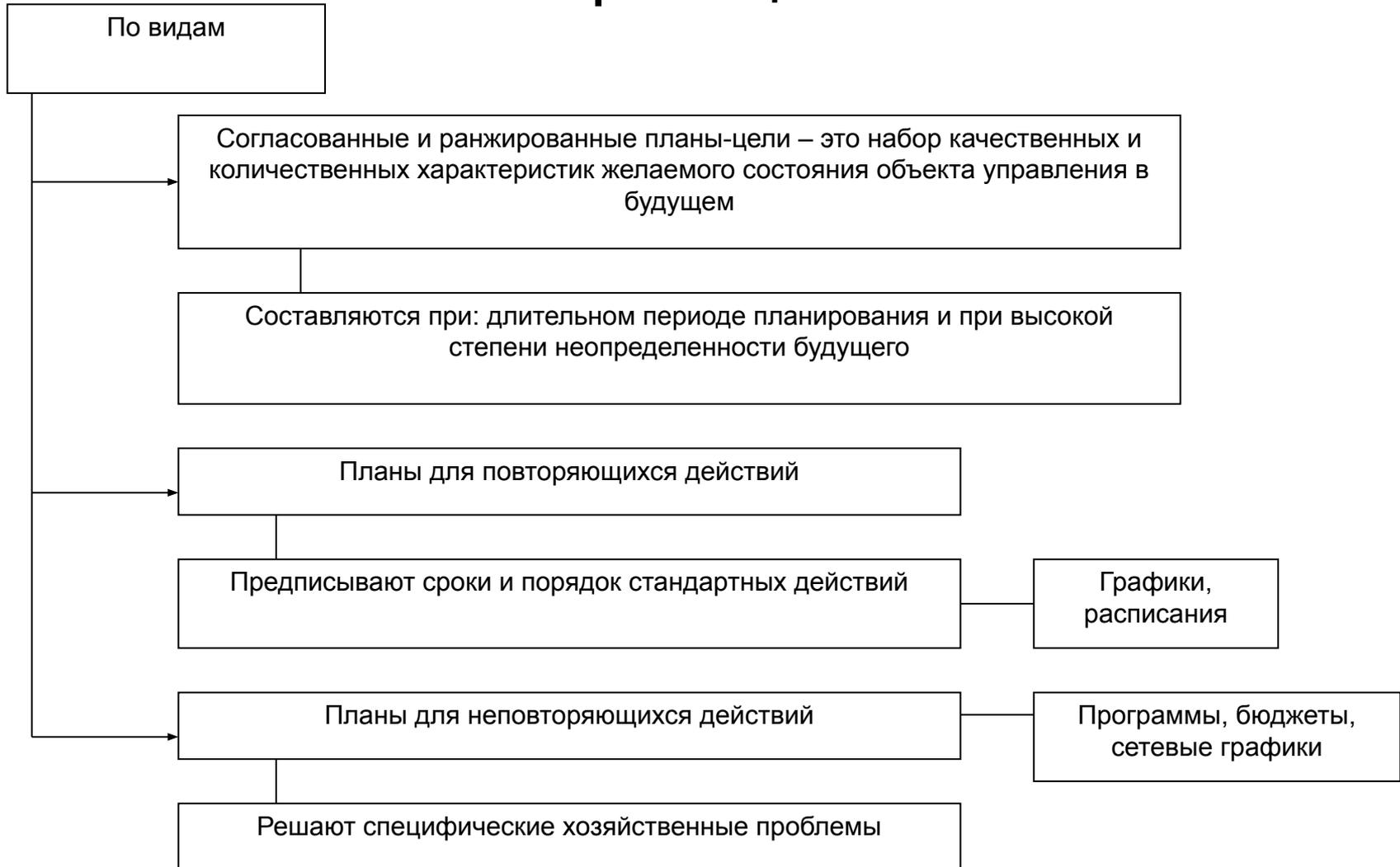
Планирование – это процесс практического воплощения стратегии организации

- Уменьшает неопределенность будущего;
- Позволяет обеспечивать эффективное функционирование и развитие организации.

План – официальный документ

- Прогноз развития организации в будущем;
- Промежуточные и конечные цели и задачи;
- Координационные механизмы;
- Приоритеты распределения ресурсов;
- Стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств.

Классификация планов



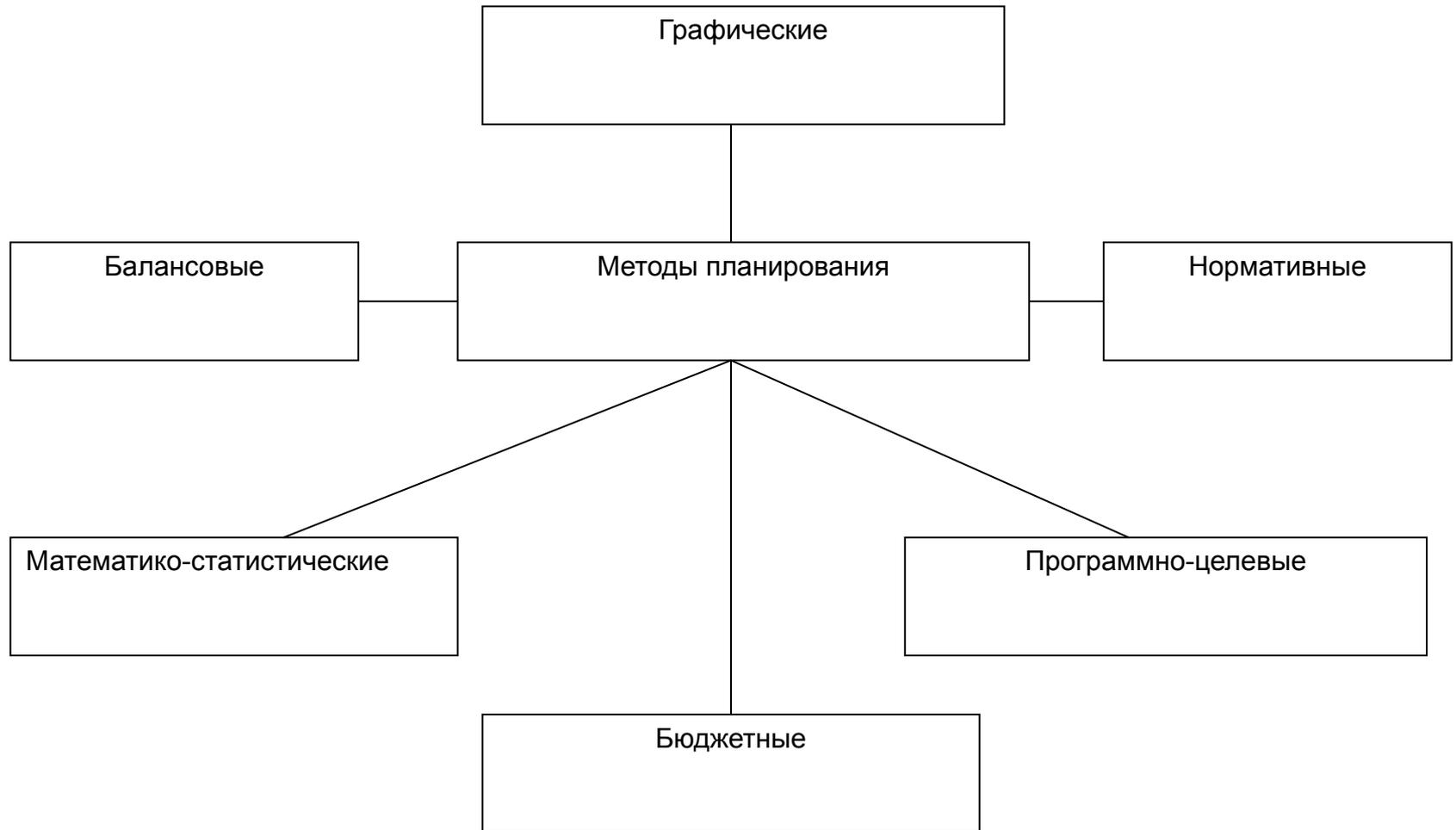
Классификация планов



Принципы планирования

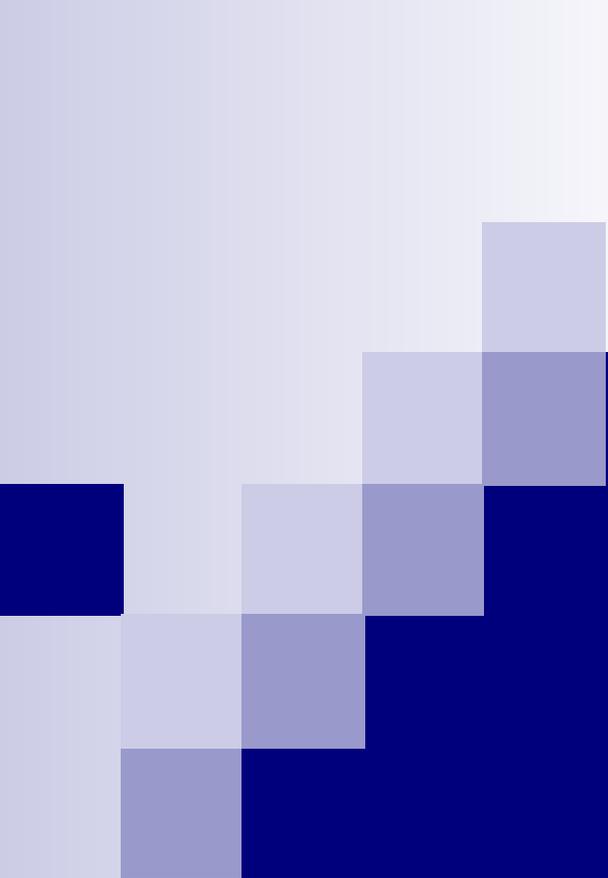


Методы планирования



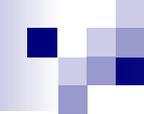
Стратегическое планирование





Функции менеджмента

Организация



Организационная структура управления

Это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого

Виды связей

- Вертикальные – это взаимодействие между руководителем и подчиненным;
- Горизонтальные – это взаимодействие равноправных элементов

Виды отношений

- Линейные – это отношения между руководителем и подчиненным;
- Функциональные – это отношения специалиста, который уполномочен выполнить ту или иную функцию в рамках всей организации, с другими членами организации;
- Отношения управленческого аппарата – это представление чьих-либо прав и полномочий

Принципы проектирования организационной структуры управления

- Структура должна отражать цели и задачи организации, быть подчиненной руководству и его потребностям;
- Структура должна предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку;
- Формирование структуры должно быть неразрывно с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления;
- Структура должна поддерживать соответствие между функциями, обязанностями, полномочиями и ответственностью, т.к. нарушение его приводит к дисбалансу системы управления в целом;
- Структура должна быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывать существенное влияние на решение относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей, менеджеров.

Факторы, влияющие на управленческую структуру

Масштабы и структура организации	Наличие людей, имеющих необходимую квалификацию и навыки
Особенности специализации производства	Неформальные связи
Технологии	Характер деятельности организации
Затраты на управление	Территориальное размещение подразделений

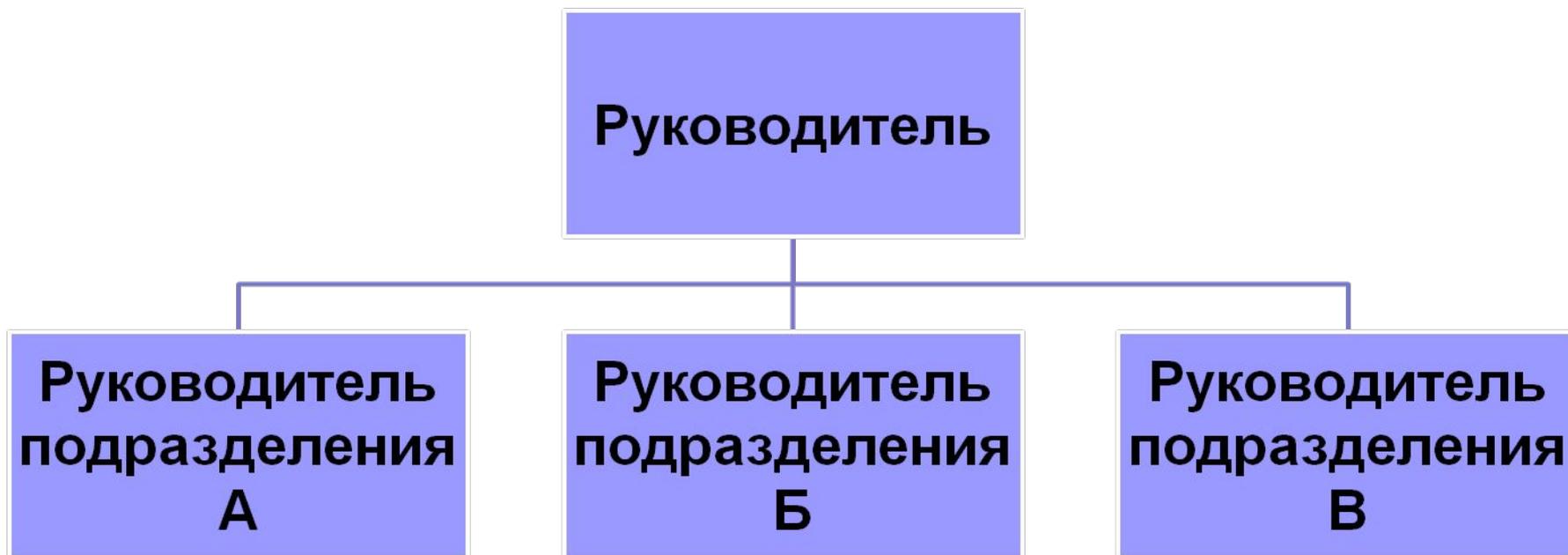
Принципы создания подразделений в организации

Принципы	Характеристика
Количественный	Число людей, необходимых для осуществления данной деятельности
Временной	Число людей, необходимых для выполнения работ за определенный период
Технологический	Число людей, необходимых для обслуживания технологического процесса
Профессиональный	Число людей одной профессии, необходимых для выполнения данной работы

Классификация организационных структур управления

Иерархические

Линейная ОСУ



Характеристика достоинств и недостатков организационных структур управления

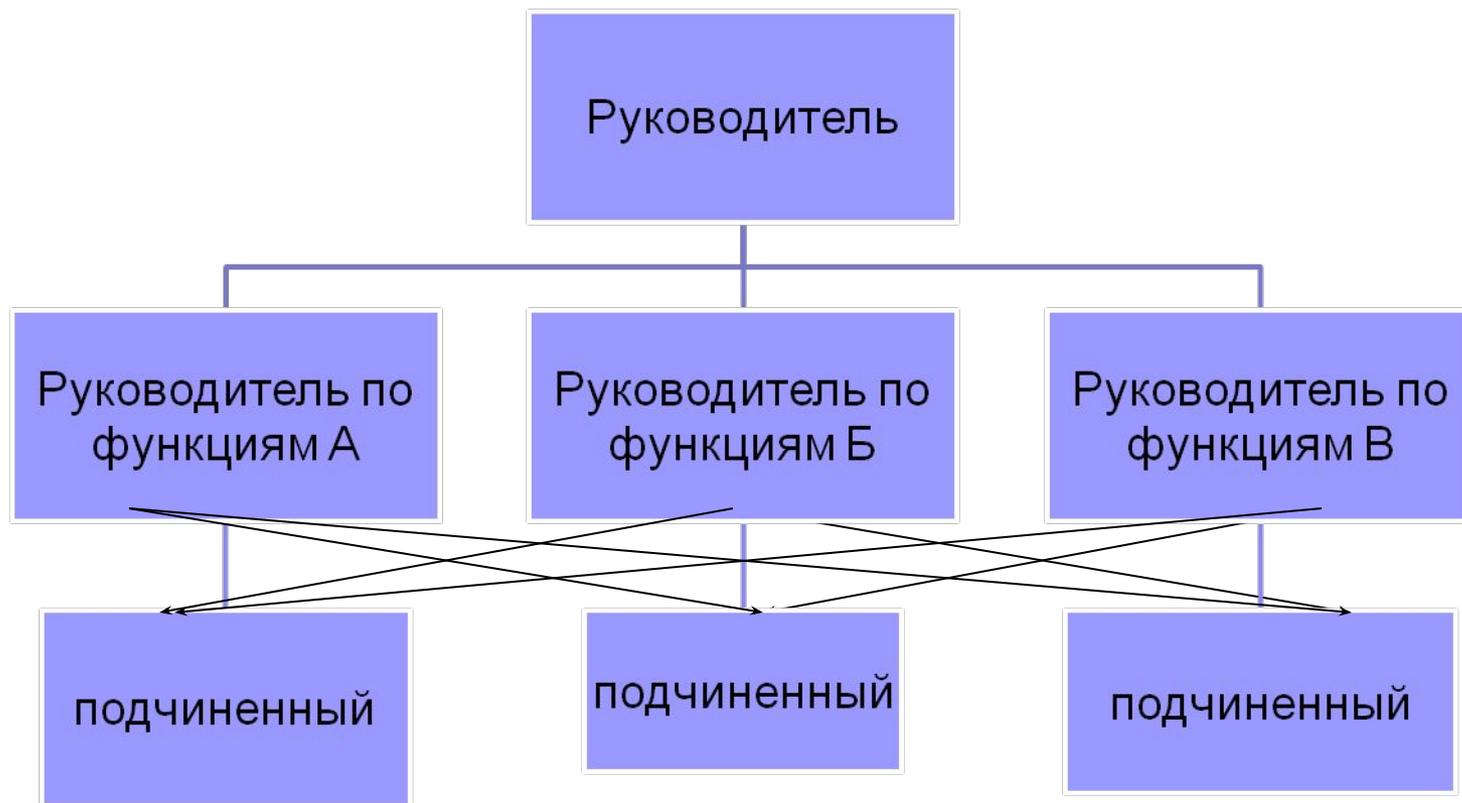
Иерархические Линейная ОСУ

- Единство распорядительства;
- Простота и четкость подчинения;
- Полная ответственность руководителя за результат деятельности;
- Оперативность принятия решений.
- Большая информационная перегрузка руководителя;
- Огромный поток документов;
- Высокие требования к руководителю.

Классификация организационных структур управления

Иерархические

Функциональные ОСУ



Характеристика достоинств и недостатков организационных структур управления

Иерархические

Функциональная ОСУ

- Высокая компетентность специалистов;
- Специализация подразделений на выполнение определенной управленческой деятельности.
- Нарушение принципа единоначалия;
- Длительная процедура принятия решений;
- Снижение ответственности исполнителей за работу;
- несогласованность указаний и распоряжений;
- Каждое подразделение ставит свои вопросы на первое место.

Классификация организационных структур управления

Иерархические

Линейно-штабная ОСУ

Руководитель

```
graph TD; Manager[Руководитель]; DeptA[Руководитель подразделения А]; DeptB[Руководитель подразделения Б]; Staff1[Штаб]; Staff2[Штаб]; Manager --- DeptA; Manager --- DeptB; Staff1 --- Manager; Staff2 --- DeptB;
```

Штаб

Руководитель подразделения А

Руководитель подразделения Б

Штаб

Классификация организационных структур управления

Иерархические

Линейно-функциональная ОСУ

```
graph TD; A[Руководитель организации] --- B[Руководитель функционального подразделения]; B --- C[Руководитель подразделения А]; B --- D[Руководитель подразделения Б]; B --- D;
```

Руководитель
организации

Руководитель функционального
подразделения

Руководитель подразделения А

Руководитель подразделения Б

Характеристика достоинств и недостатков организационных структур управления

Иерархические

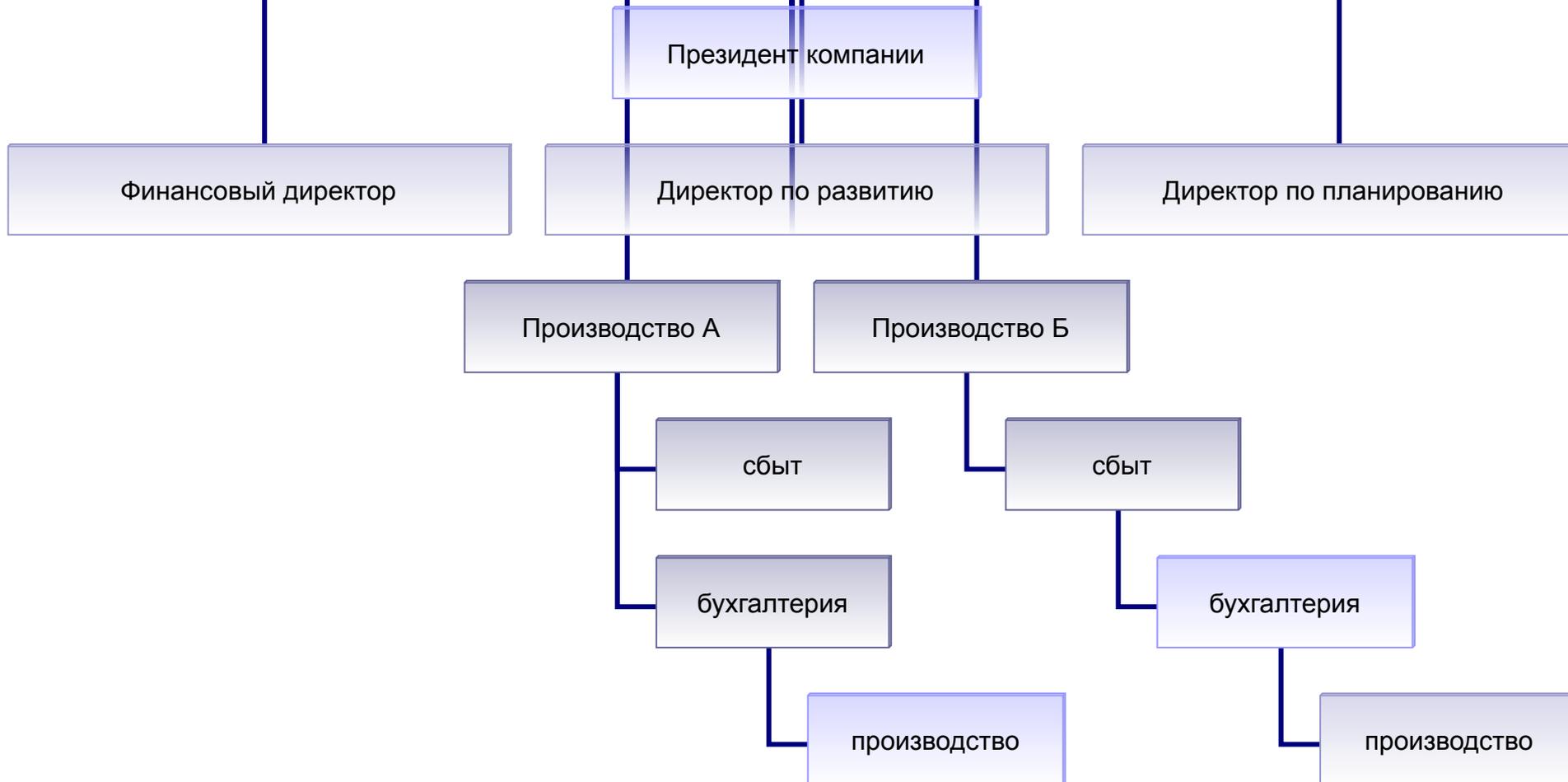
Линейно-штабная, линейно – функциональная ОСУ

- Стимулирование деловое и профессиональное специализации в условиях структуры управления;
- Уменьшение дублирования по специальным вопросам.
- Подразделения заинтересованы в реализации своих задач;
- Увеличение объема работы руководителей.

Классификация организационных структур управления

Иерархические

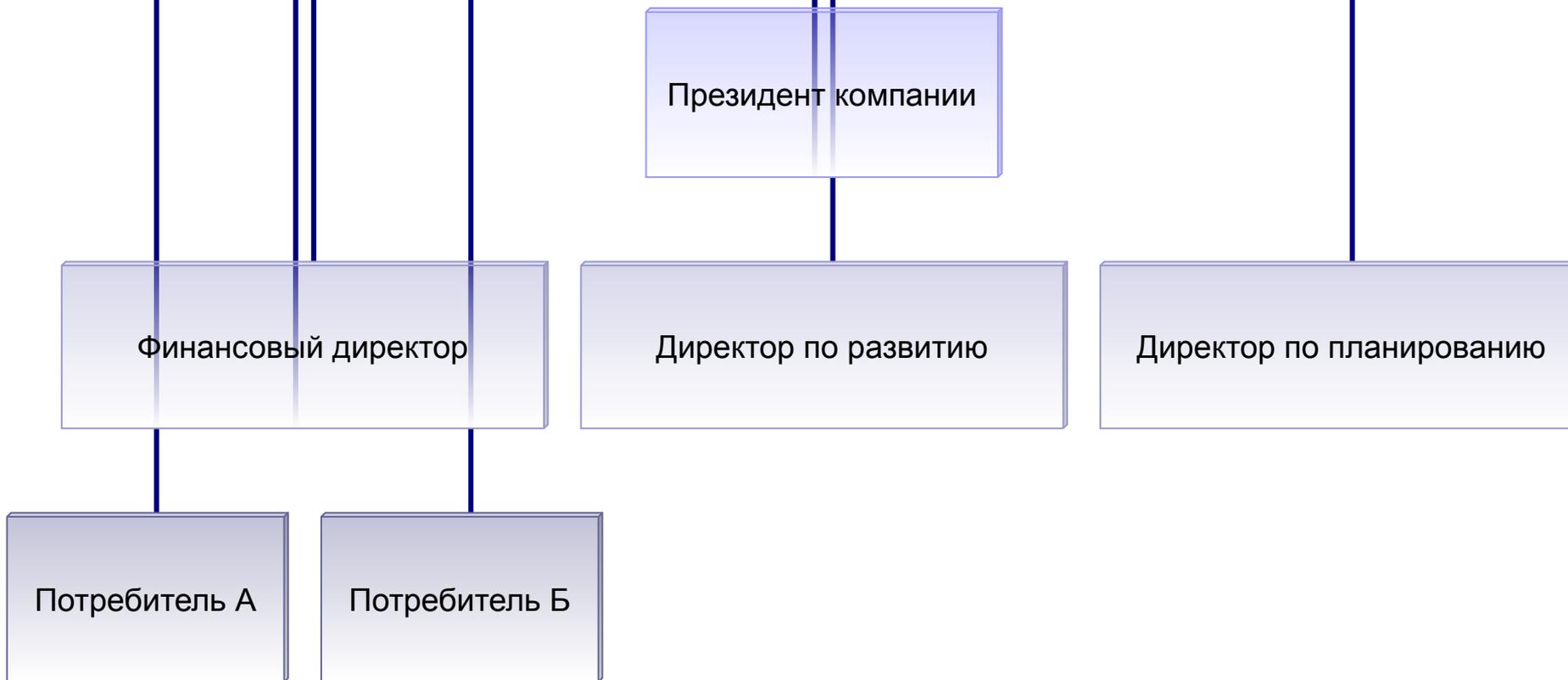
Дивизиональная ОСУ: Продуктовая (товарная)



Классификация организационных структур управления

Иерархические

Дивизиональная ОСУ: Ориентированная на потребителя



Классификация организационных структур управления

Иерархические

Дивизиональная ОСУ: Региональная

Президент компании

Финансовый директор

Директор по развитию

Директор по планированию

Регион А

Регион Б

Регион В

Характеристика достоинств и недостатков организационных структур управления

Иерархические

Дивизиональные ОСУ

- Позволяет компании уделять конкретному продукту, потребителю, региону достаточно внимания;
- Развитие предприимчивости, новаторства и ответственности руководителя за подразделение.
- Несовпадение интересов «верхов и низов»;
- Возникновение конфликтов между дивизионами особенно за ресурсы;
- Затруднения в осуществлении контроля;
- Увеличение затрат на содержание управленческого аппарата.

Классификация организационных структур управления

Адаптивные Проектная ОСУ



Характеристика достоинств и недостатков организационных структур управления

Адаптивные Проектная ОСУ

- Комплексный подход к решению проблемы;
- Большая гибкость проектных структур;
- Активизация деятельности руководителей и исполнителей проекта;
- Повышение ответственности руководителей за проект.
- Трудности с перспективой использования специалистов;
- Дублирование функций;
- При наличии нескольких проектов распыляются ресурсы, снижается потенциал компании.

Классификация организационных структур управления

Адаптивные Матричная ОСУ



Характеристика достоинств и недостатков организационных структур управления

Адаптивные Матричная ОСУ

- Получение высококачественных результатов по большому количеству проектов;
- Активизация деятельности руководителей и исполнителей;
- Повышение ответственности руководителей за проект.
- Сложная, громоздкая, непонятная для сотрудников;
- Дорогостоящая;
- Нарушение принципа единоначалия;
- Сложность в организации контроля.

Управленческая ответственность

*необходимость давать отчет за
решения, действия, последствия*



Управленческие полномочия – это совокупность официально предоставляемых прав и обязанностей принимать решения в интересах организации или подразделения

1. Распорядительные	Решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются
1.1. Линейные	Предписания: что, когда, кому и где нужно делать или не делать для достижения цели в оперативном плане
1.2. Функциональные	Предписания методов работы лицам, непосредственно подчиненным другим (линейным руководителям)
1.3. Общие	Выработка стратегии, контроль
2. Рекомендательные	Консультации руководителей, как поступить в тех или иных ситуациях
3. Контрольно - отчетные	Проверка по поручению руководителя деятельности субъектов управления
4. Координационные	Согласование от имени руководителя деятельности субъектов управления
5. Согласительные	Одобрение в пределах компетенции решений, принятых в рамках линейных и функциональных полномочий
6. Предостерегающие	Оценка в обязательном порядке документов на их соответствие правовым нормам
7. Параллельные	Подтверждение действий руководителя при операциях с материальными ценностями

Факторы, определяющие масштабы полномочий на том или ином уровне управления

Сложность, важность, разнообразие решаемых проблем

Надежность системы коммуникации

Способности руководителей и исполнителей

Издержки, связанные с принятием решений

Необходимость обеспечения единства действий

Динамика бизнеса

Размеры организации

Морально-психологический климат в коллективе

Условия эффективного распределения полномочий

Достаточность для решения поставленных задач

Сбалансированность с полномочиями субъектов, с которыми приходится взаимодействовать

Четкость линий полномочий: каждый сотрудник должен знать, от кого он получает полномочия и кому их передает, перед кем он отвечает и кто перед ним

Централизация полномочий – это преимущественное сосредоточение полномочий на высших уровнях управления

Достоинства	Недостатки
Обеспечивает стратегическую направленность управления	Требует больших затрат времени на передачу информации, приводит к ее искажению
Концентрирует принятие решений в руках тех, кто хорошо знает общую ситуацию	Обусловливает принятие решений лицами, плохо знающими конкретную ситуацию
Устраняет дублирование управленческих функций	Сковывает процесс управления, делает его негибким

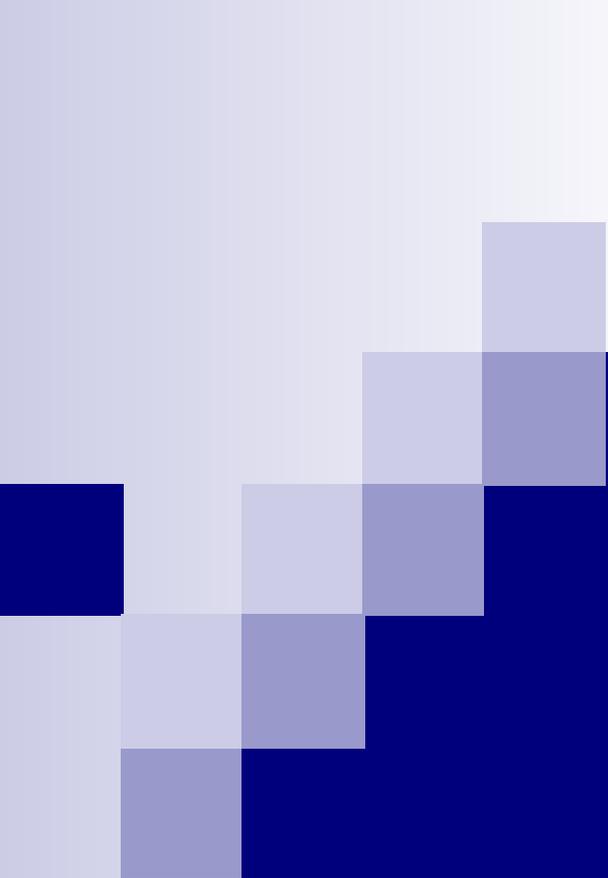
Децентрализация полномочий – это преимущественное сосредоточение полномочий на нижних уровнях управления

Достоинства

- Обеспечивает гибкость и маневренность управления;
- Снимает перегрузку центра второстепенными проблемами;
- Сокращает потоки информации;
- Позволяет принимать решения лицам, хорошо знающим конкретную ситуацию.

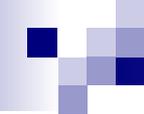
Недостатки

- Придает решениям тактический характер;
- Затрудняет координацию управленческой деятельности;
- Игнорирует общеорганизационные интересы;
- Может привести к разрушению организации.



Функция менеджмента

МОТИВАЦИЯ



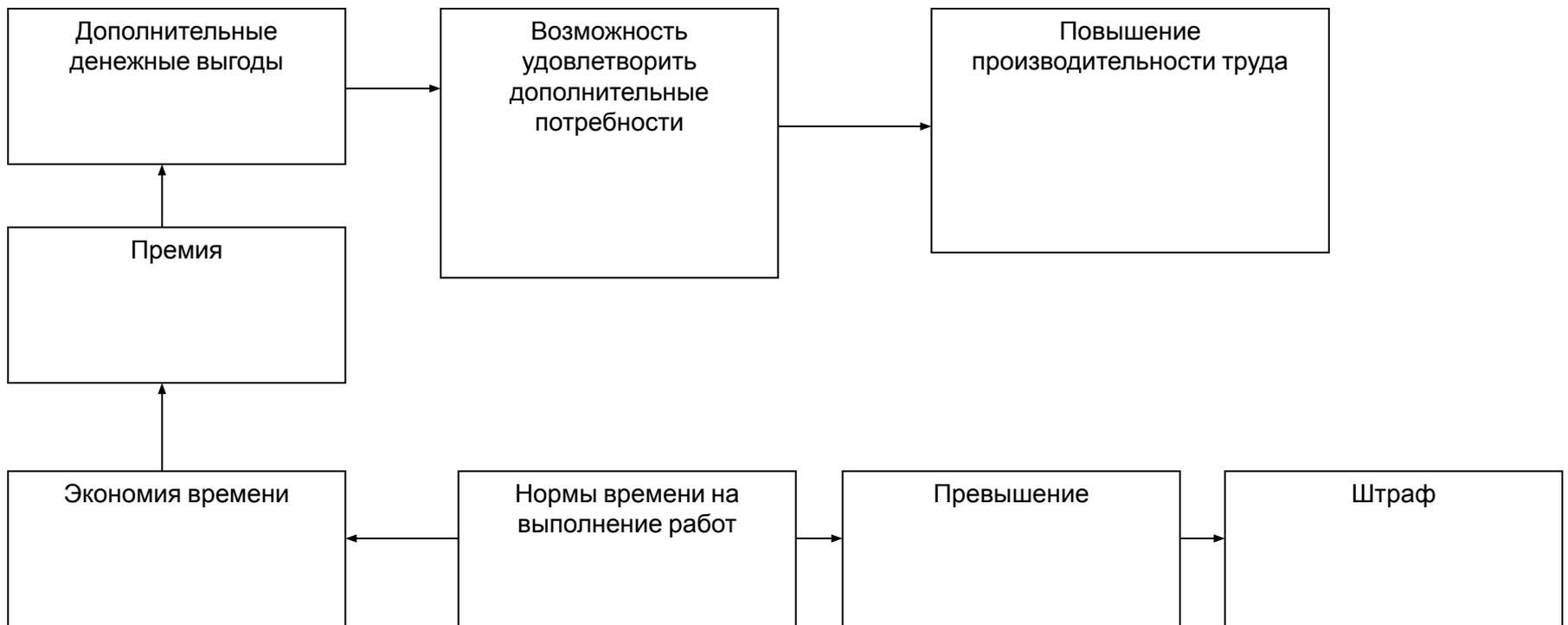
Мотивация

**Это процесс создания
условий, оказывающих
воздействие на поведение
человека**

Суть содержательного подхода к мотивации



Классическая концепция мотивации Ф. Тейлора



Иерархия потребностей А. Маслоу

- Не учитывал ситуационных факторов;
- Настаивал на том, что потребности выступают в качестве мотивов строго последовательно снизу вверх



Концепция приобретенных потребностей

Д. Макклеланд

Административная и авторитет

- Во власти

Признание услуг

- В успехе

Принадлежность к коллективу

- В причастности

К. Альдерфер

В существовании

- Физиологические потребности

В связи

- Контакты, безопасность

В росте

- Самоутверждение, самовыражение

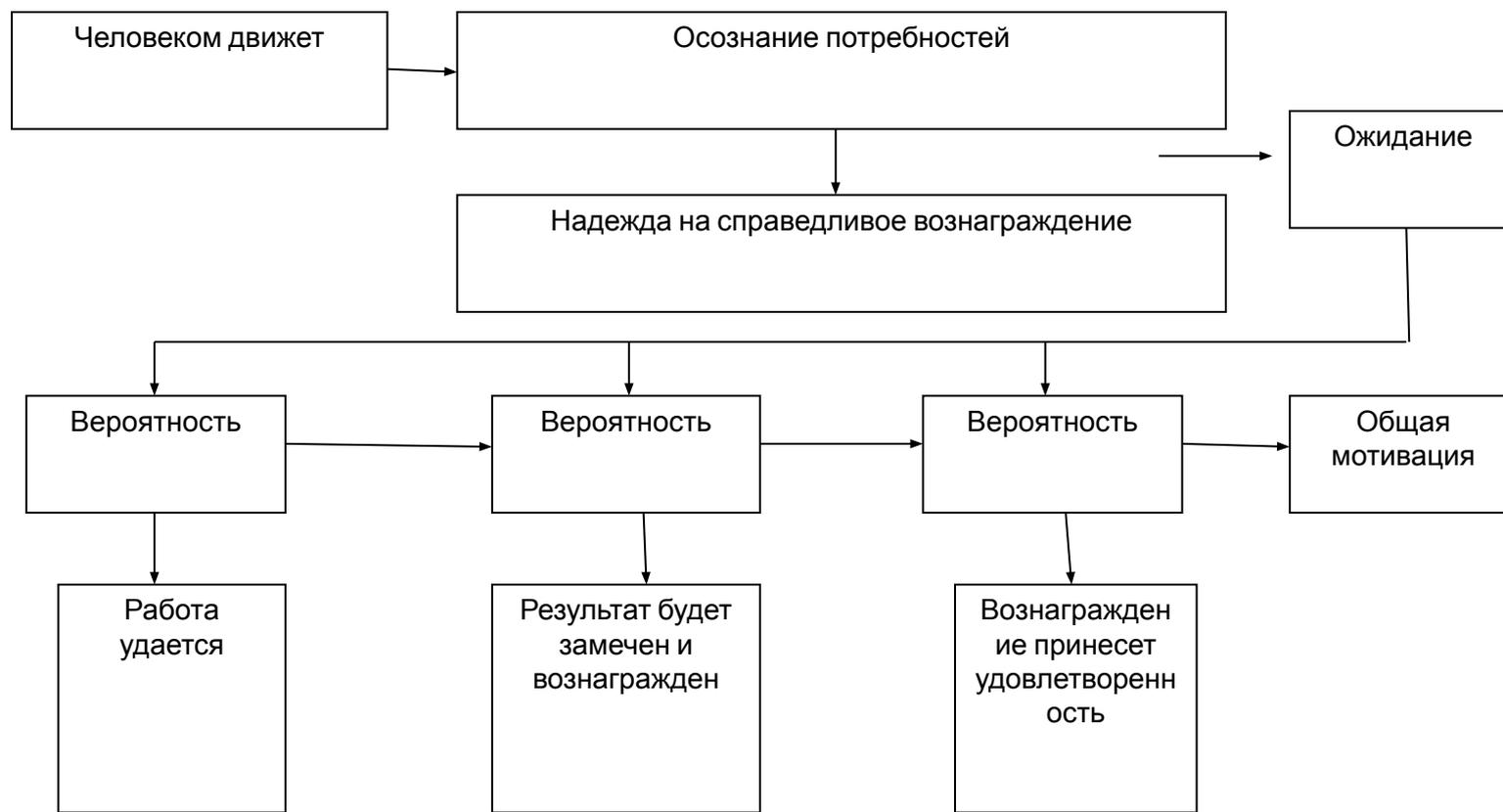
Двухфакторная модель Ф. Герцберга



Суть процессного подхода к мотивации



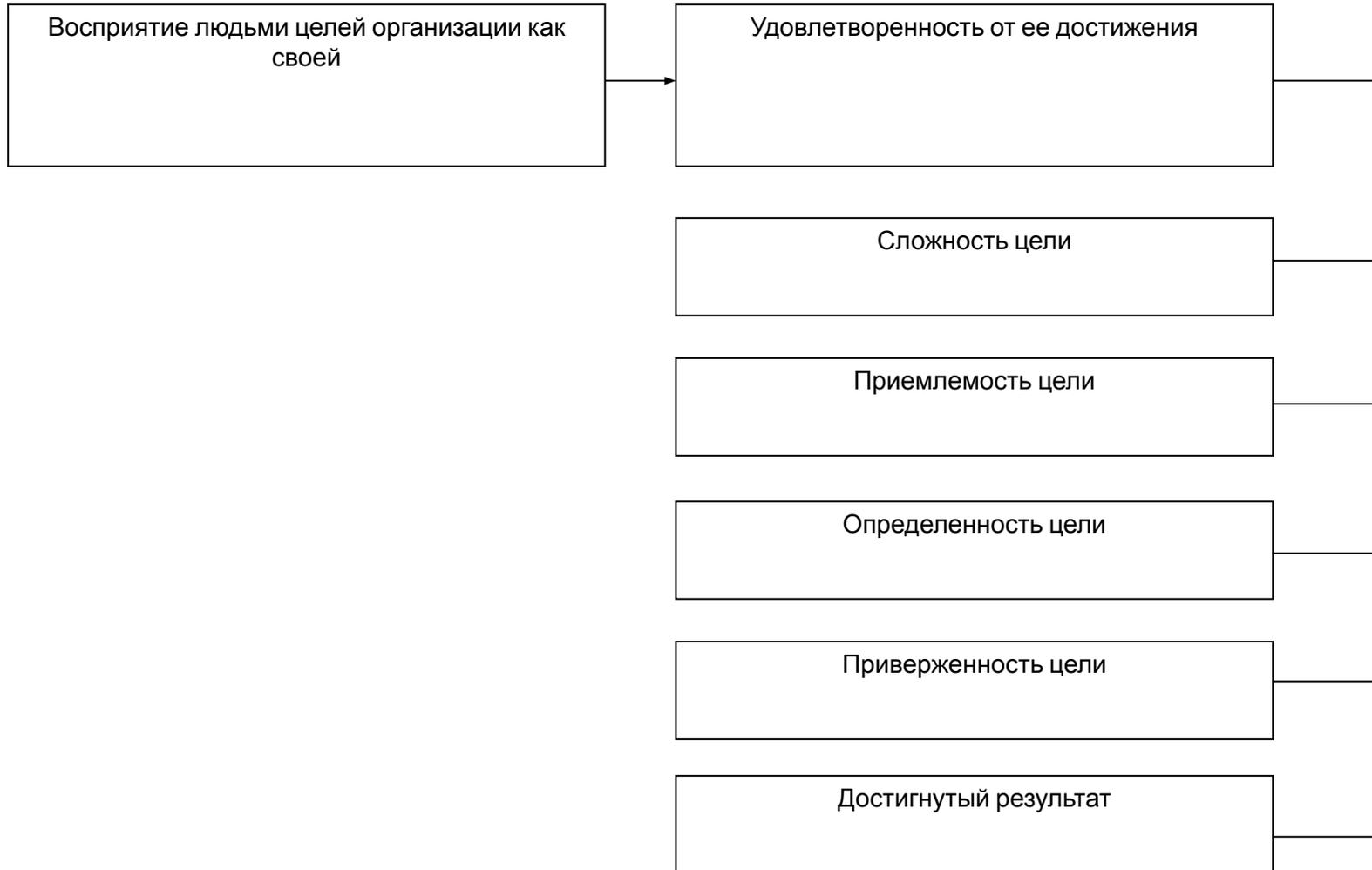
Теория ожидания В.Врума, Л. Портера и Э. Лоулера



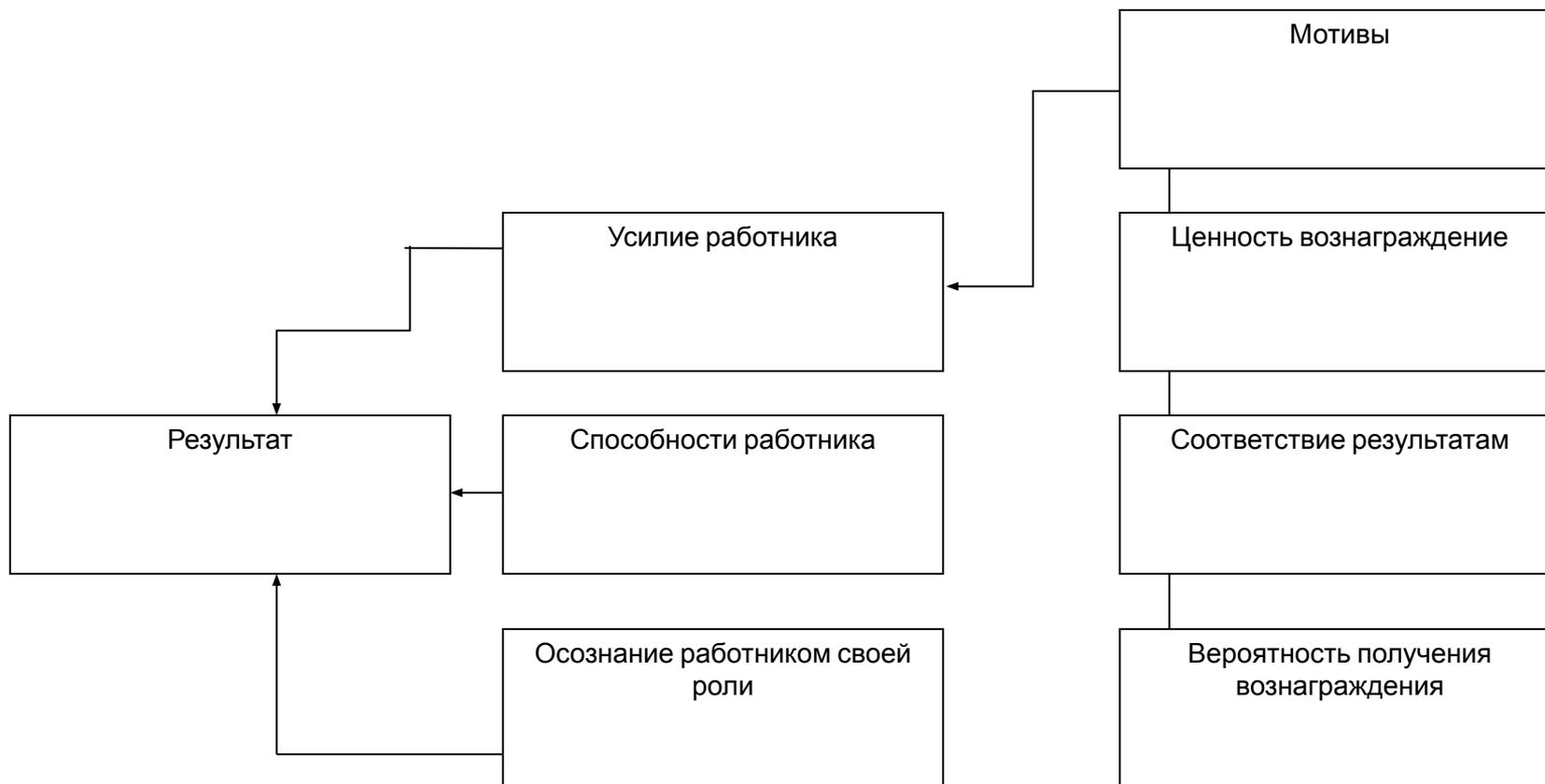
Теория справедливости Д. Адамса



Теория постановки целей Э. Лока



Комплексная теория мотивации Л. Портера и Э. Лоулера



Экономические методы мотивации

Прямые

- Основная заработная плата;
- Дополнительная заработная плата (доплата);
- Неявная заработная плата (льготы);
- Участие в прибылях (бонусы);
- Премии.

Косвенные

- Сокращенный рабочий день;
- Увеличенный отпуск;
- Скользящий и гибкий график;
- Отгулы.

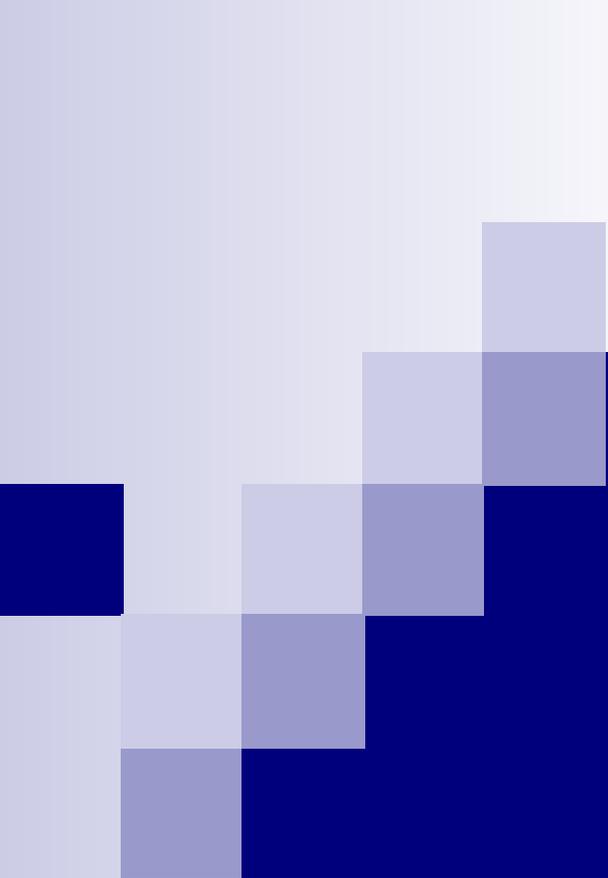
Неэкономические способы мотивации

Моральные

- Личное признание - представление руководству, право постановки подписи;
- Публичное признание - информация в тиражах и на специальных стендах, внесение имени в книгу почета организации, награждение грамотами, почетными знаками, туристические поездки, стажировки.

Организационные

- Участие в делах организации;
- Голос при решении проблем;
- Делегирование полномочий;
- Обогащение труда;
- Интересная и содержательная работа;
- Продвижение в должности.



Функция менеджмента

Контроль

**Контроль – это деятельность по проверке
состояния подготовки, хода и результатов работы
организации**

По степени охвата	Сплошной и выборочный
По регулярности	Непрерывный и эпизодический
По интенсивности	Нормальный и усиленный

Задачи контроля

- Обнаружение во внутренней и внешней среде организации факторов, влияющих на ее деятельность, и обеспечение своевременного реагирования на них;
- Отслеживание нечетко выраженных тенденций;
- Вскрытие нарушений, изъянов, ошибок, промахов и помощь в принятии оперативных мер по их устранению;
- Создание основы для оценки эффективности функционирования организации и работы персонала.

Принципы контроля

- Всесторонность;
- Необходимость вовлечения персонала;
- Стратегическая направленность на решение конкретных проблем;
- Нацеленность на предотвращение ошибок;
- Увязка с процессом планирования;
- Учет человеческого фактора: объективность, доброжелательность, избежание чрезмерного контроля, учет личных качеств людей.

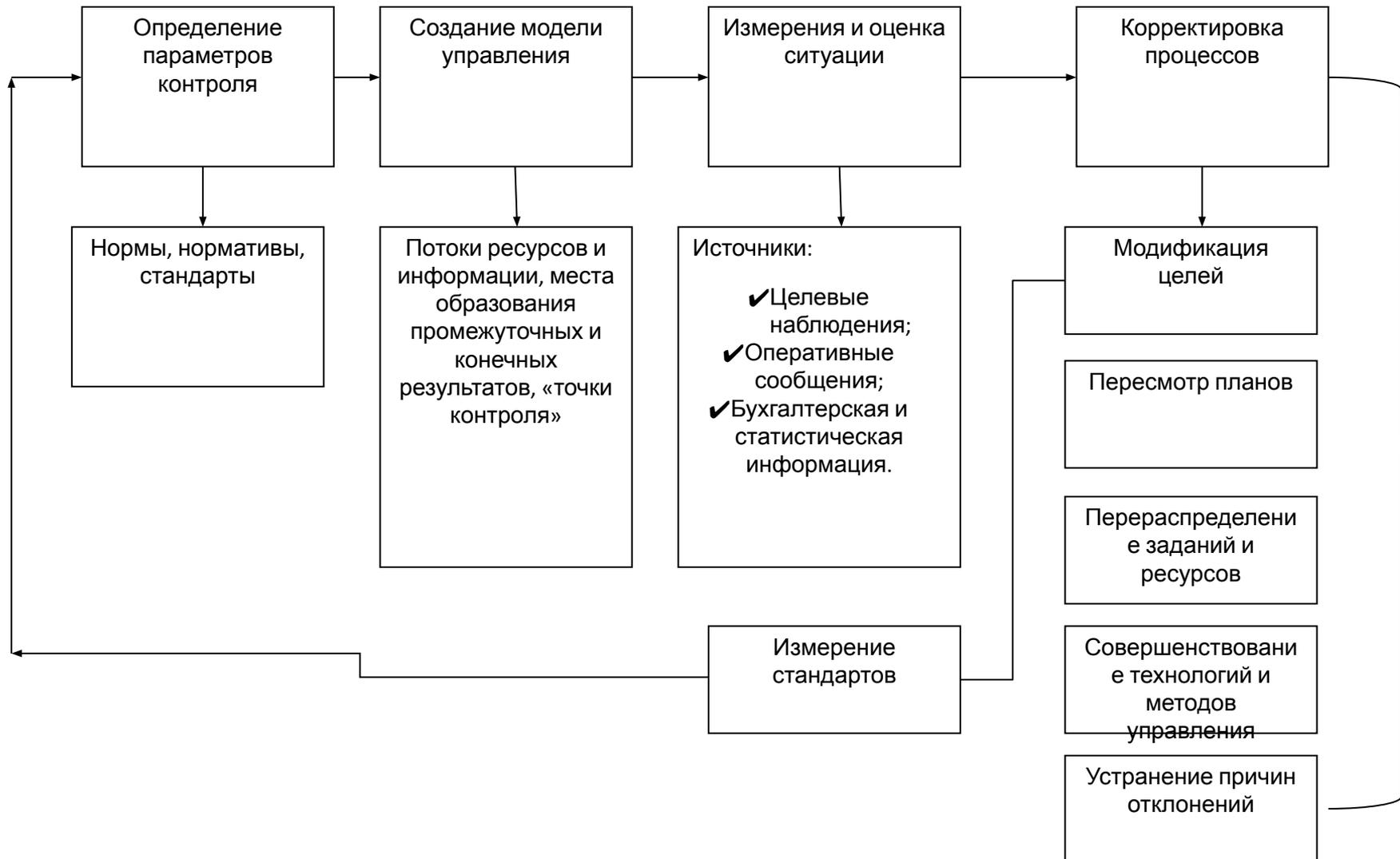
Ошибки процесса контроля

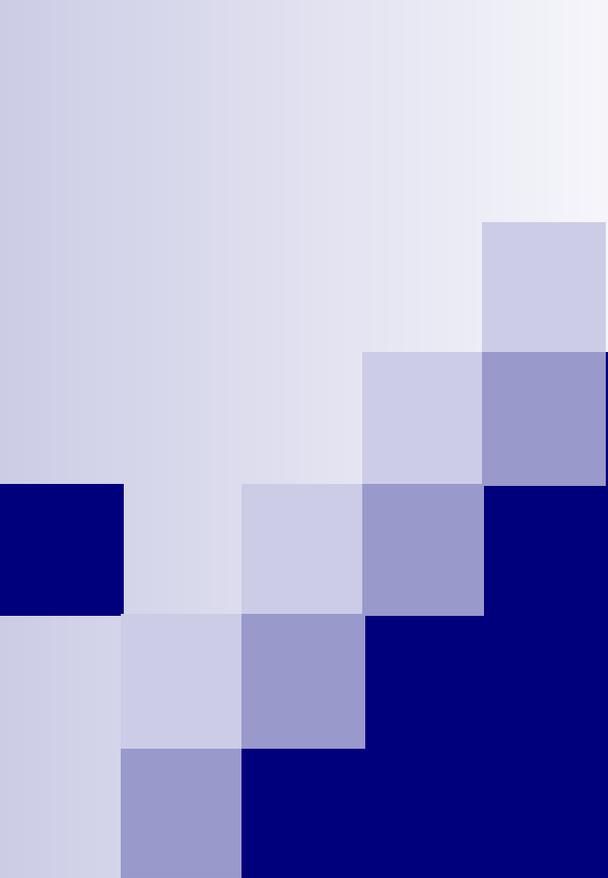
- Контроль по случаю – то есть неполнота информации;
- Контроль вдогонку – то есть невозможность корректирующих действий;
- Тотальный контроль – то есть несамостоятельность персонала;
- Контроль из недоверия;
- Контроль ради наказания;
- Неинформирование о результатах контроля – ухудшение морально – психологического климата.

Виды контроля

Предварительный – оценка готовности организации к работе	Текущий – оценка выполнения текущих планов	Итоговый – оценка сильных и слабых сторон, анализ результатов.
Управленческой системы: соответствие структуре организации, качество принятых решений, правильность документов.	Стратегический : эффективность использования ресурсов, производительность труда, внедрение новых технологий, методов работы.	Действия по планированию и поощрению.
Персонала: качество, количество, структура; понимание задач; знание прав и обязанностей, знание инструкций, норм выработки и условий поощрений; способности выполнять обязанности; здоровья.	Оперативный: движение изделий, загрузка оборудования, соблюдение норм и нормативов, запасы, качество.	
Материальных и финансовых ресурсов: наличие, соответствие объему и структуре потребностей, гарантированность поступления		

Этапы процесса контроля





Связующие функции

Управленческие решения

Понятие управленческой проблемы

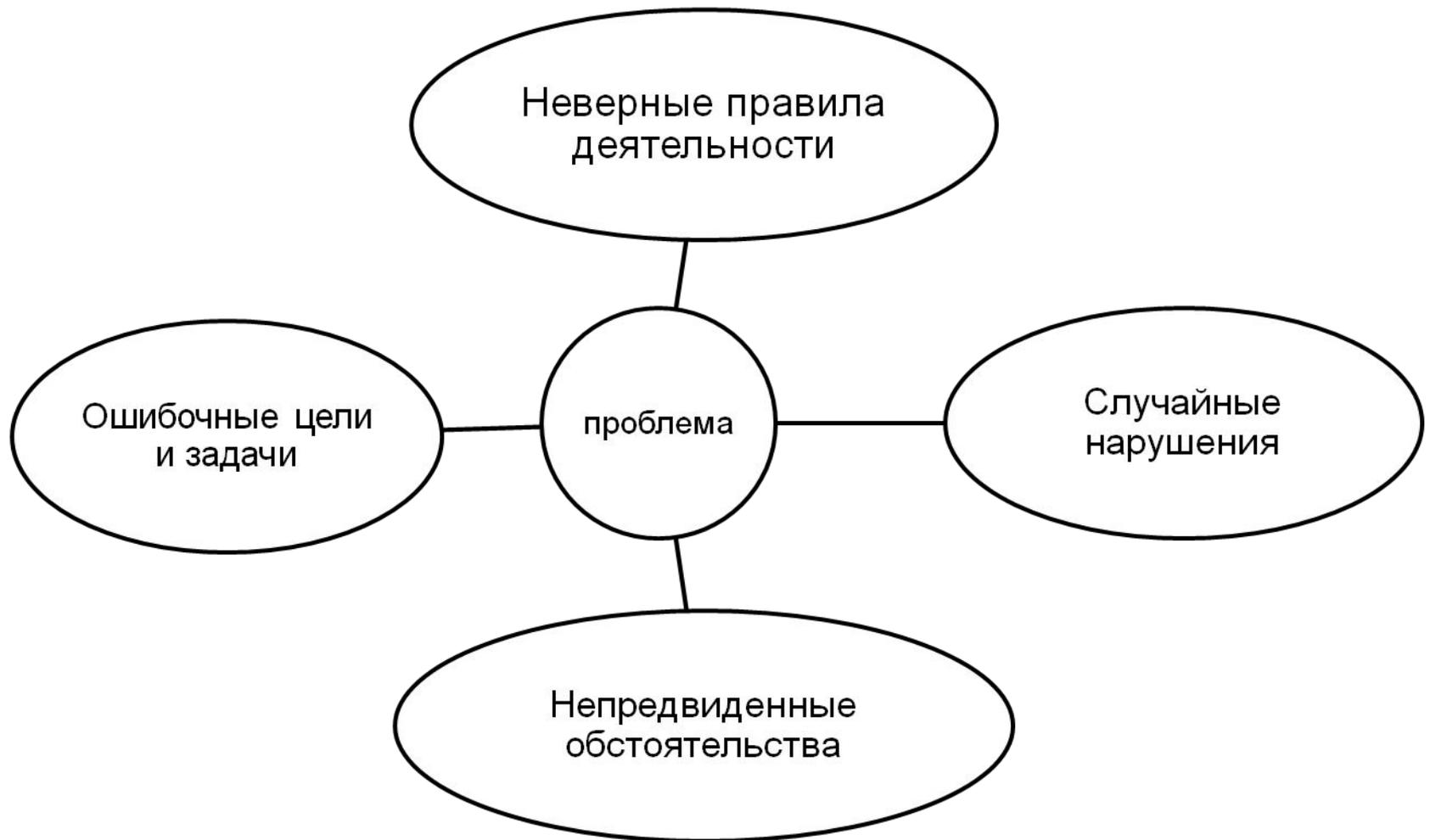
Управленческая проблема – это сложный теоретический вопрос или практическая ситуация, препятствующие получению желаемого результата. Характеризуется:

Содержанием;
Местом
возникновения

Временными
рамками;
Количественными
параметрами

Кругом
причастных лиц

Причины возникновения проблем



Типы проблем

По масштабу	Характеризуются числом затрагиваемых лиц, величиной потерь
По важности	Характеризуются последствиями
По срочности	Характеризуются степенью настоятельности решений во времени
По возможности решения	<ul style="list-style-type: none">- Не решаемые в принципе;- Не решаемые в данных условиях;- Решаемые.
По структурированности	<ul style="list-style-type: none">- Хорошо структурированные и количественно описываемые в деталях;- Среднеструктурированные и описываемые лишь в основных моментах и взаимосвязях;- Слабоструктурированные и описываемые лишь качественно.

Управленческие решения – обдуманый вывод о необходимости действий, обеспечивающих достижение объектом управления своих целей.

По роли в достижении цели	Стратегические и тактические
По временному горизонту	Прогнозные, плановые и оперативные
По определенности результата	Вероятностные и детерминированные
По степени предписанности	Директивные, рекомендательные, ориентирующие
По периоду действий	Долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
По функциональному содержанию	Организирующие, координирующие, активизирующие, регулирующие, контролирующие

Классификация управленческих решений (продолжение)

По широте охвата	Выборочные, системные, сплошные
По объектам	Производственные, финансовые, кадровые
По способу принятия	Единоличные, совместные, консультативные, парламентские
По степени универсальности	Общие, специальные
По предопределенности	Запрограммированные и незапрограммированные
По степени альтернативности	Безальтернативные, бинарные, многовариативные, инновационные
По способу выработки	Интуитивные, адаптационные, аналитические (рациональные)
По последствиям	Рисковые, безрисковые
По характеру	Творческие, стандартные

Классификация управленческих решений (продолжение)

Запрограммированное

- Однозначно диктуется повторяющимися обстоятельствами;
- Предполагает набор стандартных действий;
- От руководителя требуют: инструктажа, сигнала о начале действий, контроля, стимулирования.

Незапрограммированное

- Связаны с уникальными ситуациями;
- Предполагают нестандартные действия;
- От руководителя требуют: исследования проблем, разработки альтернатив, выбор варианта, обучения подчиненных

Классификация управленческих решений (продолжение)

Интуитивное

- Основывается на предположении, «шестом чувстве»;
- Требуется наличие опыта, принимается в условиях отсутствия времени;
- Принимая такое решение, отсутствует гарантия успеха.

Адаптационное

- Основывается с аналогией прошлых удачных действий;
- Требуется наличия знаний, опыта и здравого смысла;
- Здравый смысл встречается редко, требуемый опыт может отсутствовать, обстоятельства настоящего могут не соответствовать прошлым.

Классификация управленческих решений (продолжение)

Бинарные

- Представлены две диаметрально противоположные альтернативы. Обычно это конкурирующие альтернативы, которые вынуждают к выбору типа «да - нет», «или-или». Эти решения отличаются высокой степенью связанной с ними неопределенности. Бинарные решения отражают неестественное положение вещей.
- Причины возникновения бинарных решений следующие: переадресование принятия решений вышестоящим инстанциям; поверхностный анализ проблемы; нехватка времени на выработку оптимальных решений; оправданность бинарных решений в некоторых случаях. Примером может служить ситуация типа «изготовить или купить» в случае единственного источника снабжения.

Рациональные (аналитические)

- Основываются на всестороннем научном анализе;
- Требуют наличия возможности исследования проблемы;
- Недостаток – большие затраты времени и средств.

Этапы принятия рационального решения

1

• Анализ ситуации и формулировка проблем

2

• Анализ проблем

3

• Определение целей и решения

4

• Оценка необходимости и возможности решения

5

• Выработка критериев принятия решения

6

• Поиск вариантов

7

• Окончательный выбор варианта

8

• Согласование решения с заинтересованными лицами

9

• Утверждение решения руководством

10

• Введение решения в действие

11

• Контроль над выполнением решения

12

• Анализ выполнения и корректировка решения

Анализ ситуации – исследование признаков (симптомов) проблемы

Описание проблемы

Что собой
представляет?
Где и почему
возникла?

Когда появилась,
как долго
существует, какова
периодичность
повторения?
Чем
характеризуется?

Кто заинтересован
в решении?
Каковы
перспективы
развития?

Требования к анализу проблемы



Альтернативность решения

Безальтернативное

- Возможен только один вариант действий

Инновационное

- Искусственно конструируется из подходящих элементов прежде отвергнутых решений как принципиально новый вариант

Многовариативное

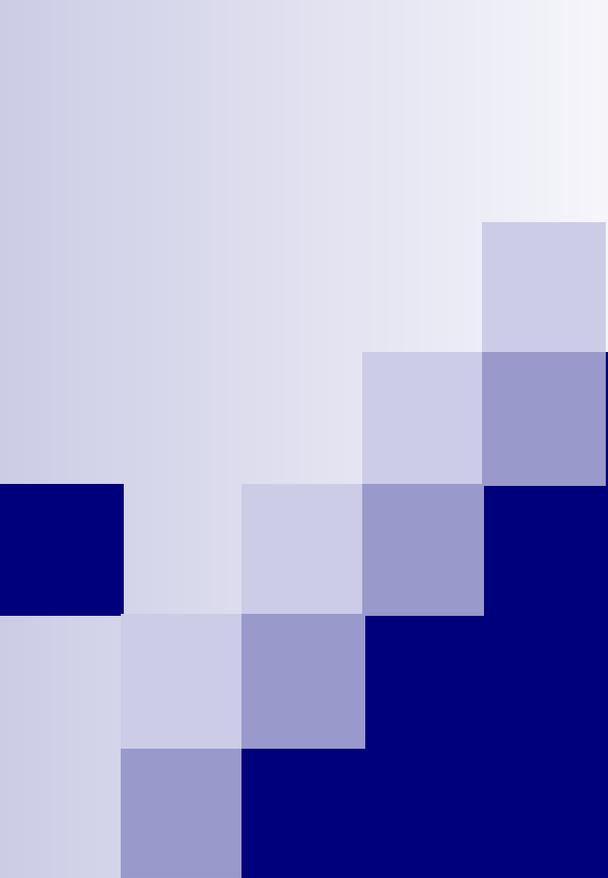
- Содержит несколько различных вариантов действий, из которых нужно выбрать оптимальный

Критерий выбора вариантов решений



Выбор окончательного решения





Связующие функции

Коммуникация и
управленческая
информация

Информация – совокупность сведений о процессах, протекающих внутри организации и в ее окружении

По содержанию	Экономическая, правовая, техническая	
По назначению	Одноцелевая	Для решения одной проблемы
	Многоцелевая	Для решения многих проблем
По степени пригодности для использования	Первичная	Совокупность несистематизированных данных, содержащих много лишних сведений
	Промежуточная	Сведения, прошедшие процесс предварительной обработки и систематизации, позволяющие решить вопрос о направлениях и способах дальнейшего использования
	Конечная	Дает возможность принимать обоснованные решения

Классификация информации (продолжение)

По возможности закрепления и хранения	Фиксируемая на носителях	Хранится долго без искажений
	Нефиксируемая	Искажается, быстро исчезает
По важности	Особо важная	Сведения, необходимые для конкретной работы
	Желательная	Сведения об общей ситуации
По полноте	Частичная, комплексная	
По характеру	Универсальная	Для решения любых проблем
	Функциональная	Для решения родственных проблем
	Конкретная	Для решения данной проблемы
По степени надежности	Достоверная, вероятностная	

База стратегических данных – это совокупность сведений об организации, ее сильных и слабых сторонах, внешнем окружении и содержащихся в нем угрозах и возможностях



Этапы информационного обмена

1. Отбор информации – случайный, целенаправленный, выборочный, сплошной, предписанный, инициативный

2. Кодирование информации – облечение в форму, понятную получателю

Этапы

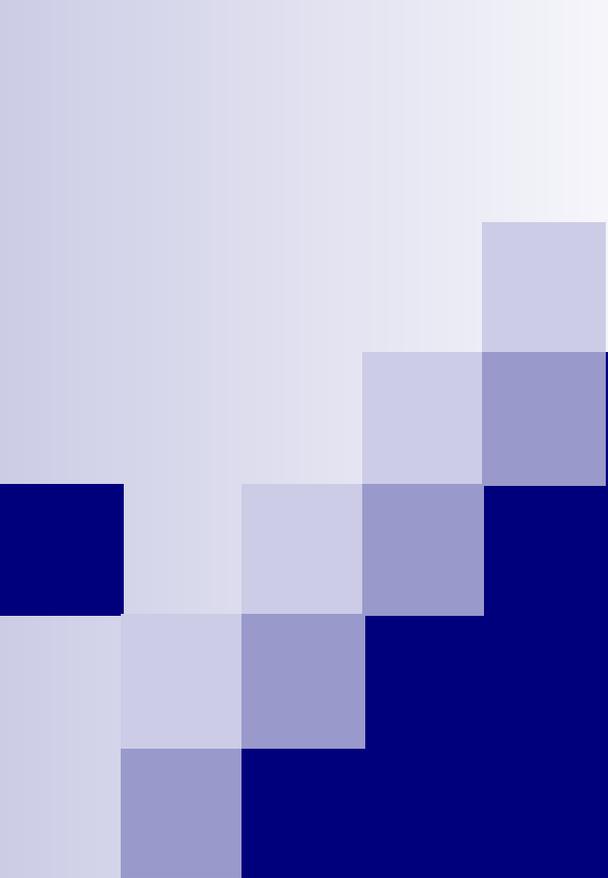
4. Получение, расшифровка, осмысление информации

3. Передача информации

Помехи при обмене информации

Помехи

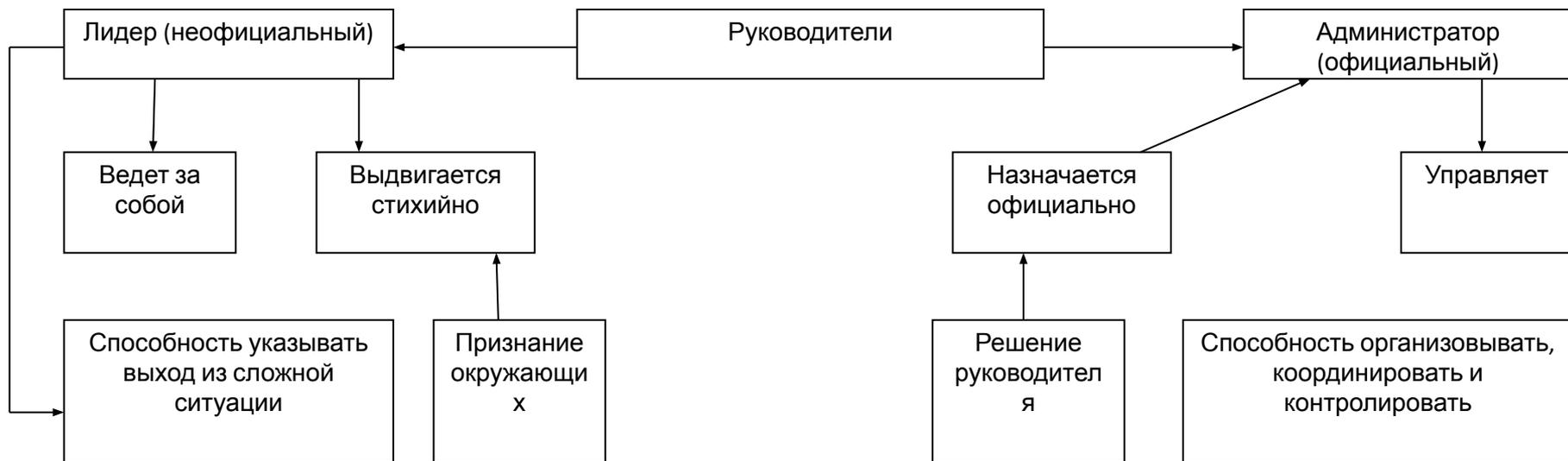
- Стереотипы
- Отсутствие интереса
- Импульсивность, излишняя эмоциональность
- Слабая память
- Усталость
- Различное понимание символов
- Физические и психологические факторы



Лидерство, власть, стили управления

Лидер и его функции

Лидер и его функции



Концепции лидерства

Теория «великих людей»

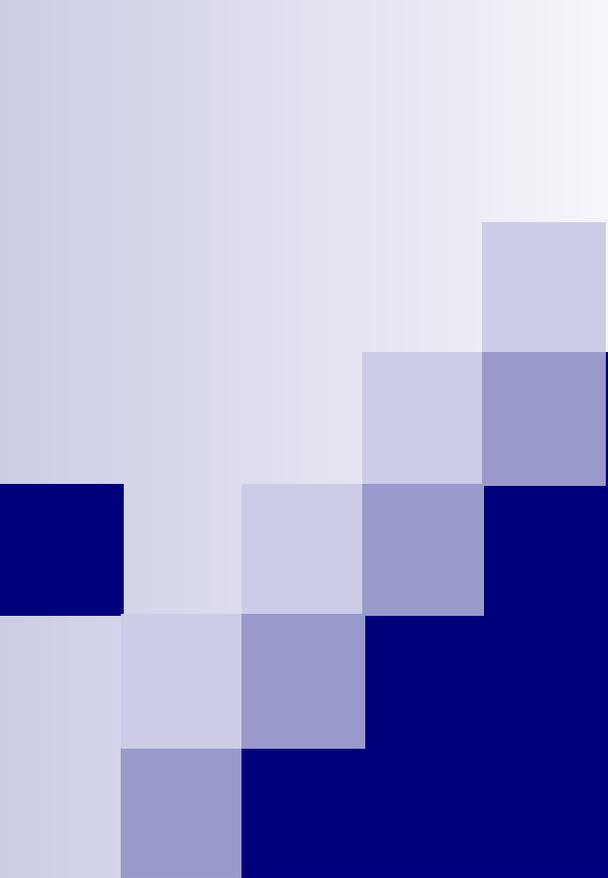
- Высокий интеллект;
- Приятная внешность;
- Здравый смысл;
- Честность;
- Уверенность в себе.

Поведенческие

- Лидерами становятся в силу особенности манеры общения с окружающими

Ситуационные

- Особенности подчиненных;
- Характера среды;
- Содержания деятельности.



Лидерство, власть, стили управления

Основы власти

Власть – это способность того или иного лица влиять на окружающих с целью подчинения своей воле

Формальная

Обусловлена должностью лица, его местом в официальной структуре организации; измеряется числом подчиненных и объемом ресурсов, которыми может распоряжаться.

Реальная

Обусловлена влиянием, авторитетом, местом в неформальной структуре отношений и измеряется числом людей, готовых добровольно подчиниться данному лицу.

Основы власти

Принуждение

- Прямое физическое в «зонах контроля» = страх
- Административное на основе закона = санкции

Собственность на ресурсы

- Материальные
- Информационные

Добровольное подчинение

- Традиционное подчинение должности
- Личностное – необходимое по убеждению, эмоциональное = угодить лидеру

Причины ослабления власти руководителя в современных условиях

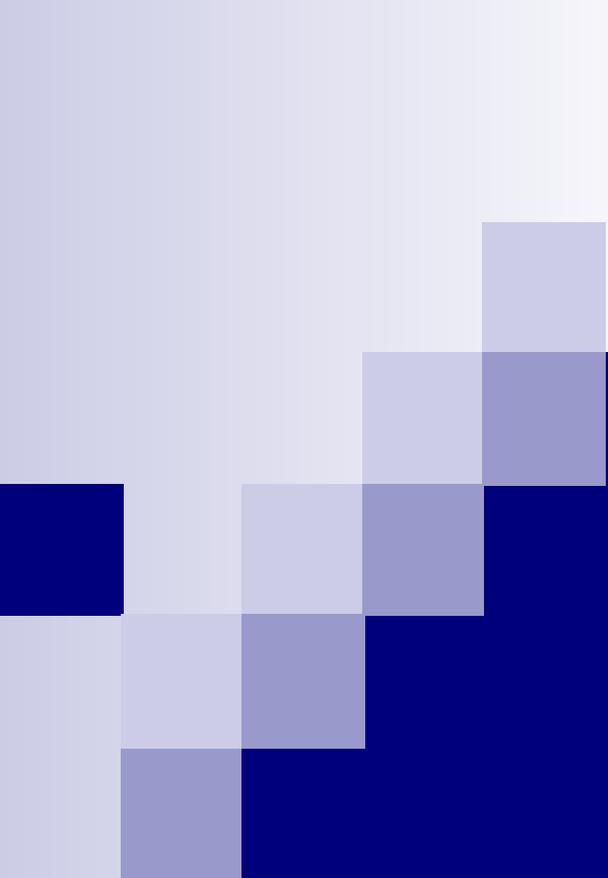
Сокращение разрыва в образовании руководителей и подчиненных

Превращение универсальных работников в узких специалистов

Падение религиозности и комплектование армии по контракту

Усиление информированности работников о вакансиях

Рост мобильности людей



Лидерство, власть, стили
управления

Стиль руководства

Стиль руководства – это совокупность методов воздействия на подчиненных с целью получения необходимых результатов

1. Одномерные		
1.1. Авторитарный	Эксплуататорский	Предпочтителен при управлении простыми видами деятельности, не требующими творчества
	Благожелательный	
1.2. Демократический	Консультативный	Предпочтителен для управления деятельностью, требующей творчества
	Партисипативный	
1.3. Либеральный	Попустительский	
	Бюрократический	

Стиль руководства

2. Многомерные

2.1. «Управленческая решетка» Р. Блейка и Дж. Моутона

2.2. Ситуационная модель Ф.Фидлера

2.3. Теория жизненного цикла П. Херсли и К.Бланшара

2.4. Модель принятия решения Врума - Йеттона

Либеральный стиль руководства

Попустительский

- Руководитель – ставит проблему, консультирует, стимулирует;
- Подчиненные – работают самостоятельно, получают внутреннее удовлетворение от работы

Бюрократический

- Руководитель – устраняется от руководства, передает его в руки «выдвиженцев»;
- Формально выполняют задания или создают видимость работы

Авторитарный стиль руководства.

Минимизирует ошибки, позволяет выполнить большой объем работы.

Усиливает власть руководителя и его влияние на подчиненных.

Обеспечивает максимальную производительность

Эксплуататорский

- Руководитель – не доверяет подчиненным, единолично решает вопросы, берет ответственность за все на себя, мотивирует наказанием;
- Подчиненные – относятся к решениям безразлично или негативно, дистанцируются от руководителя и радуются неудачам

Благожелательный

- Руководитель – относится к подчиненным снисходительно, спрашивает совета по ним, предоставляется ограниченную самостоятельность, наказывает редко;
- Подчиненные – проявляют заинтересованность в результатах, охотно дают советы.

Демократический стиль руководства.

Обеспечивает высокую удовлетворенность работой, создает благоприятный климат в организации. Не всегда повышает производительность

Консультативный

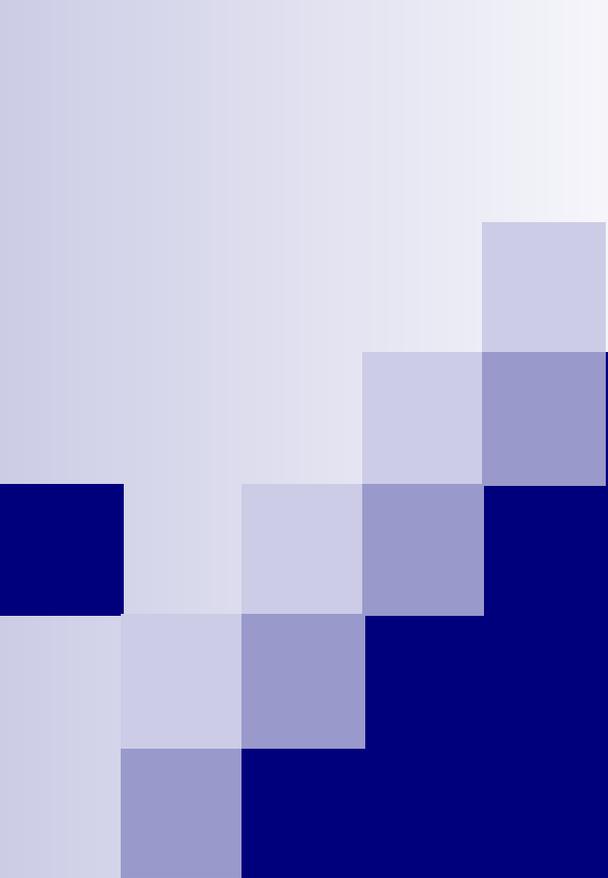
- Руководитель – доверяет подчиненным, консультируется, использует поощрения, наказывает в исключительных случаях;
- Подчиненные – удовлетворены руководством, оказывают руководителю помощь и поддержку.

Партисипативный

- Руководитель – доверяет подчиненным во всем, организует широкий обмен информацией, привлекает подчиненных к выработке решений и контролю;
- Подчиненные – полностью удовлетворены руководством, оказывают руководителю любую поддержку.

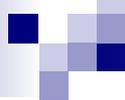
Сравнительная таблица «одномерных» стилей руководства

Объект сравнения	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Способ принятия решения	Единолично	Совместно с подчиненным	Подчиненными при консультации руководителя
Способ доведения задач до исполнителя	Приказ	Предложение	Просьба, уговоры
Ответственность	Полностью у руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках подчиненных
Принцип подбора кадров	Избавление от сильных конкурентов	Ориентация на деловых людей, помощь в карьере	Нет четкой ориентации
Инициатива	Допускается	Поощряется и используется	Полностью в руках исполнителей
Отношение руководителя к знаниям	Считает, что все знает сам	Постоянно учится и требует этого от подчиненных	Безразличное
Отношение руководителя к подчиненным	Дистанцируется	Контактирует	Не проявляет инициативы
Отношение руководителя к дисциплине	Жесткое формальное	Разумное	Мягкое нетребовательное
Отношение руководителя к мотивации	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкой ориентации



Конфликты в системе управления

Понятие конфликта



Конфликт – столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношении людей, их формальных и неформальных объединений

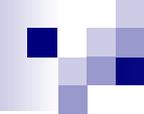
- Может быть допустимым и желательным – тогда выявляет: «подводные камни», скрытые процессы, разнообразия точек зрения;
- Может быть причиной различия взглядов;
- Причиной различия позиций;
- Причиной различия интересов.

Виды конфликтов

По распределению потерь	Симметричные, асимметричные	
По сфере возникновения	Деловые, личные	
По форме проявления	Саботаж = Скрытые = Интрига Открытые = Клика = группа активно противопоставляющая себя официальной линии с целью захвата власти	= Забастовки
По характеру	Объективные	Связаны с реальными проблемами
	Субъективные	Связаны с различием субъективных оценок событий и отношений
По последствиям	Конструктивные	Ведут к рациональным преобразованиям
	Деструктивные («запущенный конфликт»)	Разрушают систему отношений и организацию

Конфликтные личности

Демонстративные	Излишне эмоциональные, стремятся быть в центре внимания	Инициаторы споров
Ригидные	С завышенной самооценкой, нежеланием считаться с другими, некритичным отношением к себе	Обидчивы
Неуправляемые	Импульсивные, агрессивные	Непредсказуемы
Сверхточные	Излишне требовательные, мнительные, подозрительные	Относятся ко всем как к врагам
Целенаправленно конфликтные	Рассматривающие конфликт как средство достижения своих целей	Иницируют конфликт
Бесконфликтные	Стремящиеся всем угодить	Конфликт



Конфликтная ситуация – это положение, при котором интересы сторон вступают в противоречие, но открытого столкновения нет.

- Складывается по инициативе сторон, случайно, передается по «наследству».
- Участники: внутри личности, индивиды, группы, организации.
- Признаки: дискомфорт, напряженность, недоразумения.



Инцидент – это открытое столкновение сторон

- Возникает объективно на основе реальных событий, субъективно – вследствие недоразумения.
- Завершается объективно с перестройкой ситуации, переходом в субъективный конфликт; субъективно – через разъединение оппонентов, через пересмотр взглядов.

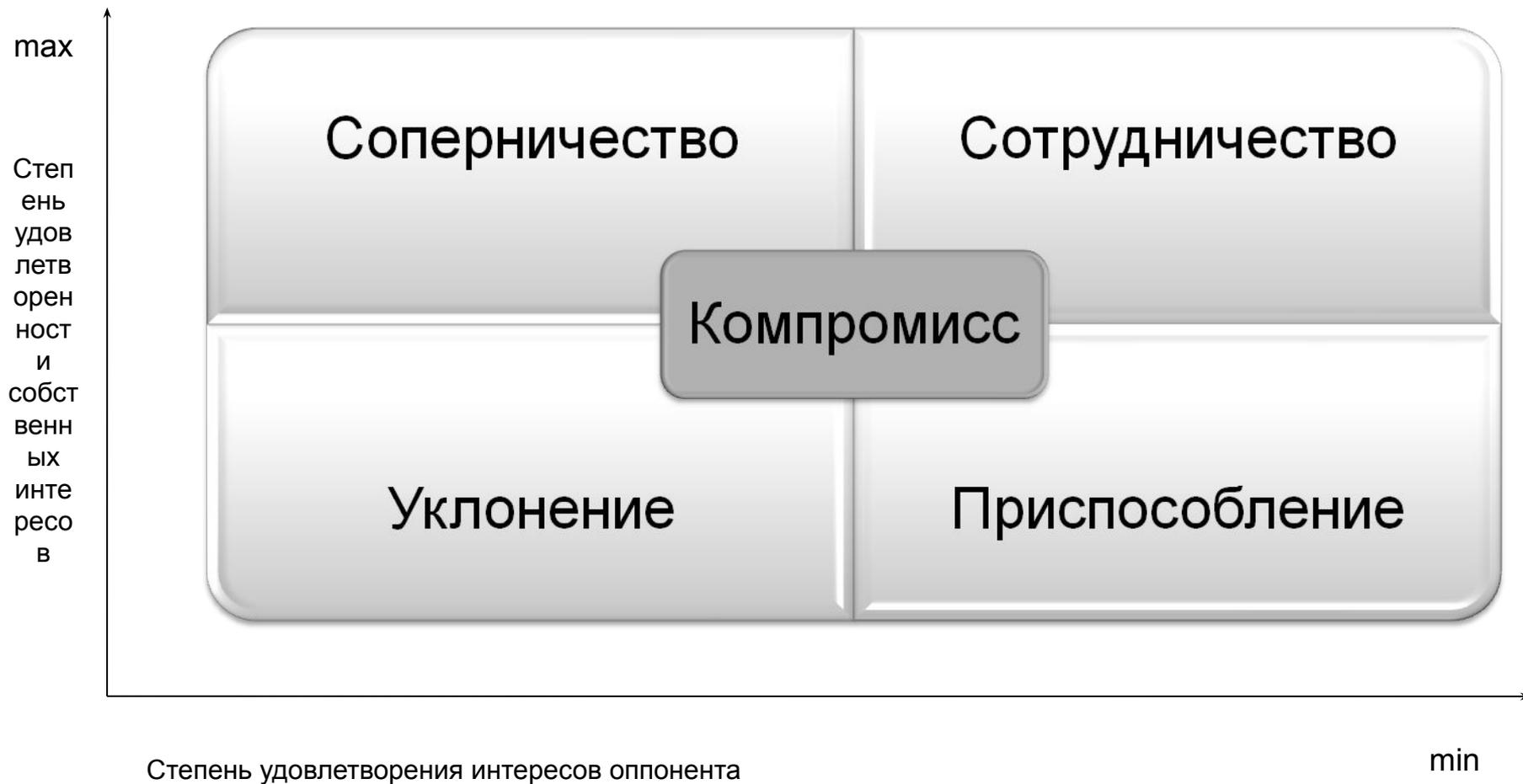
Завершение конфликта

- Объективного – ликвидация или самоликвидация объекта, потеря значимости объекта, оставления объекта у одной из сторон.
- Субъективного – разделение оппонентов – противоречит интересам производства, психологическая перестройка оппонентов, изменение рангов оппонентов, поиск «козла отпущения».

Стратегии конфликтных сторон

- Уход от конфликта – предпосылки: субъективный конфликт, слабая заинтересованность сторон;
- Приспособление – предпосылки: ранг выше, чем у оппонента, заинтересованность ниже, чем у оппонента – отказ от выигрыша в пользу оппонента, ослабление конфликта, улучшение отношений;
- Разрешение конфликтов силой – предпосылки: ранг выше, чем у оппонента, заинтересованность ниже, чем у оппонента; слабый оппонент в проигрыше, сильный не в выигрыше – новый конфликт;
- Примирение- предпосылки: равный ранг оппонента, одинаково высокая заинтересованность – компромисс;

Стратегии конфликтных сторон



Стратегии управления конфликтом

Стратегия предупреждения

- Улучшение условий труда;
- Справедливое распределение ресурсов;
- Совершенствование системы управления;
- Контроль над соблюдением правил и традиций;
- Материальное и моральное стимулирование.

Стратегия разрешения

- Демонстрация невозможности добиться желаемого путем конфликта;
- Организация совместного поиска путей примирения;
- Использование методов административного воздействия;
- Объединение всех общей целью;
- Применение специальных механизмов: арбитраж, посредничество, переговорный процесс.