

Модели поведения организации в современных условиях

12.09.2018

Итоги тестирования

Стиль	Количество представителей стиля в каждой группе с выделением уровней предпочтений		Итого
	Группа	Группа	
<i>Активист</i>			
<i>Рефлектор</i>			
<i>Теоретик</i>			
<i>Прагматик</i>			
ВСЕГО			

Старост групп прошу заполнить таблицу по группам , итога и всего

Стили руководства и лидерства «РАЕІ»

Стиль	Сущность	Роль
Производитель – «Producer»- «Р»	Отвечает за производство товаров и услуг, ориентирован на результат, т.е. на качественное удовлетворение потребностей клиентов	Роль «Производителя», в неустанной работе на благо клиента, а реализации этой функции способствует доминанта характера – «Р»
Администратор – «Administrator» - «А»	Занимается проблемой оптимизации использования ресурсов	Роль «Администратора» в упорядочении и систематизации процесса управления компанией, минимизации используемых ресурсов, стандартизации документооборота и процедур,
Предприниматель «Entrepreneur» - «Е»	Он постоянно ориентирован на будущее. Настоящее ему скучно и неинтересно. Глашатай и инициатор изменений	Роль «Предпринимателя» состоит в развитии. Он полон идей и планов, которыми зажигает окружающих
Интегратор - «Integrator» - «І»	лидер, творец корпоративной культуры, человек, который делает жизнь организации осмысленной, создает общую для всех работников и менеджеров систему ценностей	Роль «Интегратора» – это роль лидера. Он озвучивает миссию компании и убеждает всех, что во имя этой миссии можно, нужно и интересно работать вместе

СЕГОДНЯ КОМПАНИЯ

ЗАВТРА КОМПАНИЯ

Задание к 03.10.2018

- Прошу познакомиться со стилями лидерства код РАЕІ (автор И.К. Адизес) книга по ссылке:
<http://chuprina.kz/wp-content/uploads/2013/11/adizes-itshak-kalderon-idealnyiy-rukovoditel.pdf>
- Сравнить стили лидерства РАЕІ и стили обучения, по анкете, которую вы заполнили
- Какие стили обучения приводят к формированию стилей лидерства РАЕІ, обоснуйте свои заключения.

Методы и подходы формирования команды

Методы и подходы	Основная сущность
Целеполагающий	позволяет членам команды лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации общих групповых целей реализации проекта.
Межличностный подход	сфокусирован на улучшении межличностных отношений в команде и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность деятельности команды. Его цель — увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций.
Ролевой подход	проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей; предполагается, что роли членов команды частично перекрываются
Проблемно-ориентированный	В основе лежит практический опыт решения проблем для которых создается команда.

Цикл изменения – проблемы; Цель – обеспечить сохранение целостности

Все течет, все изменяется.
Гераклит

Выживают не самые сильные или самые умные виды, а те, которые лучше других приспосабливаются к изменениям.

Чарльз Дарвин
Так как изменения не прекращаются, то проблемы возникают постоянно... Всегда!!!

Проблемы являются проявлением дезинтеграции, вызванной изменением,

темпы изменений стремительно растут

Изменения

Проблемы

Решения

Тормозить или надеть кроссовки?
Проблемы нормальные и аномальные

По мере роста темпов изменений проблема выживания встает все более остро. Кто же сумеет выжить? Тот, кто будет первым принимать правильные решения и быстрее всех реализовывать их на практике

Как сохранить целостность???

- Лучший способ справиться с изменениями состоит в том, чтобы помочь их осуществлению.

Боб Доул

- Способ сохранения целостности заключается в том, чтобы взять ответственность за свою судьбу в свои руки и изменить то, что должно быть изменено;
- Если руководство не может ни вызвать необходимых изменений, ни собрать систему вместе, то это значит, что наступило время пригласить специалистов, которые делают это профессионально.

Проектный способ производства продукции

- Достоинства:

1) нет необходимости нанимать работников, заключать долгосрочные контракты и осуществлять мониторинг исполнения трудовых обязанностей;

2) не нужно арендовать помещения, закупать оборудование, осуществлять его ремонт;

3) нет нужды в расходах на оформление предприятия, не нужно брать на себя юридические обязанности, вести учет, баланс, платить налоги и т.п.;

4) есть возможность сохранения тайны технологии и самого факта выпуска товара.

- Недостатки:

1) высокие транзакционные издержки, связанные с необходимостью поиска контрагентов, заключения и контроля множества договоров с разными юридическими лицами;

2) высокие транспортные издержки, возникающие при транспортировке промежуточных продуктов от одного предприятия к другому;

3) трудности спецификации, т.е. точного объяснения всем участникам процесса сущности и специфики производимой продукции, особенно, если она является существенно новой;

4) высокая вероятность срыва проекта, трудности защиты контрактов, высокие риски;

5) отсутствие возможности снижения затрат из-за накопления опыта;

6) отсутствие возможности воспроизводства и развития;

7) невозможность использования синергетических эффектов, в том числе — трансакционной стоимости, совершенствования

Объектный способ производства продукции

- Достоинства = недостаткам проектного способа

- Недостатки = достоинствам проектного способа

- предприятие — это территориально обособленная хозяйственная организация, систематически осуществляющая производство товаров, выполнение работ или оказание услуг для удовлетворения внешних относительно предприятия потребностей, обладающая правом самостоятельно распоряжаться своим имуществом и результатами своей деятельности, ведущая предписываемые регламентами формы учета своей деятельности и не содержащая в своем составе обладающих перечисленными свойствами объектов

Предприятие как единство трех основных хозяйственных и инновационных процессов



Предприятие с позиций системного подхода

1. в **правовом пространстве** предприятие представляет собой обособленный имущественный комплекс;
2. в **экономическом пространстве** отличительной особенностью предприятия является производство товаров или оказание услуг для удовлетворения потребностей внешних относительно предприятия потребителей, а также систематическое воспроизводство ресурсов и условий функционирования;
3. в **географическом пространстве** предприятие обычно локализовано в виде небольшого числа компактных территориальных подразделений;
4. предприятие имеет наименование (торговую марку), представляющее его **в общественном сознании**;
5. предприятие имеет возможность самостоятельно принимать решения относительно использования своей продукции и имущества;
6. период функционирования принципиально не ограничивается ;
7. предприятие осуществляет бухгалтерский, управленческий и статистический учет согласно принятым правилам и регламентам;
8. предприятие не содержит в своем составе объектов, обладающих перечисленными признаками

Определение предприятия

- Предприятие - это территориально обособленная хозяйственная организация, систематически осуществляющая производство товаров, выполнение работ или оказание услуг для удовлетворения внешних относительно предприятия потребностей, обладающая правом самостоятельно распоряжаться своим имуществом и результатами своей деятельности, ведущая предписываемые регламентами формы учета своей деятельности и не содержащая в своем составе обладающих перечисленными свойствами объектов

Можно ли считать предприятием

- Отрасль;
- Цех;
- хозяйка, систематически готовящая обед для семьи;
- проект закупки большой партии товара для перепродажи на определенном рынке?

Три компонента обобщенного описания предприятия

1. «концепция предприятия» — описание предприятия в виде системы, т.е. множества взаимосвязанных элементов или функций;
2. «портрет предприятия» — описание более или менее постоянных характеристик (квазиинвариантов) предприятия;
3. «поведение предприятия» — описание особенностей функционирования предприятия в деловой и административной среде, а в некоторых случаях — также и факторов и критериев принятия стратегических решений, касающихся функционирования предприятия.

Экономико-управленческая сущность организации (предприятия)

- Производственная система?
- Система управления производством?
- Социально-экономическая система?
- Социальная эколого-экономическая система?
- Другая??? система.

Производственная система

- включает естественные, искусственные и социальные элементы и реализует процесс преобразования ресурсов в готовую продукцию;
- В ней происходят вещественные (материальные) и информационные процессы, последние представляют суть управления производством (управляемую и управляющую подсистемы).

Социально-экономическая система

- целостная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих социальных и экономических институтов (субъектов) и отношений по поводу распределения и потребления материальных и нематериальных ресурсов, производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг.

Экологический потенциал предприятия

- Под экологическим потенциалом предприятия понимается способность привнесения экологических факторов в процесс обеспечения устойчивого развития; наличие или возможность создания условий, направленных на обучение и воспитание нового восприятия экологических ресурсов, как важнейших и платных; достаточность, с учетом приоритета ресурса, средств, предназначенных для сохранения и поддержания среды обитания, непосредственно зависящей от деятельности предприятия; способность управлять экологическими процессами, зависящими от предприятия.
- Особенно важно для нашей программы:
Интегрированные СМК

Существующие модели (теории) фирмы

- неоклассическая,
- институциональная,
- эволюционная,
- Предпринимательская,
- «агентская»

Сущность компонентов предприятия в существующих моделях (теориях)

Концепция	Портрет	Поведение
Неоклассическая модель		
«черный ящик», входами для которого являются ресурсы производства, а выходами — его результаты в виде продукции	производственная функция, выражающая зависимость результатов производства от используемых ресурсов, обусловленную технологическими и организационно-экономическими факторами	выбор объемов и структуры привлекаемых ресурсов, а также цен на производимую продукцию таким образом, чтобы прибыль предприятия (или иной показатель его деятельности) была максимальной
Институциональная модель		
многостадийное производство продукции в рамках одного предприятия противопоставляется свободной купле-продаже на рынке факторов, соответственно механизм внутрифирменного административного управления — механизму межфирменных рыночных	«Пучок контрактов», отражающих взаимосвязи между участниками деятельности предприятия	Характеризуется способами формирования, заключения и исполнения контрактов с другими субъектами и со своими работниками, а также способами организации внутреннего административного механизма

Сущность компонентов предприятия в существующих моделях (теориях)

Концепция	Портрет	Поведение
Эволюционная модель		
<p>Системное представление о предприятии как о двойственном объекте: 1. Члене «популяции»; 2. объекте, обладающем собственными традициями</p>	<p>система рутин как образцов для поведения участников деятельности предприятия</p>	<p>обусловленная рутинami непосредственная реакция фирмы на воздействия со стороны деловой, административной и технологической среды</p>
Предпринимательская модель		
<p>Взаимоотношения между предпринимателем и его бизнесом</p>	<p>своеобразная карта распределения активности внутренних предпринимателей по сферам и подсистемам деятельности предприятия, отражающая структуру «предпринимательских» рабочих мест и области возможных действий каждого предпринимателя</p>	<p>результат действия и взаимодействия предпринимателей всех трех уровней. Особенно важны взаимоотношения между внутренними предпринимателями, работниками и собственниками предприятия</p>

Сущность компонентов предприятия в существующих моделях (теориях)

Концепция	Портрет	Поведение
Агентская модель		
<p>Собственники, не работающие на предприятии в качестве руководителей, как правило, не имеют доступа к той информации, которой обладает менеджер</p>	<p>Система устойчивых характеристик взаимосвязи между оплатой труда и интенсивностью работы менеджеров, между интенсивностью этой работы и эффективностью деятельности предприятия в целом, а также характеристики аналогичных зависимостей, описывающих взаимоотношения между управляющими и работниками</p>	<p>Характеризуется особенностями влияния интересов менеджмента на заключение и исполнение обязательств предприятия, политику в сфере товарно-рыночной и ресурсно-рыночной политики предприятия</p>

Кривая жизненного цикла организации по И. Адизесу

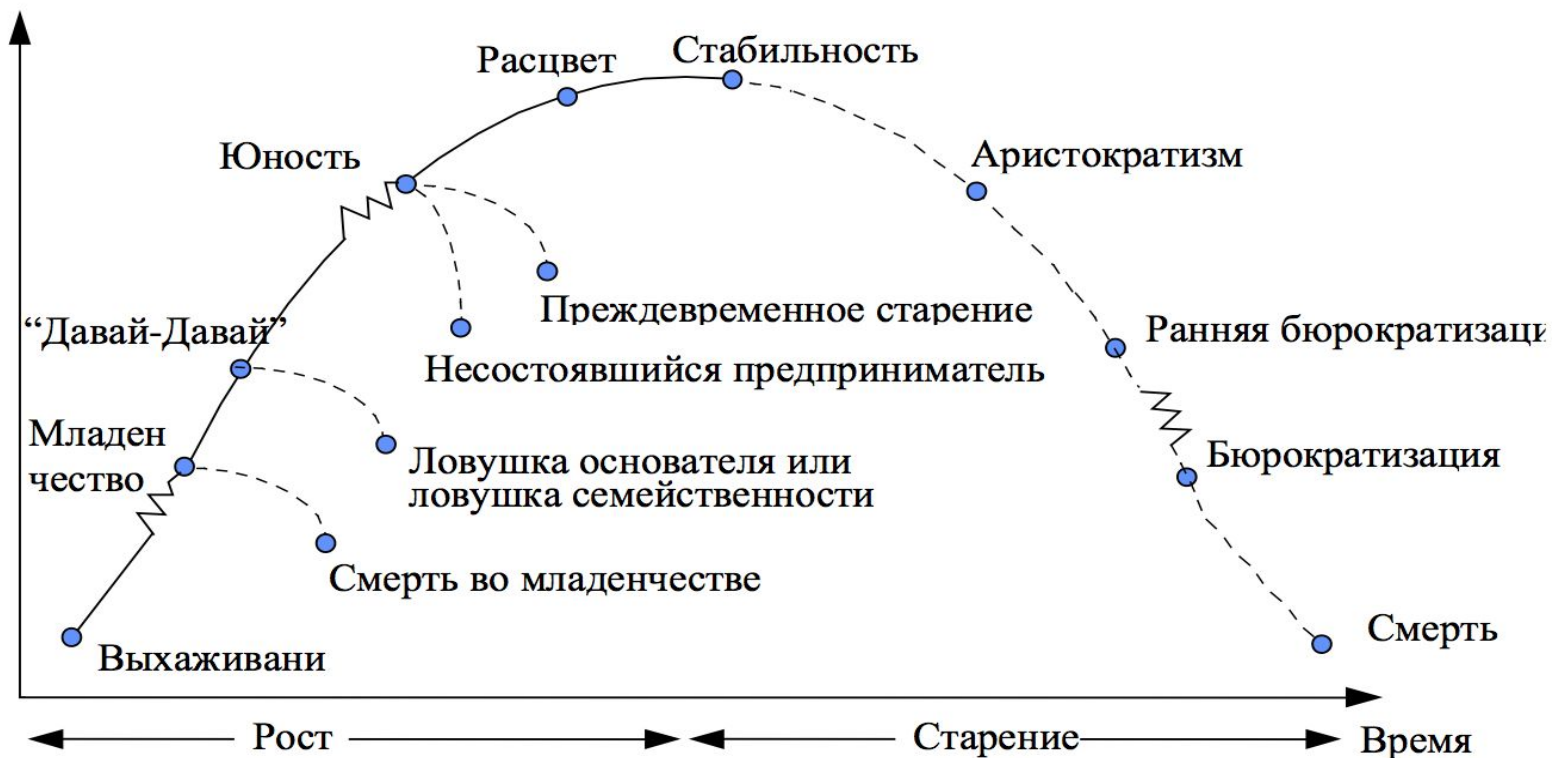


Рис.1 Кривая жизненного цикла организации по И.Адизесу

Раскрытие сущности фаз ЖЦО

Фаза ЖЦО	Сущность	Условие перехода к следующей фазе
Выхаживание	Основатель закладывает “теоретический” фундамент будущей организации, он пытается “продать” идею о ее будущем успехе	Знать ответы на вопросы: Что мы реально собираемся делать? Как это будет сделано? Когда это может быть сделано? Кто собирается это делать и почему?
Младенчество	Внимание перемещается от идей и возможностей к результатам. Должен найтись человек, задача которого - осуществить переход от предвидения к действию.	Чтобы избежать смерти, необходимо: 1.обеспечение постоянного притока денежных средств; 2. преданность основателя идее построения устойчивой организации.
«Давай-Давай»	Преодолевается нехватка денежных средств и уровень продаж постоянно растет, создается впечатление, что компания не только выжила, но даже процветает	Чтобы выжить, организация не должна гнаться за любой возможностью, а четко определять, чем не следует заниматься
Юность	Духовное перерождение компании. Отличительной чертой поведения организации на этом этапе являются конфликты и противоречия	конфликт между старыми сотрудниками и новыми; между основателем и профессиональным менеджером; основателем и компанией; корпоративными целями отдельных сотрудников должен быть преодолен за счет систематизации

Раскрытие сущности фаз ЖЦО

Расцвет	Организация знает, что она делает, куда она идет и как достичь намеченных целей. Расцвет организации – это не точка, после которой сразу же следует падение, это процесс роста	Необходимо пополнение новыми силами, нельзя терять предприимчивость, дабы не потерять жизнеспособность
Стабильность	Происходит потеря духа творчества, сокращаются инновации и уже не поощряются изменения, которые и привели организацию к расцвету	В организациях падение духа предпринимательства сначала приводит к стабилизации, а затем к аристократизму. Признаком этого является процесс обострения чувства самосохранения и дистанцирования от клиентов
Аристократизм	Уменьшение ориентации на долгосрочный результат создает новый стиль организационного поведения; морально-психологический климат становится тяжелым. В расчет теперь берется не что вы делаете, а то, как вы это делаете. Если вы не возмущаетесь, то вы выживете и можете даже получить повышение, несмотря на	Организация пытается сохранить тот же уровень прибыли путем повышения цен на свою продукцию, при этом качество продукции может оставаться на прежнем уровне или начинать снижаться. Но наступает день, когда цены уже не возможно поднимать

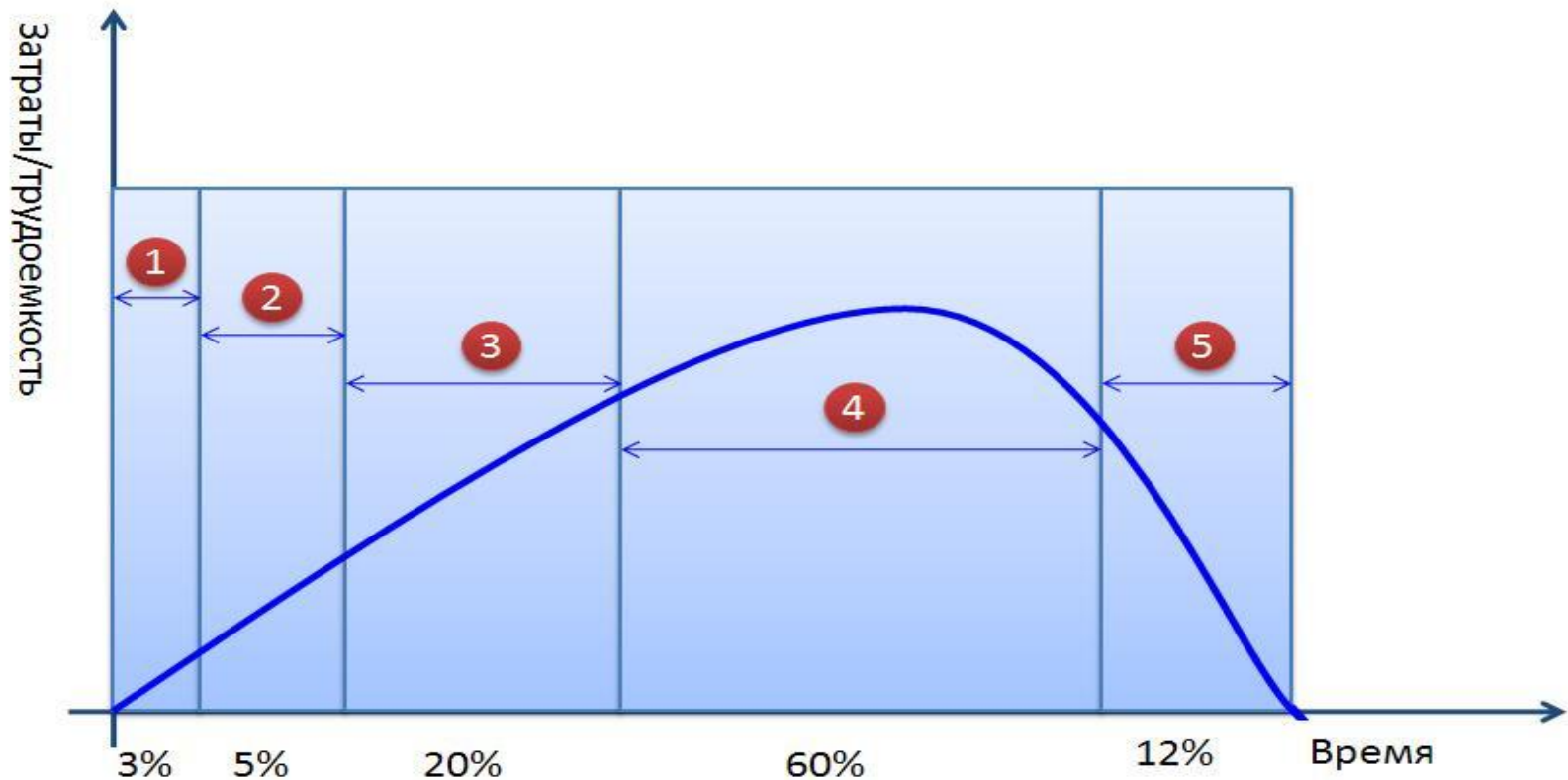
Раскрытие сущности фаз ЖЦО

Ранняя бюрократизация	акцент делается на том, кто вызывает проблемы, а не на том, что по этому поводу следует предпринять (действует принцип: нет человека – нет проблемы)	Предприниматели приходят и уходят, а администраторы остаются, компания превращает сама себя в оплот бюрократии с единственным акцентом на правила и нормы и без очевидной ориентации на результат и удовлетворение потребностей потребителей
Бюрократизация и смерть	Нет ориентации на результат, нет склонности к изменениям, нет работающей команды, но существует система, правила, предписания и процедуры. Превалирует культ письменного слова. Организация разобщена с окружением и обращена только на себя, связываясь с внешним миром только через узкие каналы	Смерть организации происходит тогда, когда ей уже никто больше ничего не поручает. Смерть может наступить не мгновенно, если ее поддерживает по каким-то политическим причинам государство. Это может быть желание сохранить рабочие места и т.д. Но если компания полностью зависит от клиентов, смерть наступает быстро, поскольку клиенты отворачиваются от нее

Характеристики фаз жизненного цикла проекта

Фаза	Разработка концепции проекта	Планирование и организация выполнения	Реализация проекта	Завершение проекта
Характер деятельности	Концептуальная деятельность	Организационная, планировочная	Исполнительная, координационная, контрольная	Внедренческая, отчетная
Этапы	Инициирование. Определение. Создание проектной команды	Определение структуры проекта. Планирование выполнения проекта. Планирование ресурсов проекта. Организация выполнения	Реализация проекта. Координация . Контроль	Завершение
Издержки, затраты	Незначительные, медленно растут	Средние, растут	Высокие, быстро растут	Средние, снижаются
Участники	Заказчик. Спонсор. Руководство	Проектная команда. Спонсор.	Инвестор. Исполнители .	Проектная команда Исполнители

Жизненный цикл проекта



Жизненный цикл проекта

1 - фаза концепции, 2 - фаза планирования, 3 - фаза проектирования, 4 - фаза реализации, 5 - фаза завершения

Вопросы

1. Возможно ли применить теорию управления ЖЦО к условиям современной экономики России?
2. Видите ли Вы практическую ценность теории управления ЖЦО, если да, то в чем она состоит для российских предприятий?
3. Позволяет ли теория управления ЖЦО анализировать не только возможные сценарии развития организации в целом, но и перспективность привлечения тех или иных менеджеров для работы в компании?
4. Согласно теории управления ЖЦО динамика или статика организации отражается в большей мере?

Модели поведения организации в современных условиях

- Модель максимизации прибыли в краткосрочном периоде и в долгосрочной перспективе;
- Модель максимизации состояния владельца;
- Модель максимизации продаж;
- Модель максимизации роста;
- Модель управленческого поведения,
- Японская модель управления, направленная на максимизацию добавленной стоимости
- Другие модели.

Концепция определенности

- Определенность это такое знание, при котором лицо принимающее решение, заранее знает конкретный исход для каждой альтернативы, обладает исчерпывающим знанием состояния среды и результатов возможного решения

Концепция риска

Риск – это состояние знания при котором известны один или несколько исходов по каждой альтернативе и когда вероятность реализации каждого исхода достоверно известна лицу, принимающему решение. В условиях риска лицо, принимающее решение обладает неким объективным знанием среды и способно объективно прогнозировать вероятную сущность явлений и отдачу по каждой из возможных стратегий, общим критерием по которым будет ожидаемая стоимость

Концепция неопределенности

Неопределенность – это такое состояние знания, когда одна или более альтернатив имеют ряд возможных исходов, вероятность которых либо неизвестна, либо не имеет смысла. Поэтому, в отличие от риска неопределенность будет *субъективным* явлением. Два наблюдателя, рассматривающих определенную ситуацию, никогда не смогут одинаково сформулировать ее количественные характеристики. Это происходит не только потому, что они обладают различными уровнями знаний, но и потому, что они имеют различные темпераменты и подходы. Неопределенность часто бывает обусловлена быстрыми изменениями структурных переменных и явлений рынка, определяющих экономическую и социальную среду действия фирмы.