

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ (МИИТ)

Кафедра «Экономика и управление на транспорте»

Ю.В. ПЕРЕСВЕТОВ, М.В. КАРПЫЧЕВА, Е.А. ИВАНОВА

МЕНЕДЖМЕНТ

Курс лекций

МОСКВА – 2010

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ (МИИТ)

Кафедра «Экономика и управление на транспорте»

Ю.В. ПЕРЕСВЕТОВ, М.В. КАРПЫЧЕВА, Е.А. ИВАНОВА

МЕНЕДЖМЕНТ

Курс лекций

для специальностей 080111 «Маркетинг» и 080502 «Экономика
и управление на предприятии (ж.-д. транспорт)»

МОСКВА – 2010

УДК 658: 656.2

П – 27

Пересветов Ю.В., Карпычева М.В., Иванова Е.А. Менеджмент.
Курс лекций.
-М: МИИТ, 2010. - 176 с.

Изложена сущность, функции и методы менеджмента в деловой организации, функционирующей в конкурентной рыночной среде. Предложен подход к рассмотрению менеджмента с позиций наиболее эффективного использования потенциала организации для успешного выживания в долгосрочной перспективе в динамично меняющемся окружении.

Рецензенты: профессор кафедры «Управление эксплуатационной работой» д.т.н. Шапкин И.Н., генеральный директор ЗАО «Центр внедрения московской железной дороги» к.т.н. Лендзиан П.К.

@ Московский государственный университет
путей сообщения (МИИТ), 2010

ОГЛАВЛЕНИЕ

	Стр.
Предисловие.....	4
Лекция № 1. «Эволюция менеджмента».....	5
Лекция № 2. «Сущность и категории менеджмента».....	19
Лекция № 3. «Эффективность менеджмента».....	27
Лекция № 4. «Стратегический менеджмент».....	42
Лекция № 5. «Проектирование организаций».....	55
Лекция № 6. «Типы организаций».....	70
Лекция № 7. «Виды организаций».....	80
Лекция № 8. «Природа и состав функций менеджмента».....	85
Лекция № 9. «Процесс принятия решения».....	98
Лекция № 10. «Методы принятия решений в условиях полной определенности».....	104
Лекция № 11. «Методы принятия решений в условиях риска».....	110
Лекция № 12. «Методы принятия решений в условиях полной неопределенности».....	116
Лекция № 13. «Многокритериальные решения».....	121
Лекция № 14. «Коммуникации в управлении».....	127
Лекция № 15. «Мотивация деятельности».....	133
Лекция № 16. «Менеджеры в организации».....	148
Лекция № 17. «Некоторые практические приемы убеждения и влияния».....	155
Рекомендуемая литература.....	161

ПРЕДИСЛОВИЕ

С появлением и развитием рыночных отношений в России, менеджмент превратился в реальный фактор устойчивого развития предприятий в различных областях экономики. Динамичные изменения организационно-правовых условий бизнеса в стране, усиление конкуренции и повышение требований к качеству продукции и услуг убедительно свидетельствуют о том, что только эффективный менеджмент способен обеспечить сохранение и устойчивое развитие организации. Рыночная экономика предъявляет к квалификации специалистов-руководителей высокие требования. Знание ими проблем теории и практики менеджмента обязательно. Без этого невозможно эффективно работать в области управления производством, транспортом, торговлей и т.д. Поэтому в преподавании экономических дисциплин менеджмент все более выдвигается на первый план.

Представленное учебное пособие является курсом лекций по менеджменту для студентов экономических специальностей.

Лекция № 1.
ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

План лекции:

1. Истоки современного менеджмента.
2. Школа научного управления
3. Административная (классическая) школа управления
4. Школа психологии и человеческих отношений
5. Школа науки управления (количественная школа)

1. ИСТОКИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Менеджмент, как научная дисциплина, окончательно сформировался только к середине XX века. Фундаментом этой науки является вся многовековая история развития человечества, с момента появления первых сообществ (племен) и по настоящее время. В табл. 1.1 отмечены основные исторические вехи развития менеджмента.

Таблица 1.1

4000 лет до н.э.	Египет	Концепция планирования и контроля
1000 лет до н.э.	Китай	Концепция планирования и контроля
600 лет до н.э.	Халдейская империя	Контроль выпуска продукции и стимулирование труда
500 лет до н.э.	Китай	Стандартизация труда и систем измерения. Специализация.
400 лет до н.э.	Кипр	Изучение трудовых движений. Нормирование труда.
15 век	Италия	Стандартизация производства. Сборочные линии.
18 век	Англия	Стандартизация производства
19 век	Англия	Стандартизация труда. Нормы выработки.

Исторически прослеживается, что развитие менеджмента, как науки и самостоятельного вида деятельности, обусловлено общественным разделением труда, развитием кооперации и увеличением масштабов производства. Различают три стадии эволюционного развития менеджмента, которые представлены в табл. 1.2

Табл.1.2

Стадии	Содержание методов Управления	Характеристика и критерии Управления
Пионерская, 1820-1890 гг.	Традиционные методы управления, личные способности предпринимателя	Предприниматель управляет сам лично, не нанимая менеджеров, все зависит от личной инициативы и деловых качеств предпринимателя, нарастает потребность систематизации опыта управления, обучения профессии менеджера.
Организационная начало XX в.	Научный подход к организации управления, администрирование	Возникновение научной организации управления. Возрастание роли мастеров и инструкций. Учет времени и наблюдение. Нормирование труда. Развитие идеи сотрудничества работодателя с нанятым персоналом.
Интеграционная, начиная с 30-х годов	Поведенческие подходы к организации управления	Параллельно с лавинообразным развитием техники открывается значение человека. Предприятие существует как для человека в качестве покупателя, так и для человека в качестве партнера в производственной и предпринимательской деятельности.

Методы и формы менеджмента постоянно изменяются и совершенствуются. Изменения происходят в тесной связи с фазами промышленного развития. Различают три основные фазы:

- эпоха массового производства;
- эпоха массового сбыта;
- постиндустриальная эпоха.

Табл. 1.3

Фаза массового производства (начало XX века до 30-х годов)	Фаза массового сбыта (30-60-е годы)	Постиндустриальная фаза с середины 60-х годов
-выпуск стандартной продукции; -рынок неограничен; -критерий – низкая себестоимость; -все внимание внутрь фирмы	-выпуск дифференцированной продукции; -всплеск конкуренции; -развитие маркетинга, чтобы уравновесить производство и сбыт; -внимание на имидж фирмы.	-жесткая конкуренция; -быстрое устаревание основного капитала; -интернационализация предпринимательства; -курс – решение стратегических задач, стратегический маркетинг.

Методы и формы менеджмента на этих фазах становятся все более связанными с проблематикой продвижения товара на рынок. Усиливается стратегическая ориентация менеджмента.

В первой половине XX века получили развитие четыре четко различимые "школы управленческой мысли". Хронологически они могут быть перечислены в следующем порядке:

- школа научного управления (1885 – 1930 г.г.),
- административная (классическая) школа (1920 – 1950 г.г.),
- школа психологии и человеческих отношений (1930 г. – по настоящее время),
- школа науки управления (количественная школа) (1950 г. – по настоящее время).

Каждая из них внесла значительный вклад в эволюцию управленческой мысли.

2. ШКОЛА НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

С развитием производства, совершенствованием технических средств, концентрацией производства значение управления и управляющих существенно повысилось. Аппарат управления разделялся, специализировался. Наряду с линейными руководителями создавались также органы функционального управления. Уже в конце XIX века сложилось отношение к руководству предприятием, как к науке и искусству, которым надо учиться.

Будучи кровно заинтересованы в получении максимума прибыли, капиталист не мог не совершенствовать главный источник ее получения - производство. Целью такого совершенствования было повышение производительности труда и качества выпускаемой продукции. Решающую роль при этом играла рационализация управления производством.

Школа научного управления наиболее тесно связана с работами Л. Гилберта и Ф. Тейлора. Создатели этой школы полагали, что, используя замеры, наблюдение, логику и анализ, а также подбор людей, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного использования.

Первой фазой методологии научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных элементов.

Основываясь на полученной информации, представители этой школы изменяли рабочие операции, чтобы устранить лишние, непродуктивные движения и, используя стандартные процедуры и оборудование, стремились повысить эффективность работы.

Таким образом, Тейлору принадлежит плодотворная идея расчленения производственного процесса на отдельные элементы,

выявления наилучших способов выполнения каждого из них и обучение этому персонала. При этом должны отбираться наиболее способные рабочие, с которыми целесообразно проводить занятия и тренировки.

Блестящую реализацию и дальнейшее развитие идеи Ф. Тейлора получили в начале XX века на предприятиях Г. Форда.

Важным вкладом этой школы было использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности труда и объемов производства. Были установлены реальные нормы выработки, а за перевыполнение этих норм предусматривалось дополнительная оплата труда.

Таким образом, представители школы научного управления, в основном, посвящали свои исследования тому, что называется управлением производством. Они занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого. Хотя следует отметить, что Тейлор и его современники признавали, что работа по управлению - это определенная специальность и, что управление должно быть признано как самостоятельная область исследований.

Тейлор сформулировал следующие принципы организации труда:

1. Детальное научное изучение отдельных действий и проведение экспериментов с целью установления закономерностей наиболее эффективной работы.
2. Тщательный отбор рабочих, их обучение.
3. Сотрудничество администрации с рабочими.
4. Почти равное распределение труда и ответственности между рабочими и управлением.

Последователь Тейлора инженер – механик Эмерсон сформулировал (1913 г.) 12 принципов эффективности:

1. Отчетливо поставленные цели.
2. Здравый смысл.
3. Компетентная консультация с целью совершенствования управления.
4. Дисциплина.
5. Справедливое отношение к персоналу.
6. Быстрый, надежный, полный, точный, постоянный учет.
7. Диспетчирование.
8. Нормы и расписания, способствующие поиску и реализации резервов.
9. Нормализация условий труда.
10. Нормирование операций.
11. Письменные, стандартные инструкции.
12. Вознаграждение за производительность.

Из отечественных представителей этой школы управления наиболее заметным был А.К. Гастев (1882-1941). Ему принадлежала популярная в 20-е годы идея "узкой базы". Смысл ее в том, что узким местом, с расшивки которого надо начинать совершенствование производства, является организация труда отдельного человека - от директора до рядового рабочего. Управление производством Гастев делил на два вида - управление вещами и управление людьми. Он находил в этих видах много общего: "Рабочий, который управляет станком, есть директор предприятия, которое известно под именем станка". Гастев считал, что труд любого работника может быть разложен на ряд операций, которым можно обучить и которыми можно управлять. Вот эти функции, составляющие непрерывный ряд: расчет, установка,

обработка, контроль, учет, анализ; - которые, по мнению Гастева, одинаковые и для директора и для рабочего.

3. АДМИНИСТРАТИВНАЯ (КЛАССИЧЕСКАЯ) ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ

Специалисты административной школы начали вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом. Тейлор и Гилберт начинали свою карьеру простыми рабочими, что повлияло на их работу в области управления организацией. В отличие от них авторы классической школы управления имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления. Например, Анри Файоль, с именем, которого связывают возникновения этой школы и, которого иногда называют отцом менеджмента, руководил большой компанией по добыче угля. "Классики" старались взглянуть на организацию с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организации. Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом они исходили из идеи, что следование этим принципам, несомненно, приведет к успеху.

Эти принципы затронули два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией.

Определяя основные функции менеджмента, теоретики - "классики" были уверены в том, что могут определить лучший способ разделения организации на рабочие группы и подразделения. Традиционно такими группами считались финансы, производство и маркетинг. С этим было связано и определение основных функций

управления. Главным вкладом Файоля в теорию управления было рассмотрение управления как универсального процесса, состоящего из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация.

Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками. Примером может служить принцип единоначалия, согласно которому человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему.

А.Файоль разработал 14 принципов управления, многие из которых до сих пор полезны, несмотря на изменения, которые произошли с тех пор, как Файоль их сформулировал:

1. Разделение труда.
2. Власть – ответственность.
3. Дисциплина.
4. Единство распорядительства (единоначалие).
5. Единство руководства (одна программа – один руководитель).
6. Подчинение частных интересов общим.
7. Вознаграждение персонала.
8. Централизация в меру.
9. Иерархия в управлении.
10. Порядок (определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте).
11. Справедливость.
12. Постоянство состава персонала.
13. Инициатива.
14. Единение персонала.

Из отечественных представителей этой школы управления следует отметить П.М. Керженцева (1881-1940). В отличие от Гастева его интересовали, главным образом, вопросы организации производства, руководства трудовыми коллективами, управления людьми. Керженцев исходил из того, что в организации деятельности людей в различных областях, в том числе и на производстве, существует много общего. На этой основе им был выделен и раскрыт ряд общеорганизационных принципов, таких как выработка плана, руководство организацией его выполнения, учет, контроль, четкое распределение задач, прав, обязанностей внутри организации. Керженцев считал, что эти принципы универсальны для любых организаций. Задачу научной организации труда он видел в получении максимального трудового эффекта при наибольшей экономии человеческой энергии и материальных затрат. Этот принцип Керженцев называл "принципом экономии". В работах Керженцева рассмотрен также ряд основополагающих проблем управления, в том числе вопросы построения планов, подбора и использования работников, ответственности, дисциплины, системы подчинения, учета и контроля.

4. ШКОЛА ПСИХОЛОГИИ И ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Школа научного управления и классическая школа появились, когда психология находилась ещё в зачаточном состоянии. Хотя авторы научного и классического управления признавали значение человеческого фактора, дискуссии их ограничивались такими аспектами, как справедливая оплата труда, экономическое регулирование, установление формальных функциональных отношений. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор, как основной элемент эффективности организации.

Поэтому для решения управленческих задач стали привлекаться достижения наук, изучающих человека и общество: психология и социология. Социально-психологический подход к управлению дал начало так называемой школе “человеческих отношений”. Школа показала важность неформальных связей, возникающих между людьми на производстве. Были изучены и раскрыты мотивы деятельности человека в процессе труда. В арсенале теории человеческих отношений: рекомендации по принятию коллективных решений, участие рабочих в управлении, пути и методы повышения квалификации работников. В поле зрения социальных психологов оказались также проблемы отношений между людьми в процессе производства, делегирования полномочий руководителей, ряд других вопросов административной деятельности.

Двух американских ученых - Мери Паркер и Элтона Мэйо можно назвать самыми крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений. Именно Мери Паркер была первой, кто

определил менеджмент как "обеспечение выполнения работы с помощью других лиц".

Элтон Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Силы, возникавшие во взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление своих коллег по группе, чем на желание руководства и на материальные стимулы.

Было выяснено, что мотивами поступков людей часто являются не экономические стимулы, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

Основываясь на этих выводах, исследователи психологической школы полагали, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников будет повышаться, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками, предоставления им более широких возможностей общения на работе.

Развитие психологии и социологии сделало изучение поведения на рабочем месте в большей мере строго научным. В развитии поведенческого направления большой вклад внесли Дуглас Мак - Грегор, Реннис Лайкерт и Фредерик Гельцберг. Эти исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета,

организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства. Основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения ее человеческих ресурсов.

Успехи японской промышленности за последние десятилетия во многом связаны с социально - психологическими методами управления. Эти методы составляют, по сути, основу так называемого "японского метода". Исходным моментом системы управления на современных японских предприятиях является тщательное изучение мотивов трудовой деятельности всех работников, создание таких условий, при которых каждый из них был бы кровно заинтересован в конечном результате работы предприятия, в первую очередь в качестве продукции. Отсюда практика пожизненного найма рабочих на ряде предприятий, участие персонала в прибылях, коллективная и личная ответственность за качество продукции и продуманная система материального и морального стимулирования.

Эльтон Мейо сформулировал следующие принципы менеджмента:

1. Каждый работник имеет свои уникальные потребности, цели, мотивы.
2. Положительная мотивация требует учета этих уникальных особенностей.
3. На эффективность труда работника влияет его внешнее окружение.
4. Свободный и полный обмен достоверной информацией – решающий фактор управления.

5. ШКОЛА НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ (КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ШКОЛА)

Внедрение в сферу управленческой деятельности компьютерных средств обработки информации выдвинуло на первый план количественные подходы к решению управленческих задач. Оценка плана, деятельности предприятия и его системы управления с помощью характеристик типа "хорошо" или "плохо", "мало" или "много" теперь оказалась явно недостаточной. Появилась потребность получать точные ответы на производственно - экономические вопросы: как лучше распределить ресурсы предприятия (оборудование, сырье, рабочую силу, время), чтобы прийти к намеченной цели наикратчайшим и наиболее экономичным способом? Это требовало точных оценок, то есть понадобились математические методы их расчета.

Поэтому учеными разных стран была разработана новая ветвь прикладной математики, которая получила название "Методы исследования операций". Эта молодая наука посвящена проблеме количественного обоснования решений, принимаемых в различных отраслях человеческой деятельности. Применительно к экономической деятельности методы исследования операций вскоре получили название экономико-математических методов.

Таким образом, математика, статистика, инженерные науки внесли существенный вклад в теорию управления, так как дали возможность количественно оценить эффективность принимаемых решений.

Особенно математические методы получили развитие в следующих практических применениях:

управление запасами;

распределение ресурсов;
массовое обслуживание;
сетевое планирование;
поиск оптимальных решений методами линейного, нелинейного и динамического программирования.

Лекция № 2

СУЩНОСТЬ И КАТЕГОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

План лекции:

1. Понятие и содержание менеджмента
2. Основные категории менеджмента
3. Принципы эффективного менеджмента

1. Понятие и содержание менеджмента

Менеджмент-область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение достижения целей организации путём рационального использования имеющихся ресурсов. Следует различать понятия: **управление, менеджмент и руководство.**

Управление>Менеджмент

Менеджмент>Руководство

Основная цель менеджмента - обеспечение гармонии в развитии организации, т.е. согласованного и эффективного функционирования всех внешних и внутренних элементов организации.

Задача гармонизации по отношению к организации имеет внутренний и внешний аспекты.

На содержание менеджмента оказывают влияние две группы факторов:

- тенденция развития организаций;
- специфические национальные факторы развития экономики.

Основные факторы, влияющие на становление и развитие менеджмента в российской экономике:

- формирование рыночного механизма и сочетание его с государственным регулированием;
- изменения в структуре потребностей общества в продукции и услугах, ориентация менеджмента преимущественно на удовлетворение потребностей в предметах потребления;
- обострение внутренней конкуренции вследствие ограниченности ресурсов и снижения спроса на традиционные отечественные продукты и услуги;
- интернационализация конкуренции и связанная с этим принудительная адаптация к международным стандартам;
- усиление социальных и экологических требований к деятельности организаций и учреждений, ориентация менеджмента на внешние факторы эффективности организаций;
- возрастающая степень комплексности реализуемой продукции и услуг, диверсификация и кооперация организаций;
- профессионализация менеджмента, повышение общественной значимости и оценки менеджмента, стремление к обучению и повышению профессиональной квалификации.

Содержание менеджмента можно рассматривать в трёх аспектах:

- как науку и искусство управления
- 4-как вид деятельности и процесс принятия управленческих решений;
- как аппарат управления деятельностью организации.

2. Основные категории менеджмента

Категория менеджмента - наиболее общие и фундаментальные понятия отражающие существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организацией.

Состав основных категорий менеджмента:

- объекты и субъекты;
- функции;
- виды;
- методы;
- принципы.

Объектом менеджмента, его основополагающей категорией является **организация** - как сознательно координируемое для достижения установленных целей сообщество людей.

Природа и свойства, формальная структура и поведенческие аспекты организации как объекта управления зависят от её вида, иерархического уровня и функциональной области деятельности.

Характеристика объектов менеджмента.

Содержание, формы и методы менеджмента зависят от иерархического уровня его осуществления в организации. Как правило, на предприятии можно выделить три иерархических уровня менеджмента: высший, средний, и нижний.

Субъекты менеджмента, менеджеры – руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделённые полномочиями в области принятия решений в определённых сферах деятельности организации.

Категория «менеджер» распространяется на :

- руководителей организации;
- руководителей структурных звеньев;
- организаторов определённых видов работ (администраторов).

Виды менеджмента – специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определённых задач менеджмента.

По признаку объекта различают общий и функциональный менеджмент.

Функциональный или специальный менеджмент заключается в управлении определёнными сферами деятельности организации или её звеньев, например управление инновационной деятельностью, персоналом, маркетингом, финансами и т.п.

В любой организации общий и функциональный менеджмент (генералисты и специалисты) существуют в органическом единстве, составляя целостную систему менеджмента. Их соотношение и сочетание определяют преобладающий тип формальной структуры организации.

По признаку содержания различают нормативный, стратегический и оперативный менеджмент.

Нормативный менеджмент предусматривает разработку и реализацию философии организации, её предпринимательской политики, определение позиции организации в конкурентной нише рынка и формирование общих стратегических намерений.

Стратегический менеджмент предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации и обеспечение стратегического контроля за их реализацией.

Оперативный менеджмент предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации.

Сравнительная характеристика стратегического и оперативного менеджмента.

Признаки	Виды менеджмента	
	Стратегическое	Оперативное
1.Уровень иерархии	Преимущественно высший уровень менеджмента	Все уровни менеджмента с особым акцентом на средний
2.Неопределенность	Высокая степень	Низкая степень
3.Вид проблем	Преимущественно не структурированные	В основном хорошо структурированные
4.Горизонт времени	Акцент на долгосрочный, частично кратко- и среднесрочный	Акцент на кратко- и среднесрочный
5.Потребности в информации	Преимущественно внешняя	В основном внутренняя
6.Альтернативы	Спектр альтернатив широк	Спектр альтернатив ограничен

7.Объем	Концентрируется на важнейших проблемных структурных областях и подразделениях	Охватывает все направления и структурные единицы предприятия и всех участков
8.Степень детализации	Укрупненная проработка	Детальная проработка

Функции менеджмента определяют устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения.

Различаю общие (формирование целей, планирование, организация и контроль), технологические (решения и коммуникации) и социально-психологические (делегирование и мотивация) функции менеджмента.

Методы менеджмента – это система правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации.

Методы менеджмента позволяют снизить интуитивный характер управления, внести упорядоченность, обоснованность и эффективную организацию в построение и функционирование систем управления на предприятии. В менеджменте используются как общие методы и приёмы (например, экспертизы, генерирования идей, оценки управленческих решений), применяемые во всех сферах деятельности (производстве, торговле, образовании и пр.), так и специальные, отражающие специфику определенной сферы (инновационный, финансовый, персональный менеджмент и пр.).

практика управления и его методический аппарат формировались на протяжении многих веков, однако, их систематизация и научные обобщения являются ровесниками XX века.

Фундаментальной основой современного менеджмента является использование научного подхода, системная ориентация управления и моделирование управляемых процессов

3. Принципы эффективного менеджмента.

Принципы менеджмента – это общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации.

Важнейшие принципы эффективного менеджмента: целостности, иерархической упорядоченности, целевой направленности, научной обоснованности и оптимальности, сочетания централизации и децентрализации, демократизации.

Целостность определяет необходимость рассмотрения организации как целостной социально-экономической системы.

Иерархическая упорядоченность регламентирует уровень дифференциации процессов менеджмента в организации.

Целевая направленность постулирует приоритет целевой стратегической ориентации организации и достижение целей как важнейший критерий эффективности менеджмента.

Научная обоснованность и оптимизация формулирует необходимость использования научного подхода, широкой гаммы методов и инструментов для обоснования управленческих решений.

Сочетание централизации и децентрализации устанавливает требование рационального разделения

управленческих процедур и решений на основе обоснованного делегирования полномочий и ответственности менеджеров.

Демократизация предполагает использование поведенческих инструментов менеджмента для мотивации продуктивного сотрудничества менеджеров.

Лекция № 3

ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

План лекции:

1. Миссия организации
2. Цели и задачи управления организацией
3. Способы оценки эффективности менеджмента в организации
4. Пути повышения эффективности менеджмента в организации
5. Этапы организационных изменений.

1. Миссия организации.

Предназначение фирмы в условиях постоянно меняющейся внешней среды является **миссией фирмы**, которая определяется руководством фирмы и реализуется через ее стратегию.

Следует подчеркнуть, что миссия организации – это скорее философское понятие, нежели управленческое. Однако она предполагает наличие определенных ценностей, правил и приемов, которыми пользуется фирма в своей деятельности. Это микрокультура фирмы, ее традиции, подход менеджеров к принятию решений, т.е. та уникальность, которая делает организацию неповторимой, отличной от других. Как правило, миссия организации формируется годами, оттачивается и редко меняется. На формирование миссии влияют:

- собственники фирмы, развивающие организацию для того, чтобы за счет прибыли решать свои жизненные проблемы и интересы;

- сотрудники фирмы, непосредственно создающие продукт, организующие получение необходимых ресурсов, обеспечивающие

(через маркетинг) реализацию продукции и решающие таким образом свои жизненные проблемы и интересы;

-покупатели продукции фирмы, за счет своих финансовых ресурсов приобретающие продукцию для удовлетворения своих потребностей и интересов;

-деловые партнеры фирмы, оказывающие определенные коммерческие услуги фирме в своих интересах;

-внешняя среда организации, требующая от фирмы поддержки для формирования социальной и экологической среды обитания фирмы.

При формировании миссии фирмы необходимо учитывать интересы всех пяти указанных субъектов, каждый из которых в разных решениях оказывает разное влияние. Четко сформулированная миссия показывает отличие фирмы от других, подобных ей. Для этого должны быть сформулированы следующие характеристики фирмы: философия фирмы, выбранная администрацией компании для организации работы; сфера деятельности фирмы, учет которой необходим для выбора ресурсов и продукта; система целей фирмы, показывающая, к чему стремится организация; технологические возможности фирмы.

Таким образом, миссия – это не конкретное указание о том, что и в какие сроки сделать. Она формирует лишь направление движения организации с учетом ее внешних и внутренних условий.

Миссия организации всегда направлена на внешнюю среду, на удовлетворение потребностей. Не может быть миссией увеличение прибыли организации и другие внутренние цели, даже имеющие стратегический характер.

Миссия организации в известной степени влияет на прогноз действия фирмы, который определяется рыночными условиями и

выбранным сроком существования фирмы. Именно здесь раскрывается управленческое содержание миссии, поскольку миссия – это совокупность стратегий, которые вырабатывает администрация компании для достижения глобальных целей.

При разработке миссии, т.е. совокупности стратегий, исследуются не только внешняя среда (геополитические, экономические и социальные условия), но и системные характеристики фирмы, совокупность ресурсов, производственных либо организационных процессов, продукции. При рассмотрении всех этих характеристик важное значение приобретают разработка и определение долгосрочных и краткосрочных целей организации. И в этой связи понятие миссии тесно связано с понятием целевого управления.

2.Цели и задачи управления организацией.

Любимая система управления – это прежде всего целенаправленная система, имеющая структурированное строение и организованная для достижения целей фирмы, которые принято называть целями функционирования.

Цель управления – это относящееся к будущему желаемое состояние объекта управления – организации. Вообще цель – мысленное предвосхищение результата деятельности. Значит, цель – это идеальное описание результата деятельности.

Деятельность – процесс достижения результата или цели. Не сами цели как таковые приводят к результату, а процесс достижения их с помощью материальных средств или действий.

Средства достижения – это существующие в природе и обществе предметы или действия (для организации – ее структура и

процессы), включенные в систему целенаправленной деятельности и обеспечивающие получение определенного результата. Цели являются существенным элементом системы управления, выполняя организующую, мотивирующую и контролирующую роль.

Организирующая роль – организация и направление средств достижения целей на результат.

Мотивирующая роль – мотивация деятельности по активизации людей на достижение цели. Но сами цели, определяя значимые для коллектива результаты, имеют мотивирующее значение.

Контролирующая роль – сравнение фактического и заданного (целевого) параметров системы.

Иерархия целей означает, что индивидуальные цели определяют цели более высокого уровня и, наоборот, цели верхнего уровня складываются (логически) из целей нижнего уровня и так далее до главной цели.

Классификация целей : по уровню (народно-хозяйственные, отраслевые, территориальные, предприятия и т.д.), сроку действия (перспективные, текущие), охвату проблемы и масштабу действия (стратегические, тактические).

Требования к целям:

согласование и совместимость целей;

реалистичность (достижимость);

понятность для исполнителя;

гибкость (обратная связь).

Управление в рыночной экономике характеризуется постоянной корректировкой или резкой сменой целей организации в связи с меняющейся внешней средой. Для своевременного приспособления системы производства и управления необходимы

постоянный прогноз меняющейся обстановки и заблаговременное изменение целей, т.е. руководители должны быть стратегами и осуществлять стратегическое управление.

Стратегия – это определенная на достаточно длительный период совокупность ориентиров и направлений, правил и норм деятельности, обеспечивающих организации стабильные экономические показатели и запланированный их рост на основе сохранения и роста конкурентных преимуществ и повышения эффективности всех сторон деятельности.

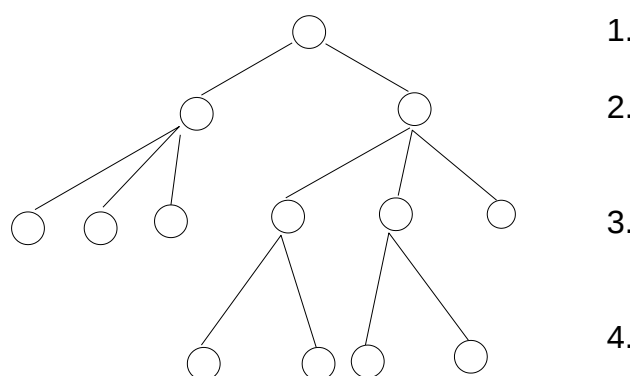
Определение целей функционирования – один из наиболее важных этапов в деятельности фирмы. От того, насколько правильно выбрана цель функционирования, насколько четко она сформулирована, зависит успех деятельности. Неправильное и нечеткое формулирование цели приводит к тому, что система управления, даже если она должным образом устроена, работает не с полной отдачей, неэффективно, так как усилия аппарата управления расходуются нецеленаправленно. В различных организациях, как правило, приходится иметь дело с совокупностью целей. Задача руководителя организации любого уровня – суметь учесть все многообразие факторов, влияющих на функционирование организации, правильно оценить ситуацию и выбрать оптимальные решения.

На каждом уровне организации возникают некоторые частные цели, причем только их совокупность необходимо рассматривать как некоторую цель определенного уровня управления. Отсюда возникает необходимость построения дерева целей.

Метод дерева целей предусматривает структуризацию целей и выявление связей между целями и средствами достижения целей

Суть метода: главная цель разбивается на несколько целей, выполнение которых позволит достичь ее. Например, чтобы получить увеличение прибыли, необходимо снизить издержки, увеличить объемы производства и продаж и др. Каждая из этих целей в свою очередь разбивается на еще более мелкие цели, которые легче выполнять, контролировать и корректировать при необходимости. Такой ступенчатый подход делает более реальным достижение главной цели.

Для целей и задач определяются сроки выполнения, ресурсы, прежде всего капитальные вложения, и др. Формируются специальный орган, его структура, механизм и технология программно-целевого управления.



1 – главная цель (корневая); 2 – подцели или цели уровня 1 (средства по отношению к главной цели); 3 – цели уровня 2 или задачи управления, которые необходимо решить для достижения целей уровня 1; 4 – данные, показатели, необходимые для решения задач.

Задачи управления, сформулированные в результате структуризации целей управления, подразделяются на три типа:

работа с людьми, с предметами и информацией. Цели организации связаны практически со всеми категориями управления.

Если цель функционирования не выбрана точно, нет критерия, по которому можно судить о ее достижении, невозможно измерить эффективность текущей работы фирмы, скоординировать деятельность структурных подразделений, практически нельзя четко организовать работу аппарата управления и оценить ее эффективность.

Цели, стоящие перед организацией, подразделяются на качественные и количественные. Если количественные цели могут быть оценены в едином эквиваленте, например, в денежном выражении, в годах, в тоннах и т.д., то оценка качественных целей в количественных показателях весьма затруднительна и требует применения метода, известного под названием **метода экспертных оценок**, который позволяет выбрать цель функционирования, определить приоритет целей и их важность.

В менеджменте не все подлежит формализации, поэтому объективность и научность выполняемых исследований требует использования опыта, интуиции специалистов. Объективность и научность означают правильное использование интуиции опытных специалистов.

Следовательно, в современном менеджменте понятие цели – одно из основных. Без определения этого понятия, без выявления соотношения целей, средств достижения целей, оценки эффективности и путей достижения целей нельзя решать проблему эффективного управления. Это означает, что без четкого формулирования целей функционирования нельзя комплексно решить ни одной проблемы, связанной с построением фирмы, с

планированием ее деятельности, оценкой эффективности, разработкой ее стратегии.

3.Способы оценки эффективности менеджмента организации.

Эффективность менеджмента – результативность управленческой деятельности.

Главные цели деятельности организации

Сфера (область)	Основные цели
Производство	1.Высокая и равномерная загрузка производственных мощностей 2.Сведение к минимуму издержек 3.Оптимальное складирование 4.Минимальная текучесть кадров
Финансы	1.Краткосрочная и долгосрочная максимизация прибыли 2.Невысокая задолженность 3.Самофинансирование 4.Высокие проценты на капитал 5.Обеспечение высоких дивидендов
Сбыт	1.Позитивная репутация 2.Постоянный рост 3.Высокое качество 4.Высокий удельный вес на рынке 5.Постоянная готовность к поставке 6.Максимально быстро выполнение заказов

	7.Высокий оборот
Социальная сфера	1.Удовлетворенные сотрудники 2.Непрерывность в занятости

Эффективность менеджмента проявляется через эффективность (результативность) основной деятельности.

Критерии результативности деятельности организации

1. **Действенность** – степень достижения целей организации.
2. **Экономичность** – соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов.
3. **Качество** – соответствие характеристик продукции (услуг) стандартам и требованиям потребителей.
4. **Прибыльность** – соотношение между доходами и суммарными издержками.
5. **Продуктивность** – соотношение объема продукции (услуг) за определенный период в натуральных, стоимостных и других показателях и затрат ресурсов, соответствующих данному объему продукции (ресурсов: трудовых, материальных, финансовых и др.).
6. **Качество трудовой жизни** – условия труда работников.
7. **Инновационная активность** – внедрение новшеств в различных функциональных областях деятельности организации.

Экономические показатели эффективности управления.

$$1) \mathcal{E}_y = \Pi / Z_y,$$

где: $\mathcal{E}_y$ - показатель эффективности,

Z_y - затраты на управление,

Π - прибыль организации.

$$2) K_q = \mathcal{C}_y / \mathcal{C},$$

где: K_q - коэффициент численности управленческих работников,

$\mathcal{C}_y$ - численность работников управления,

$\mathcal{C}$ - общая численность работников организации.

$$3) K_z = Z_y / Z,$$

где: K_z - коэффициент затрат на управление,

Z_y - затраты на управление,

Z - общие затраты организации.

$$4) K_{z\Pi} = Z_y / \text{ОП},$$

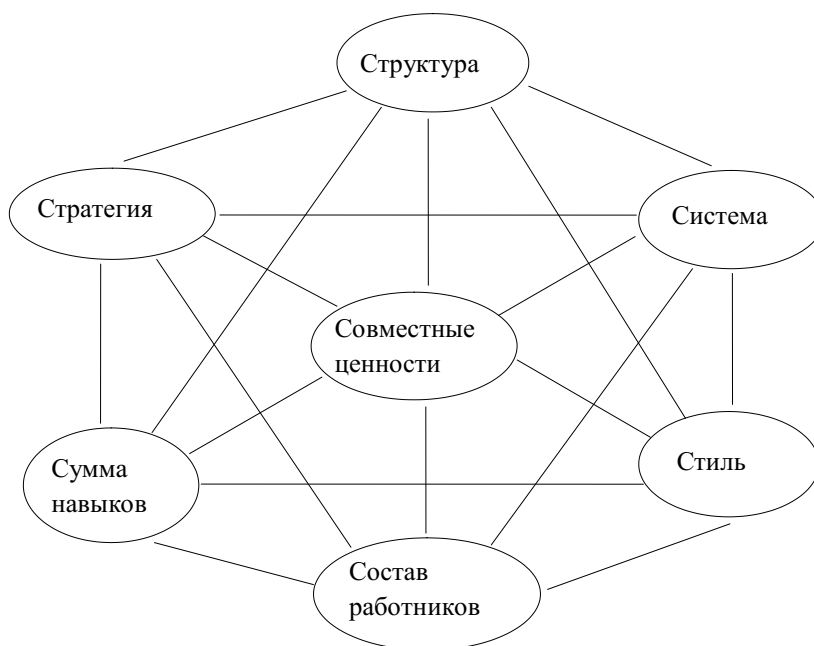
где: $K_{z\Pi}$ - коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции (оказываемых услуг),

ОП – количество или объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг).

4. Пути повышения эффективности менеджмента в организации.

Повышение эффективности менеджмента в организации должно осуществляться на основе системного подхода. Одним из возможных вариантов такого рассмотрения является «схема 7-С» компании Маккинси, в которой выделены семь взаимосвязанных

направлений анализа, оценки и совершенствования системы управления организации.



«Схема 7-С» компании Маккинси

На основе анализа результатов деятельности организации и исследования ее системы управления разрабатываются и осуществляются следующие меры по повышению эффективности менеджмента, затрагивающие все основные элементы «схемы 7-С».

1. Совершенствование **структуры** управления организацией, максимальное ее упрощение, децентрализация большинства функций, определение полномочий руководителей с учетом квалификации и личных качеств.

2. Выработка **стратегии** развития организации на основе анализа ее сильных и слабых сторон, разработка философии и политики организации, охватывающей все ее функциональные области.

3.Разработка информационной **системы** организации, обеспечивающей эффективную коммуникационную связь между сотрудниками и подразделениями. Разработка системы принятия решений, правил и процедур управления, системы стимулирования.

4.Необходимая для эффективной профессиональной деятельности работников **сумма навыков** накапливается с помощью системы постоянного повышения квалификации работников на основе обучения, переподготовки, развития инициативы, творчества.

5.Разработка системы подбора, обучения, оценки и перемещения руководящих кадров, планирование карьеры руководителей, применение **стиля** руководства, адекватного внутренним и внешним факторам, воздействующим на организацию.

6.Применение наиболее эффективных методов подбора персонала, его оценки, формирование работоспособного, совместимого **состава работников**, создание максимально благоприятного социально-психологического климата.

7.Упорная работа по созданию культуры организации, выработке **совместных ценностей**, признаваемых и одобряемых сотрудниками.

Работа над повышением эффективности менеджмента может начинаться с любого элемента, того, совершенствование которого является для организации наиболее актуальным. Важно лишь иметь при этом в виду взаимосвязь элементов друг с другом.

В процессе повышения эффективности менеджмента в систему управления организацией вносятся самые разнообразные изменения, в том числе весьма радикального характера. Управление

процессом изменений считается одной из самых трудных, но и престижных задач для руководителей, обеспечивающих организационное развитие

5.Этапы организационных изменений. Причины сопротивления людей изменениям.

Этапы осуществления организационных изменений



Каждый следующий этап преобразований требует все больших затрат времени и преодоления все больших трудностей.

Главные трудности в осуществлении преобразований связаны с сопротивлением людей изменениям.

Наиболее часто встречающиеся причины сопротивления людей изменениям.

1.Отсутствие убежденности в необходимости изменений.

Если нет достаточной информированности, непонятна цель перестройки, люди чаще всего рассматривают существующую ситуацию как удовлетворительную, а усилия изменить ее – как бесполезные и досадные.

2. Недовольство переменами, насаждаемыми сверху.

Людям обычно не нравится, когда с ними не советуются и обращаются, как с пассивными объектами.

3.Недовольство неожиданностями.

Психология многих людей такова, что их пугает, возмущает неожиданность каких-то изменений.

4.Страх перед неизвестностью.

Никогда полностью неизвестны последствия изменений. Хотя их пытаются прогнозировать, рассчитывать, но жизнь постоянно преподносит сюрпризы. Поэтому часто несовершенное настоящее кажется предпочтительнее неопределенного будущего.

5.Нежелание иметь дело с непопулярными проблемами.

Многие изменения, к сожалению, сопровождаются не вполне приятными вещами:

увеличением объема работ, более конкретной привязкой зарплаты к результатам и т.п.

Многие руководители не хотят портить свои нервы, решая такие болезненные вопросы. Это создает дополнительное сопротивление изменениям.

6. Страх перед неспособностью выполнить что-либо или неудачей.

Часто изменения требуют освоения каких-то новых подходов, функций, более высокого мастерства, отдачи. У многих работников возникает страх перед неспособностью соответствовать более высоким требованиям.

7. Нежелание изменять сложившийся порядок, привычки, взаимоотношения.

Люди консервативны и привыкают к сложившемуся порядку, к людям, с которыми им приходится общаться. Изменение всего этого, может быть, и является необходимым, рациональным, полезным, но требует усилий, которых многие предпочли бы избежать.

8. Отсутствие уважения и доверия к лицу, которое руководит изменениями.

Это может относиться к своему руководителю, который не обладает должным авторитетом, или к другому лицу по тем же основаниям, или просто к неизвестному, который пока не доказал свою компетентность.

Наиболее эффективным способом борьбы с сопротивлением изменениям является «изменение с участием». В этом случае предусматривается максимальное участие в разработке и

осуществлении мер по совершенствованию деятельности организации всех сотрудников.

Лекция №4

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

План лекции:

- 1.Основные понятия и категории стратегического менеджмента
- 2.Сценарий стратегического управления и его этапы
- 3.Особенности анализа внешней среды фирмы в стратегическом менеджменте
- 4.Выбор стратегии фирмы. Основные виды стратегий.

1.Основные понятия и категории стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент осуществляет выработку линии поведения организации с учетом изменений в ее внешней среде, характеризующихся неопределенностью. Призван противостоять риску потери капитала при реализации стратегических целей.

Стратегическая цель отражает масштабные намерения организации, ведущие к достижению ею существенных результатов в сферах предпринимательства, производства и социальной среде.

Стратегия – генеральная программа действий организации, установление приоритета проблем, ресурсы и последовательность шагов для достижения стратегических целей.

Базовая (частная) стратегия – модели поведения организации в целом или отдельной стратегической хозяйственной единицы в той или иной рыночной ситуации.

Функциональные стратегии – комплекс мероприятий и программ развития отдельных функциональных сфер и подразделений организации. Имеют подчиненное значение, являются по существу ресурсными программами, обеспечивающими развитие фирмы.

Стратегический менеджмент – понятие, введенное в терминологический обиход на стыке 60-70-х гг. Важнейший фактор его возникновения и развития – стремление к выживанию в конкретной борьбе.

Фазы развития стратегического менеджмента.

Фазы	Условия планирования	Методы и средства планирования
Планирование 1945-1960	Рынок продавцов	Бюджетирование. Контроль: план-факт
Долгосрочное планирование 1960-1973	Растущая активизация капитала, иностранная конкуренция	Долгосрочные прогнозы. Многоэтапное планирование
Стратегическое планирование 1973-1980	Рынок покупателей. Прерывность, отсутствие преемственности	Анализ будущих шансов и рисков. Анализ собственных сильных и слабых сторон
Стратегический менеджмент 1980	Глобылизация: изменение в общественных системах	Координация всех подсистем управления. Системный подход.

Стратегическое управление представляет собой деятельность, которая состоит в выборе сферы и системы действий по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся условиях внешней среды. Стратегическое управление – область деятельности высшего руководства фирмы, главная обязанность которого состоит в определении предпочтительных направлений и траекторий развития организации, постановке основополагающих целей, распределении ресурсов оптимальным образом, использовании всего того, что дают организации конкурентные преимущества.

Стратегическое управление исходит из следующих предпосылок:

- наличие реальных представлений о том, чего организация надеется достичь в будущем;
- основной источник проблем фирмы находится вне ее;
- фирма должна обладать возможностью и способностью своевременного выявления проблем и механизмов их решения;
- управленческая реакция на возникновение опасностей и угроз должна следовать не после того, как они уже стали реальностью, а заблаговременно, на основе принципа «не тушения пожаров, а предотвращения их»;
- центр тяжести управления смещается в сторону действий по недопущению возникновения негативных проблем и их минимизации, если избежать оказалось невозможно;
- потенциал организации должен постоянно «подстраиваться» под открывающиеся возможности и стратегические задачи с тем, чтобы на основе разработки целей и современной их корректировки обеспечить необходимые позиции на рынке;

-текущее управление выступает продолжением, конкретизацией стратегического управления и осуществляется исключительно в рамках действующей стратегии.

Существует целый ряд определений стратегического управления, в которых делается упор на различные его аспекты и особенности. Так, **стратегическое управление** – это сфера управленческой деятельности, состоящая в реализации перспективных целей компании через осуществление изменений в организации.

Стратегическое управление выступает как процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с ее окружением. В то же время стратегическое управление – это область научных знаний, где изучаются приемы, инструменты, методология принятия стратегических решений и способы их практической реализации. Деятельность по стратегическому управлению связана с постановкой целей и задач организации и с поддержанием взаимоотношений между организацией и окружением, которые помогают добиваться ей своих целей, соответствует ее внутренним возможностям и позволяет оставаться восприимчивой к требованиям внешней среды.

Стратегическое управление – это управление в социально-экономических системах, в котором можно выделить следующие стороны: функциональную, при которой управление рассматривается как совокупность видов деятельности, направленная на достижение определенных результатов; процессную, в рамках которой управление рассматривается как действия по выявлению и разрешению проблем, т.е. процесс подготовки и принятия решений; элементную, при которой

управление рассматривается как деятельность по организации взаимосвязей определенных структурных элементов.

Функциональный разрез необходим для содержательного понимания того, как действует система, каков механизм определения и обеспечения реализации целей. Объектами изучения здесь являются виды управленческой деятельности, их содержание, функциональное разделение труда, формирование органов управления, их структура, возникновение и разрешение конфликтных ситуаций и т.п., а также результаты деятельности организации, зависимость их от факторов воздействия внешней и внутренней среды. Стратегическое управление предполагает, что для достижения требуемых результатов возможно изменение как состава видов управленческой деятельности в организации, так и ее содержания (например, усиление исследовательских и проектных подразделений, создание самостоятельных служб развития и др.). Процессный разрез необходим для понимания того, как формируется и действует технология управления. Объектами изучения здесь выступают стадии процесса управления, его этапы, их последовательность, организация работ, затраты и т.п. Элементный разрез необходим для определения роли и значения каждого элемента в управлении, исследования внутреннего строения системы. Здесь принимается во внимание организация труда работников, стиль управления, техническая оснащенность, информационная система, работа с кадрами и т.п.

Стратегическое управление предприятием можно рассматривать с трех точек зрения:

1. Виды деятельности, выполняемые на предприятии: маркетинг; исследования и разработки; производство продукции; снабжение; сбыт; управление персоналом.

2.Этапы процесса управления: анализ ситуации и выявление проблем; определение цели; планирование деятельности по достижению цели; осуществление рыночной деятельности; контроль и оценки достигнутых результатов.

3.Элементы механизма управления: информация; кадры; техника управления; структура организации; финансовые средства; технология процессов управления.

Методологической базой стратегического уровня является системный и ситуационный подходы. Согласно системному подходу любую организацию следует рассматривать как систему, состоящую из определенных взаимосвязанных элементов, обеспечивающих ее жизнедеятельность.

Стратегическое управление организациями основывается на следующих положениях: организации являются сложными социально-экономическими системами, которые характеризуются рядом особенностей; организации создаются для достижения определенной цели (целей); наличие определенных ресурсов и их преобразование в материальные блага (услуги); соизмерение затрат на производство и использование товара (услуги) с результатами деятельности; сложность внутренней среды организации (большое число элементов, наличие взаимосвязей между ними, вероятностный характер взаимоотношений и др.); многокритериальность задач управления; большая динамичность протекающих в системе процессов; невозможность формализации многих задач управления организациями; обязательность развития и изменчивость критериев развития; необходимость управления организацией, для чего создается специальный орган управления, имеющий определенную функциональную и организационную структуру, систему

утвержденных норм поведения, форм контроля за их соблюдением и т.д.

В общем виде стратегии могут быть классифицированы следующим образом: корпоративные стратегии (т.е. стратегии, являющиеся общими для организации); стратегии по направлениям деятельности организации (стратегии бизнеса); функциональные стратегии, примерами которых могут быть стратегия маркетинга, стратегия исследований, стратегия управления персоналом и др.

2.Сценарий стратегического управления и его этапы.

Стратегические мероприятия организации, независимо от ее типа и размера, осуществляются по определенному сценарию. **Сценарий** – это логическая последовательность шагов (актов), предпринимаемых организацией для достижения поставленных ею стратегических целей. Содержание и масштабы мероприятий в разных организациях могут быть разновеликими, но логика шагов остается для всех постоянной.

Основное предназначение сценария заключается в обосновании и организационном обеспечении, реализации конкретного преимущества фирмы, под которым понимается ее превосходство, компетентность в какой-либо области деятельности или выпуске товара по сравнению с конкурирующими фирмами. К факторам конкурентного преимущества относятся конкретные компоненты внешней или внутренней среды фирмы, по которым она превосходит конкурирующие фирмы. Различают тактические и стратегические факторы конкурентных преимуществ. Тактический

фактор носит относительно локальный характер и отражает превосходство по сравнению с конкурирующей фирмой в ближайший период (не более года).

Стратегический фактор конкурентного преимущества представляет собой конкретный компонент внешней и внутренней среды фирмы, по которому она после выполнения комплекса масштабных мер способна в перспективе существенно превзойти конкурирующие фирмы в данной функциональной области.

Взаимодействие с окружающей средой, необходимость учета факторов внешнего влияния на жизнедеятельность организации определяет содержание шагов (стадий) разрабатываемого сценария стратегического поведения.

Первый основополагающий шаг сценария – формирование миссии предприятия. **Миссия** представляет собой качественно выраженную совокупность основных целей и предпринимательских намерений предприятия. Содержит в себе ответы на главный вопрос: какой мы хотим видеть нашу организацию, например, через 5 лет?

В формализованном виде миссия предприятия представляет собой документ, в котором содержатся следующие сведения:

Формулировка философии и предпринимательской политики дает возможность представить стратегический облик организации, под которым понимают качественно выраженную совокупность основных целей и руководящих установок организации, его реальные контуры, описание предпринимательских задач.

Далее, следуя стратегическому сценарию, проводят диагностирование ситуации в среде окружения и внутри организации. Прежде всего, следует уделять внимание анализу окружения, в котором находится организация. Стоит тщательно

изучить шансы и факторы риска на рынке, т.е. собирать и оценивать информацию, поступающую извне.

3.Особенности анализа внешней среды фирмы в стратегическом менеджменте.

Под **условиями окружающей среды** понимаются те ее характеристики, которые извне противостоят организации и должны быть учтены при стратегическом планировании. Основные требования к проводимому в этой области анализу в широком смысле заключаются в том, чтобы выявить надвигающиеся извне шансы и риски. При этом следует учитывать как факторы макросреды фирмы (налоговая система, внешнеэкономическая политика, общий уровень развития производственных технологий и др.), так и ее микроокружение (спрос, мода, доходы покупателей, структура поставщиков и др.). Чем больше удельный вес фирмы в объеме производства региона или страны, тем больше внешняя среда будет оказывать влияние на работу фирмы.

Анализ потенциала организации выявляет ее сильные и слабые стороны в сравнении с конкурентами, оценивает достаточность наличных ресурсов для намечаемых стратегических действий.

4.Выбор стратегии фирмы. Основные виды стратегий.

Выбор конкретной стратегии в организации осуществляется в следующем порядке (рис.*)

На первом этапе осуществляется процесс разработки стратегии исходя из внешних условий фирмы. Подробно изучается внешняя среда (рынки сбыта), которые подразделяются на стратегические зоны хозяйствования (СЗХ). Для каждой из них:

-определяются потребности продукта в зоне хозяйствования;

-Выявляются потенциальные потребители и их требования к качеству продукции;

-изучаются конкуренты, работающие в выбранной зоне, их продукция, технические возможности и конкурентная позиция фирмы в целом.

На втором этапе определяется номенклатура продукции, с которой фирма собирается выйти в выбранную стратегическую зону хозяйствования, и параллельно изучаются возможности фирмы для реализации продуктов и услуг в данной зоне. Производится пересмотр всей действующей номенклатуры продукции и разрабатываются предложения по ее расширению или сокращению. Одновременно с этим ведется работа по созданию новых услуг, проверяются экономические, технические и организационные возможности фирмы в отношении приобретения и доставки необходимых ресурсов либо изготовления их собственными силами.

В результате выполнения первых двух этапов фирма может выработать свою стратегию в заданном регионе и в заданный период времени. Таких стратегий может быть великое множество, но можно выделить несколько видов, наиболее часто встречающихся.

1. Например, **стратегия ограниченного роста** предполагает рост цели развития от достигнутого уровня с учетом изменяющихся внешних условий. Такой подход свидетельствует о том, что фирма довольна своими результатами и степенью удовлетворения потребностей и старается сохранить свое место в условиях изменяющейся внешней среды.

2. Другой вид стратегии – **стратегия последнего средства** – предполагает планирование выпуска продукции меньше уровня

прошлого года. Это означает, что фирма определяет то количество продукции, которое она может выпустить, исходя из ресурсов, которыми она располагает и, следовательно, не может больше приобрести. Такую стратегию выбирают фирмы, финансовое положение которых ухудшается.

3. Может быть использована также **комбинированная стратегия**, предполагающая сочетание рассмотренных выше стратегий. Такой тип стратегии выбирается в условиях реконструкции фирмы и подготовки производства изделий, ранее фирмой не выпускаемых. В этих случаях одни виды производств ликвидируются, другие организуются вновь.

На третьем этапе разрабатываемые стратегии проверяются на соответствие выбранным целям организации с учетом спроса, технологии на всех стадиях жизненного цикла изделий или срока действия фирмы. Один из наиболее распространенных приемов формирования стратегии предполагает построение матрицы возможности продаж и регионов.

На четвертом этапе стратегия окончательно доводится до ее реализации с помощью матрицы, каждый квадрат которой фиксирует конкретную стратегию и ее элементы.

В качестве примера рассмотрим матрицу возможностей по товарам и рынкам.

Квадрат I показывает направленность стратегии организации на существующие продукты и рынки. Эту стратегию называют методом экономии издержек, т.е. «улучшай то, что уже делаешь». Выбирается эта стратегия теми стратегическими хозяйственными подразделениями (СХП) организации, чей рынок продолжает развиваться или еще не насыщен. Организация стремится расширить сбыт выпускаемых товаров на традиционных рынках путем таких

маркетинговых усилий, как установление конкурентоспособных цен, наступательная реклама или интенсификация продвижения товаров и т.п.

Квадрат II показывает направленность стратегии на развитие рынка, т.е. на создание новых рынков для выпускаемой уже достаточно долго продукции. Эта стратегия эффективна, если организация стремится расширить свой рынок путем проникновения на новые географические рынки, в том числе в других странах; внедрения в новые сегменты рынка, спрос на которые еще не удовлетворен, новых предложений существующих товаров и интенсификации рекламы: освоения новых сегментов рынка, когда для известной продукции выявляются новые области применения и т.п.

Рынки	
Существующие	Новые

I Стратегия – «улучшай то, что ты уже делаешь»	II Стратегия развития рынка
III Стратегия разработки новых продуктов	IV Стратегия диверсификации

Матрица возможностей по товарам/рынкам.

Квадрат III означает направленность стратегии на разработку новых продуктов для сложившихся и давно освоенных рынков. Эта стратегия применяется тогда, когда СХП имеет ряд успешных

моделей изделий, завоевавших большую популярность у потребителей. В этом случае организация разрабатывает новые или модифицирует старые товары улучшенного качества и реализует их лояльно настроенным клиентам.

Квадрат IV – стратегия диверсификации. Эта стратегия применяется с целью избежать чрезмерной зависимости организации от одного СХП или одного ассортиментного набора продукции, а также в случае, если фирма желает покинуть свертывающиеся рынки или рынки, находящиеся в состоянии застоя. Однако реализация стратегии диверсификации предполагает разработку новых продуктов и новых рынков, поэтому она наиболее рискованная, так как не может быть полной уверенности, что новые рынки готовы принять новую продукцию, и она будет пользоваться вниманием покупателей.

Опыт разработки стратегий показывает, что перечисленные выше этапы выработки стратегий разрабатываются и последовательно, и параллельно. Последовательно – когда стратегию разрабатывают сформированные заранее группы, и параллельно – когда отдельные элементы стратегии разрабатываются отдельными функциональными подразделениями.

Как уже отмечалось выше, на четвертом этапе осуществляется доводка общей стратегии до конкретных целей развития организации с обязательным учетом стадий жизненного цикла продукта. На этом этапе осуществляются также выбор и оценка альтернативных решений с целью эффективного использования технических, организационных и экономических возможностей организации.

На пятом этапе осуществляется оценка выбранной стратегии и разрабатываются конкретные действия фирмы по реализации

стратегии, а также осуществляется оценка выбранной стратегии по элементам (действиям).

Обязательные требования к разработке стратегий:

1. Наличие вариантов стратегии, включающих различные подходы достижения цели (альтернативы стратегии цен, распространения продукции, реализации технических идей и т.п.).

2. Стратегии не должны быть слишком сложными, перегруженными, должны состоять из серий простых задач, в комплексе формулирующих способ достижения поставленных задач.

Лекция № 5

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

План лекции:

1. Общие положения.
2. Факторы проектирования организации.
3. Элементы структуры организации.
4. Координация элементов структуры.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Организация - группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

Организационная структура – взаимодействие подразделений организации, связанных общей целью и реализующих общую стратегию посредством распределенных между ними функций.

Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими

работниками предприятия, ответственными за деятельность структурных подразделений.

Основные проблемы, возникающие при проектировании организации:

- установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с определением их целей, условий работы и стимулированием;
- распределение ответственности между руководителями подразделений;
- выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений;
- организация информационных потоков.

2. ФАКТОРЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Факторы, определяющие структуру организации:

- Внешняя среда.
- Технология работы в организации.
- Стратегический выбор руководства.

Структура внешней среды организации представлена на рис.2.1.

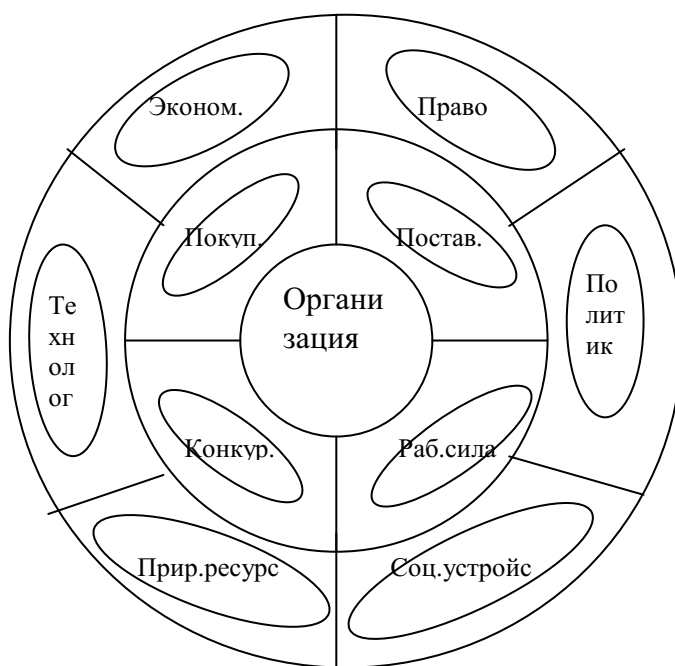


Рис. 2.1. Внешняя среда организации

Все составляющие (факторы) внешней среды можно характеризовать двумя параметрами - сложностью и изменчивостью.

Сложность – количество и схожесть составляющих внешней среды, воздействующих на организацию.

Изменчивость – частота изменения факторов внешней среды, воздействующих на организацию.

Сочетания этих параметров определяют структуру организации (см. рис. 2.2).

Изменчивость	Низкая	1	<u>Ситуация низкой неопределенности.</u> Факторов мало. Факторы похожи. Медленно меняются. Пример: производство соли.	<u>Ситуация умерен. неопределенности.</u> Факторов много. Факторы разные. Медленно меняются. Пример: нефтепереработка.	2		
			<u>Ситуация умерен. выс. неопределенности.</u> Факторов мало. Факторы похожи. Быстро меняются. Пример: производство ТНП	<u>Ситуация высокой неопределенности.</u> Факторов много. Факторы разные. Быстро меняются. Пример: производство ЭВМ.			
	Высокая	3	ТНП	ЭВМ.	4		
		Низкая				Сложность	Высокая

Рис.2.2. Ситуации воздействия внешней среды на организацию

В ситуации низкой неопределенности:

- нет необходимости корректировать стратегию предприятия;
- взаимодействие с внешней средой упрощено.

В ситуации умеренной неопределенности:

- большое количество факторов воздействия внешней среды на организацию приводит к необходимости создания особых подразделений, взаимодействующих с внешней средой.

В ситуации умеренно высокой неопределенности:

- увеличение скорости и частоты изменения факторов внешней среды приводит к необходимости постоянной корректировки стратегии организации.

В ситуации высокой неопределенности:

- большое число факторов внешней среды, воздействующих на организацию, а также высокая частота изменения этих факторов усложняет структуру организации и требует создания подразделений, взаимодействующих с внешней средой и прогнозирующих ее изменения, а также подразделений, корректирующих стратегию организации.

Технологические процессы в организации в основном определяются следующими типами связей работ:

- складывающаяся связь (центры обслуживания, компьютерн. фирмы);
- последовательная связь (конвейер);
- взаимосвязанная связь (НИОКР).
- групповая связь (комплексные бригады).

Зависимость структуры организации от типа связи работ представлена на рис. 2.3.

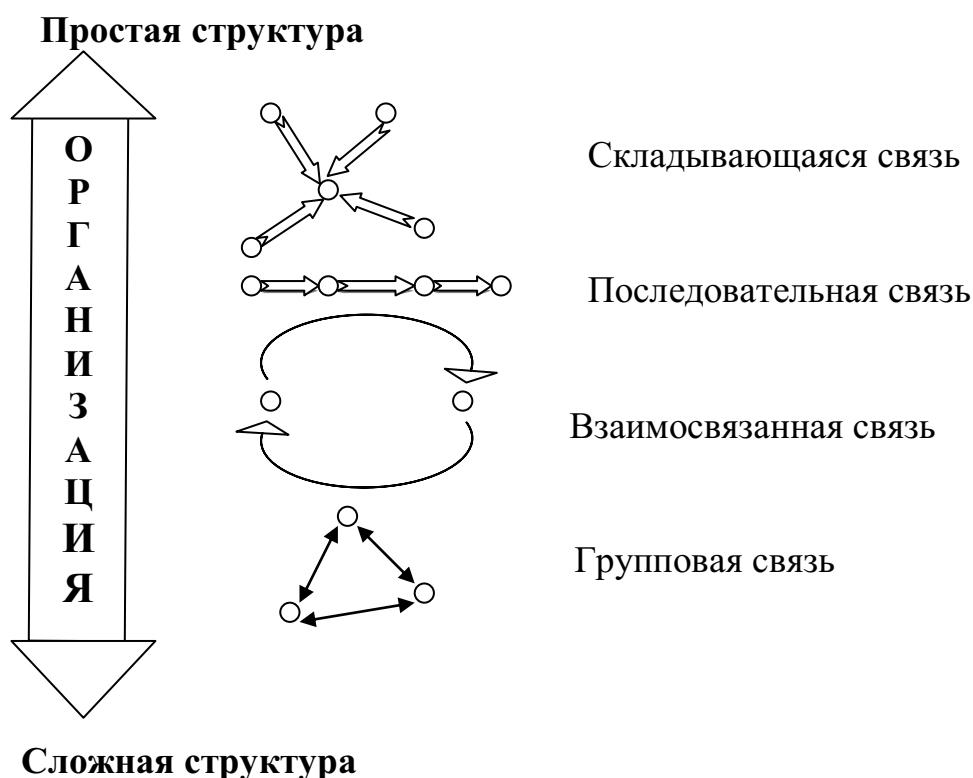
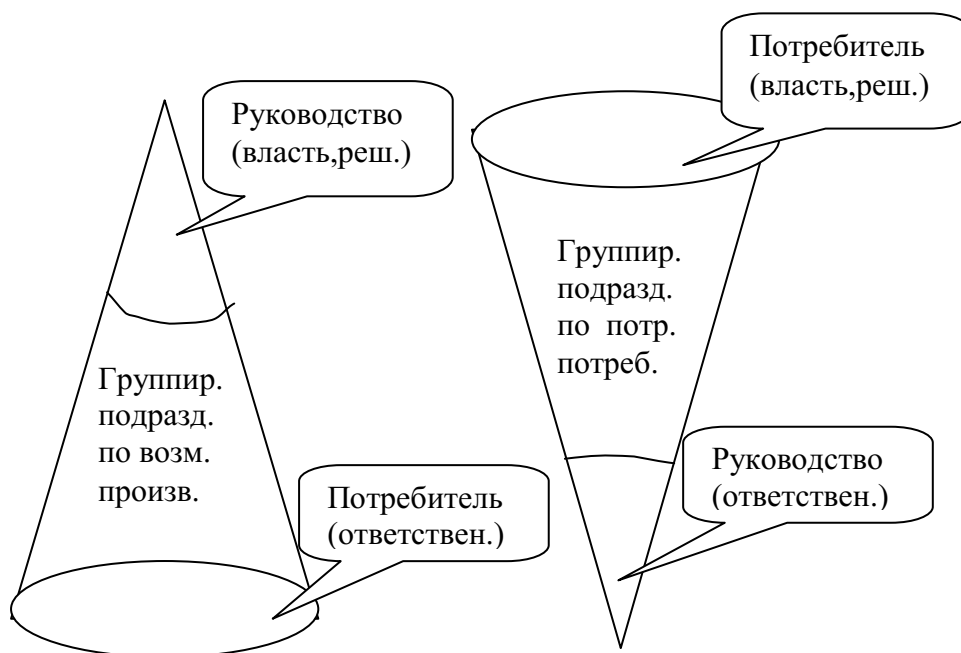


Рис. 2.3. Зависимость структуры организации от типа связи работ

Стратегический выбор руководства в основном определяется отношением к потребителям. Влияние отношения к потребителям на структуру организации показано на рис. 2.4.



а) ориентация на производство в) ориентация на потребителя.

Рис. 2.4. Влияние отношения к потребителям на структуру организации.

3. ЭЛЕМЕНТЫ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Структура организации определяется следующими элементами:

- разделение труда и специализация;
- департаментизация;
- иерархия.

Горизонтальная специализация – постадийное разделение работ в организации, начиная с поступления ресурсов и заканчивая выходом продукции.

Вертикальная специализация – разделение труда по уровням иерархии в организации.

Преимущества специализации:

облегчает процесс формализации работ;

упрощает процесс совершенствования;

повышает производительность труда.

Недостатки:

размывается общая цель организации;

необходима усиленная координация работ;

усиливается внутриличностная ориентация работников.

Департаментизация – группирование схожих работ и их исполнителей.

Линейная департаментизация – группирование только исполнителей, независимо от характера работ.

Такой подход обычно применяется, когда выполняемые работы однотипны.

Функциональная департаментизация – специализированные работы и их исполнители группируются вокруг ресурса (отдел планирования – ресурс время, отдел кадров – ресурс люди, отдел финансов – ресурс деньги и т.п.).

Преимущества:

эффективная работа функциональных отделов;

упрощается подготовка кадров.

Недостатки:

функционализм (размывается общая цель);

любая смежная проблема требует вмешательства руководства.

Дивизионная департаментизация – группирование работ и их исполнителей по принципу схожести результата.

Это реакция бизнеса на меняющуюся внешнюю среду. Особенностью данного подхода является создание относительно

автономных частей в организации, ориентированных на продукт, программу или проект, потребителя или рынок.

В рамках подхода широко используется складывающаяся взаимозависимость между частями организации.

Преимущества дивизионной департаментизации:

руководство освобождается от текучки и появляется время для решения стратегических задач;

заинтересованность исполнителей в конечном результате;

сплоченность исполнителей для достижения результата.

Недостатки:

противопоставление целей реализации продукта общим целям организации;

неэффективность использования ресурсов;

затруднен контроль сверху;

множество ролей ведет к увеличению стресса.

Матричная департаментизация — сбалансированный компромисс функциональной и дивизионной департаментизацией.

Отличительной чертой матричной департаментизации является формальное наличие у работников одновременно двух начальников, обладающих равными правами. Эта система двойного подчинения базируется на комбинации двух начал: - функционального и дивизионного.

Преимущества матричной департаментизации:

высокая эффективность с точки зрения реализации продукта и экономии ресурсов;

способствует принятию оптимальных решений;

формируются и укрепляются горизонтальные связи;

высокая квалификация работников.

Недостатки:

нарушен принцип единоначалия (напряжение, неопределенность, стресс);

трудна во внедрении.

Иерархия – означает расположение уровней управления в порядке подчиненности.

Уровень управления – часть организации в рамках которой и в отношении которой могут приниматься самостоятельные решения без их обязательного согласования (пример: директор, управление, цех, участок, бригада).

Количество уровней управления определяет этажность организации.

Большая этажность ведет к потере информации, ухудшению контроля.

Малая этажность ведет к потере управляемости по причине слишком большого числа подчиненных.

4. КООРДИНАЦИЯ ЭЛЕМЕНТОВ СТРУКТУРЫ

Координация элементов структуры организации – совокупность устойчивых управляющих и информационных связей между элементами, реализующих стратегию организации.

Составляющие координации:

- связи в организации;
- масштаб управляемости и контроля;
- распределение прав и ответственности;
- централизация и децентрализация;
- дифференциация и интеграция.

Связи в организации:

- Вертикальные и горизонтальные.
- Линейные и функциональные
- Формальные и неформальные.

Вертикальные связи – соединяют иерархические уровни в организации, отражают распределение полномочий.

Горизонтальные связи – связи между равными по иерархии подразделениями организации. Необходимы для эффективного взаимодействия частей организации на одном уровне управления при решении смежных проблем.

Получили особенное развитие в матричной департаментизации.

Линейные связи – отношения, в которых начальник реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными. Эти связи организованы сверху вниз и выступают в форме приказа, распоряжения, команды.

Функциональные связи – направлены снизу вверх и выступают в форме совета, рекомендации, отчета.

Формальные связи – это связи, регулируемые установленными и принятыми в организации целями, политикой и процедурами. Служат основой должностных инструкций и носят заданный характер.

Неформальные связи – в основе лежат отношения не между должностями, а между конкретными людьми. Являются реакцией на плохое приспособление организации к изменениям внешней и внутренней среды.

Масштаб управляемости – количество подчиненных, которым может эффективно управлять руководитель.

Масштаб управляемости ограничен возможностями руководителя эффективно перерабатывать информацию, поступающую от подчиненных.

Типы межличностных контактов руководителя и подчиненных:

- прямые двусторонние;
- прямые множественные;
- комбинированные (перекрестные).

Формула Грайкунаса описывает количества количества должностных связей от количества подчиненных:

$$N = n [2^{n-1} + (n - 1)];$$

где: N – количество всех возможных должностных связей;
n – количество подчиненных.

В настоящее время считается, что для высшего звена организации число подчиненных у одного руководителя не должно превышать семи. В нижнем звене организации масштаб управляемости может быть до 20 – 30 подчиненных работников.

Выделяются два типа масштаба управляемости:

- узкий;
- широкий.

Узкий масштаб управляемости характеризуется минимальным количеством подчиненных у одного руководителя, что ведет к увеличению этажности организации.

Преимущества:

- простой контроль за непосредственными подчиненными;
- сравнительно простой информационный обмен на одном уровне управления.

Недостатки:

- с увеличением этажности увеличивается искажение распорядительной и отчетной информации, передаваемой по линейным и функциональным связям.

Широкий масштаб управляемости – максимально возможное количество подчиненных и минимальная этажность.

Оптимальность масштаба управляемости зависит от многих факторов, как внутренних, так и внешних. Каждый руководитель сам выбирает масштаб управляемости.

Принципы распределения прав и ответственности:

1. Принцип единства подчинения.
2. Принцип двойного или множественного подчинения.

Принцип единства подчинения заключается в том, что работник получает распоряжения, относящиеся к выполняемой работе, только от одного начальника. Согласно этому принципу права и ответственность вышестоящего руководителя поглощают только часть прав и ответственности нижестоящего руководителя.



■ - зона поглощения полномочий нижнего уровня вышестоящим.

□ - зона самостоятельности.

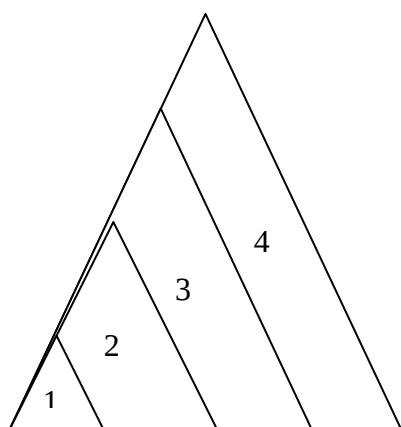
Рис. 4.1. Пример принципа единства подчинения.

Такая система отличается высокой четкостью и фиксацией прав и ответственности руководителя каждого уровня.

Недостатки:

- в рамках функциональной департаментизации ослабляются функциональные права;
- инерционная в экстремальных ситуациях.

Двойное или множественное подчинение – права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность всех нижестоящих руководителей.



Уровни управления:

4. Директор.
3. Начальник цеха.
2. Начальник участка.
1. Бригадир.

□ - зона прав и ответственности.

Рис. 4.2. Пример принципа множественного подчинения.

При такой системе права и ответственность расплывлены между многими уровнями организации, зоны самостоятельного принятия решения практически отсутствуют, что значительно снижает инициативу руководителей, но в кризисной ситуации такая система очень эффективна за счет малой инерционности.

Централизация – концентрация прав принятия решений, сосредоточение внешних полномочий на верхнем уровне руководства организацией.

Децентрализация – передача ответственности за ряд ключевых решений и передача, соответствующих этой ответственности, прав на нижние уровни управления организацией.

Проблема выбора между централизацией и децентрализацией – это проблема выбора оптимальной конструкции организации.

При проектировании организации на выбор между централизацией и децентрализацией могут влиять следующие факторы:

1. Капиталоемкость принимаемых решений – в регулирующих документах организации указывается конкретная сумма, в пределах которой руководитель уровня может принимать самостоятельные решения.
2. Размеры предприятия.
3. Философия управления руководящего состава.
4. Стремление частей организации к самостоятельности.
5. Наличие соответствующих кадров.
6. Развитие техники контроля.
7. Степень разделения труда в организации.
8. Тип предпринимательства.
9. Изменения внешней среды.

Дифференциация – означает деление в организации работ между ее подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения.

Интеграция – уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение общей цели с учетом требований, предъявляемых внешним окружением.

Степень дифференциации частей организации отражает уровень конфликта между ними, а интеграционный механизм снижает этот уровень. Тем самым повышается эффективность организации при взаимодействии с внешней средой.

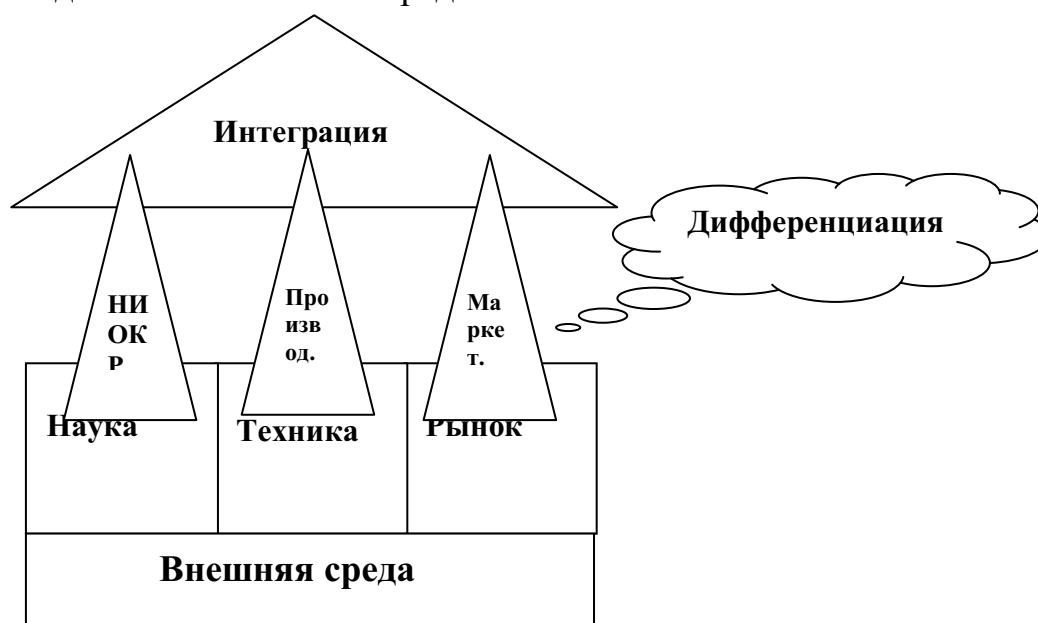


Рис. 4.3. Соотношение дифференциации и интеграции в организации.

Лекция № 6

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

План лекций:

1. Классические типы организаций.
2. Новые типы организаций.

1. КЛАССИЧЕСКИЕ ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

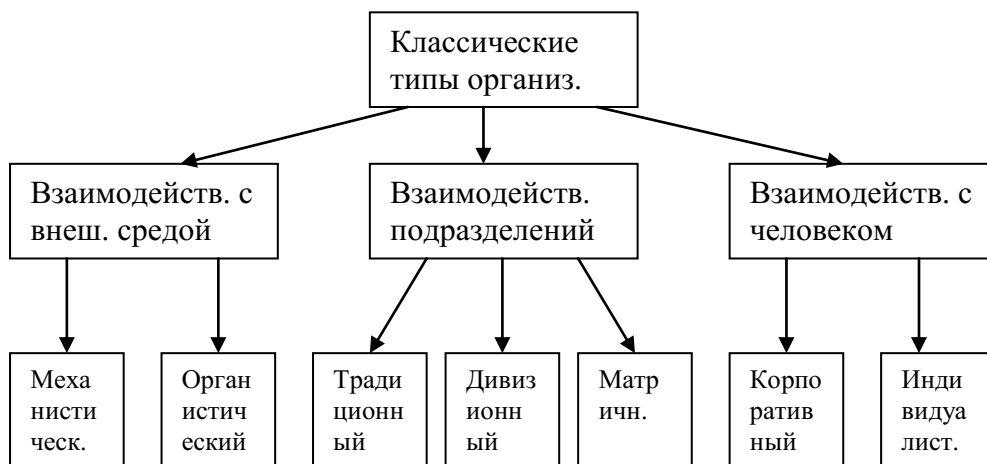


Рис.1.1. Классификация классических типов организации.

Механистический тип характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации.

Такой тип организации может эффективно действовать в условиях несложной и нединамичной внешней среды. Свои преимущества, а именно: универсальность, предсказуемость и производительность, организация механистического типа может реализовать при следующих условиях:

- общая цель организации, и ее задачи известны и достаточно просты, для того чтобы выполнить их с использованием централизованного планирования;
- работа в организации может делиться на отдельные операции;
- исполнение работы достоверно измеряется;
- денежное вознаграждение мотивирует работника;
- власть руководителя признается как данная свыше и законная.

Пример: военизированные организации, крупное производство.

Органический тип характеризуется слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней управления.

Организации такого типа эффективны в условиях сложного и динамичного внешнего окружения и характеризуются:

- неопределенностью целей и задач;
- широкой специализацией в работе;
- размытостью уровней управления;
- неформальностью отношений.

Пример: среднее и мелкое производство товаров народного потребления, торговля, проектные организации.

Традиционная организация является комбинацией линейной и функциональной департаментизации.

Основой этой схемы являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие

специализированные функциональные подразделения: кадры, финансы, план, снабжение, сбыт.

Проблемы, возникающие по мере роста таких организаций:

1. Увеличение масштаба управляемости чревато ростом неуправляемости организации.
2. Ограничение горизонтальных связей.
3. Плохая адаптация к изменениям внешней среды.
4. Текучесть кадров.

Дивизионная организация является реализацией дивизионной департаментизации.

Эта схема широко используется в условиях многопродуктового производства или в многонациональных компаниях. Она хороша при расширении организации и эффективного осуществления управления разными видами деятельности и на разных рынках.

Недостатки:

- несбалансированность целей;
- централизованное распределение ключевых ресурсов приводит к конфликтам между подразделениями;
- затруднена карьера.

Матричная организация реализует матричную департаментизацию.

Матричные организации эффективно функционируют только при органическом подходе, который обеспечивает большие возможности при проектировании горизонтальных и неформальных связей, являющихся атрибутами матричной департаментизации.

Матричные организации создаются тогда, когда необходим высококачественный результат по большому количеству проектов в области высоких технологий.

Проблемы (корень в нарушении принципа единоначалия):

- тенденция к анархии;
- борьба за власть;
- сложный контроль;
- трудности в принятии решений.

Корпоративная организация – представляет собой замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства, противопоставляющие себя другим социальным общностям на основе своих узкокорпоративных интересов.

Пример: древние охотники, ремесленные цеха, тейпы и т. д.

Индивидуалистский тип организации – свободное, открытое и добровольное объединение людей, осуществляющих совместную деятельность. Коллективная собственность в таких организациях – не собственность всех, а собственность каждого.

2. НОВЫЕ ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

Прогресс информатизации разрушил замкнутость организаций. Появились новые типы организаций:

1. Эдхократические.
2. Многомерные.
3. Партиципативные.
4. Предпринимательского типа.
5. Организации, ориентированные на рынок.

Эдхократическая организация – это организация с высокой степенью свободы в действиях работников при решении возникающих проблем.

Ключевыми элементами эдхократической конструкции являются:

- работа в областях с высокой или сложной технологией, требующая творчества и эффективной совместной работы;
- работники являются высококвалифицированными экспертами в своем деле, выполняют сложные производственные операции и умеют эффективно взаимодействовать друг с другом;
- структура организации органическая, преобладают неформальные и горизонтальные связи;
- иерархическое построение постоянно меняется;
- право принятия решений и власть основаны на экспертных знаниях;
- система вознаграждения основана на вкладе работника, его компетенции и степени участия в общей работе.

Пример: консультации, компьютерные фирмы, медицина, НИОКР.

Многомерная организация основана на автономных рабочих группах, выполняющих задачи:

- обеспечение производственной деятельности необходимыми ресурсами;
- производство для конкретного потребителя или рынка;
- обслуживание конкретного потребителя.

Эти автономные группы получают статус центра прибыли. Бюджеты разрабатываются самими подразделениями, руководство только инвестирует в них средства.

Основные преимущества многомерных организаций:

- отсутствует необходимость в проведении реорганизаций;

- подразделения можно создавать, ликвидировать или модифицировать без серьезных изменений положения других подразделений;
- полномочия максимально делегируются при ведущей роли руководителя организации;
- к каждому подразделению применяется унифицированная, четко фиксируемая и легко измеряемая мера эффективности – получаемая прибыль.

Партисипативная организация – это организация, построенная на участии работников в управлении, которое предполагает:

- участие в принятии решений;
- участие в установлении целей;
- участие в решении проблем.

Различаются три степени участия:

- выдвижение предложений;
- выработка альтернатив;
- выбор окончательного решения.

Первая степень не требует введения структурных и других изменений в традиционную организацию.

Вторая степень требует появления в организации специальных структур, которые могли бы эффективно решать проблему. На практике это выражается в создании временных или постоянных комитетов или комиссий, которым поручается выполнять данную работу.

Третья степень предполагает, что участие в управлении осуществляется в форме работы специальных советов (научно-технического, технико-экономического и управленческого

характера). Решения таких советов нередко бывают обязательными для тех руководителей, при которых они создаются.

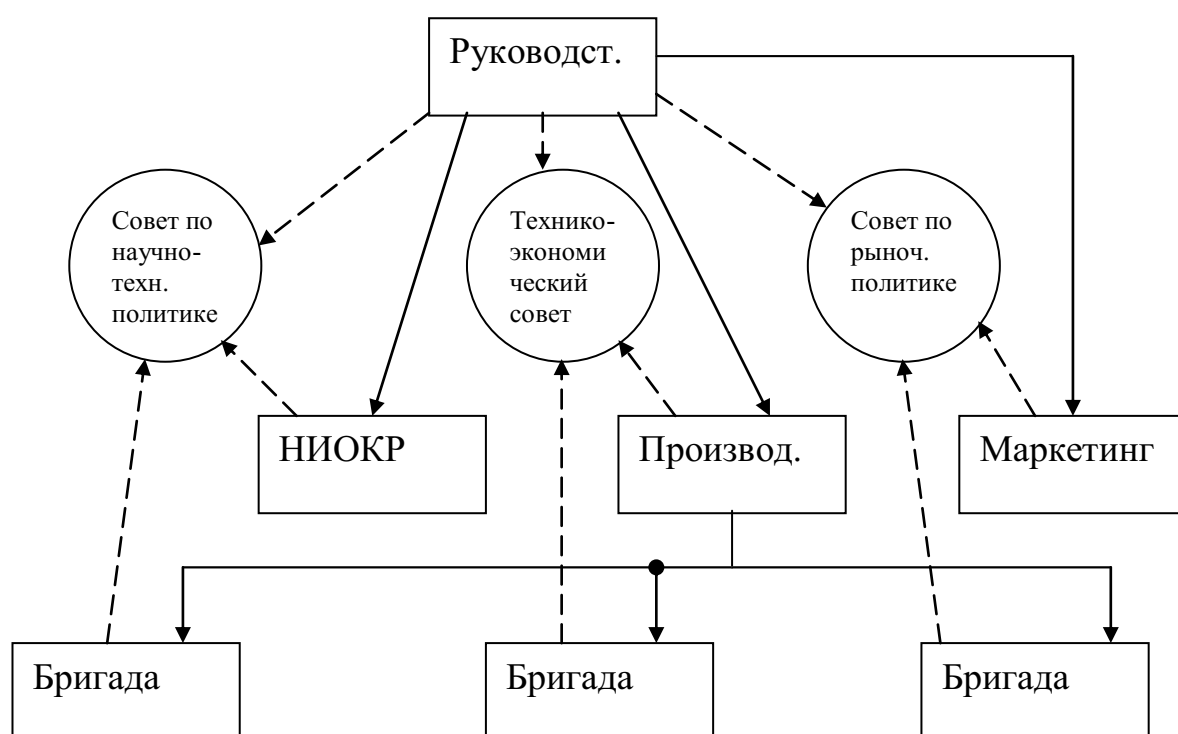


Рис. 2.1. Структура партисипативной организации третьей степени.

Функции советов:

1. Несут ответственность за координацию деятельности подразделений, подчиненных руководителю, к которому относится этот совет.
2. Отвечают за интеграцию деятельности подразделений, представленных в нем, с деятельностью вышестоящих и нижестоящих уровней управления.
3. Определяют политику представленных в них подразделений.

Преимущества партисипативных организаций:

- повышается качество принимаемых решений;

- улучшается анализ внешней среды;
- развивается творческое отношение к труду;
- улучшаются коммуникационные связи по вертикали и горизонтали;
- появляется чувство собственника у работников, тем самым повышается мотивация деятельности;
- улучшается трудовая мораль.

Проблемы:

- коллективный контроль действий руководителя развивает у него популистские качества;
- партисипативные структуры трудно перестраиваются.

Предпринимательская структура – это организация ориентированная на развитие путем:

- создания реальных экономических ценностей на устойчивой и постоянной основе в условиях поиска и реализации всех имеющихся возможностей;
- мотивации работников к принятию ими на себя ответственности за создание экономических ценностей.

Действует в условиях постоянной балансировки между выгодой и риском.

Характеристики предпринимательской организации:

1. Больше рассчитывает на имеющиеся возможности, чем на контролируемые ресурсы.
2. Реализация возможностей и использование для этого ресурсов чаще осуществляется на краткосрочной, эпизодической и поэтапной основе.
3. Структура управления характеризуется малым количеством уровней и гибкостью.

4. Деятельность организации оценивается не на основе производительности, а на основе эффективности.
5. Мотивация деятельности строится на поиске возможностей и достижении результата.
6. Базируется на индивидуальной инициативе.
7. Развивается по многим направлениям.

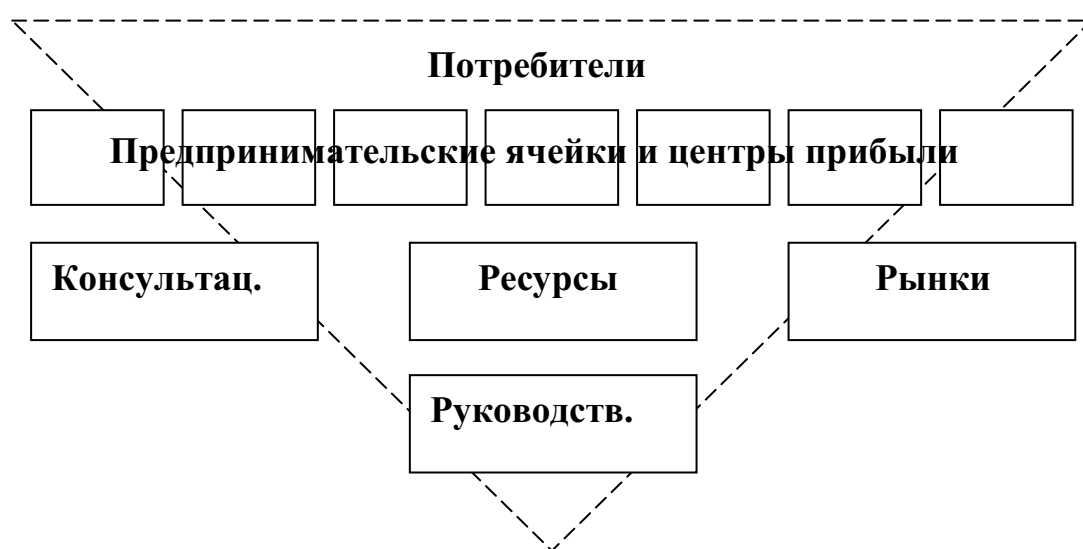


Рис. 2.2. Структура предпринимательской организации.

Организация, ориентированная на рынок – характеризуется группированием всех ее частей вокруг рынка.

По характеру взаимодействия с внешней средой это органический тип.

По характеру взаимодействия частей организации – это либо развитая дивизионная, либо реальная матричная структура.

По характеру взаимодействия с человеком – это индивидуалистская организация.

Структура рыночно ориентированной организации:

1. Связи формируются под воздействием отношений организации с потребителем, а не между функциями.
2. Вместо жесткой иерархии – автономные группы со статусом центра прибыли.
3. У руководства только ключевые функции: исследование, кадры, финансы.
4. Система сквозного планирования и доведение всей информации до каждого работника.
5. Решения максимально приближены к потребителю – уровень автономных групп.

Лекция № 7

ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

План лекции:

1. Организационно-правовые формы предприятий.
2. Организационные формы интеграции предприятий.

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ПРЕДПРИЯТИЙ

Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Юридические лица должны иметь самостоятельный баланс или смету.

Коммерческими организациями признаются юридические лица, преследующие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли, которая может распределяться между участниками.

Некоммерческими признаются организации, для которых извлечение прибыли не является основной целью их деятельности и, которые не распределяют полученную прибыль между участниками.

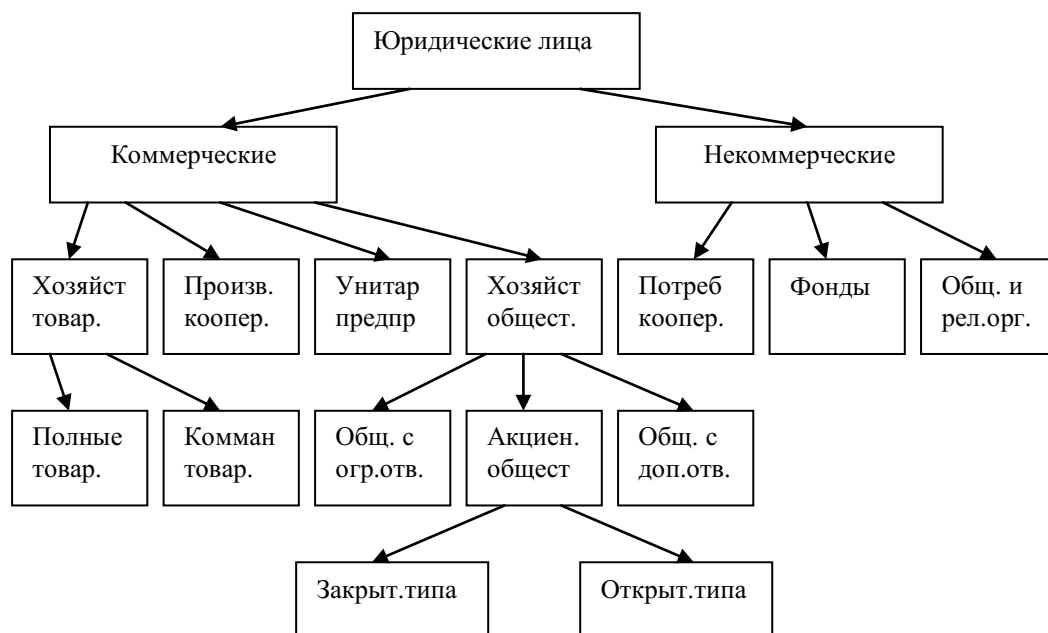


Рис. 1.1. Классификация юридических лиц.

Производственным кооперативом (артелью) признается добровольное объединение граждан для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом или ином участии и объединении его участниками имущественных паевых взносов.

Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым, не может быть распределено по видам, долям, паям, в том числе между работниками предприятия.

Функционирование унитарного предприятия возможно лишь на основе государственной и муниципальной собственности.

Хозяйственными товариществами и обществами признаются коммерческие организации с разделенным на доли учредителей

уставным капиталом, причем товариществом является объединение лиц, а обществом – объединение капиталов.

Полные товарищества характеризуются следующими параметрами:

- действия любого из участников признаются действиями товарищества в целом;
- при недостатке имущества самого товарищества для покрытия образовавшихся долгов кредиторы могут обратиться за взысканием на иное, личное имущество участников товарищества, причем любого из них.

В коммандитном товариществе наряду с участниками с полной ответственностью появляются коммандисты (вкладчики), рискующие только своими имущественными взносами в капитал товарищества, но не несущие никакой ответственности по его долгам.

В обществах с ограниченной ответственностью уставной капитал поделен на вклады (доли) участников, которые не несут ответственности по долгам общества, а лишь рискуют утратить свои вклады. Уставной капитал ООО не может быть менее 100 – кратного размера минимальной месячной оплаты труда, установленного законодательством.

В обществах с дополнительной ответственностью возможна ответственность участников по долгам общества своим личным имуществом, но не всем, как в полных товариществах, а лишь в одинаковом для всех участников кратном размере к сумме внесенных ими вкладов в соответствии с тем, как это определено учредительными документами самого общества.

В акционерном обществе уставной капитал изначально поделен на одинаковые доли, каждая из которых выражена ценной бумагой – акцией.

В закрытом акционерном обществе все акции общества распределяются только между учредителями или заранее определенном кругом лиц.

Открытое акционерное общество проводит свободную продажу своих акций, а его участники отчуждают свои акции без согласия других акционеров.

2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ ИНТЕГРАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Формы интеграции юридических лиц:

- Концерны.
- Корпорации.
- Холдинговые компании.
- Консорциумы.

Концерн – объединение промышленных фирм, организаций транспорта, торговли, строительства, которые объединены производственным циклом.

Корпорация – акционерное общество, управляющее крупным производством. Состоит, как правило, из материнской компании и целой сети дочерних предприятий в виде отделений, представительств, филиалов.

Холдинговая компания является организацией, создаваемой с целью владения контрольным пакетом акций других компаний для осуществления контрольно-управленческих функций. Возможна только в виде открытого АО.

Консорциум – временное объединение, которое создается для осуществления крупных программ и совместного проведения финансовых операций. После завершения программы консорциум распадается.

В консорциум входят юридические самостоятельные лица.

Лекция № 8

ПРИРОДА И СОСТАВ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

План лекции:

1. Понятие и виды функций менеджмента
2. Содержание процесса управления инновациями
3. Состав и содержание социально-психологических функций менеджмента
4. Состав и содержание технологических функций менеджмента
5. Эффективность технологии управления.

1. Понятие и виды функций менеджмента

Функция (дословно – действие) применительно к управлению характеризует виды управленческой деятельности, возникающие в процессе разделения и специализации труда в сфере управления.

Очевидно, что в любом виде управленческой деятельности (функции управления) можно выделить задачи управления и входящие в них процессы и операции. Принятие решений является первичной функцией менеджмента и в то же время это составная часть любой функции управления.

Функции менеджмента определяют устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения.

Они характеризуют общие задачи и направления управленческих работ, состав и содержание которых в наименьшей степени зависит от специфики конкретной организации (её

отраслевой принадлежности, размера, организационно-правовой формы и т.п.).

Дифференциация функций менеджмента позволяет выделить отдельные задачи и виды управленческой деятельности и регламентировать рациональные правила и процедуры их осуществления.

Рассмотрение менеджмента как совокупности и процесса взаимосвязанных функций обеспечивает синтез различных школ научного управления и возможность реализации ситуационного подхода при принятии управленческих решений.

Различные концепции менеджмента предусматривают большое разнообразие состава и содержания функций менеджмента.

При системном рассмотрении можно выделять три группы функций менеджмента, наиболее общие для всех видов организаций и любых условий функционирования:

- общие функции менеджмента;**
- социально-психологические функции менеджмента⁴**
- технологические функции менеджмента.**

Общие функции менеджмента отражают содержание основных стадий процесса управления деятельностью организации на всех иерархических уровнях. Успешный менеджмент в любой организации должен предусматривать осуществление следующих общих функций:

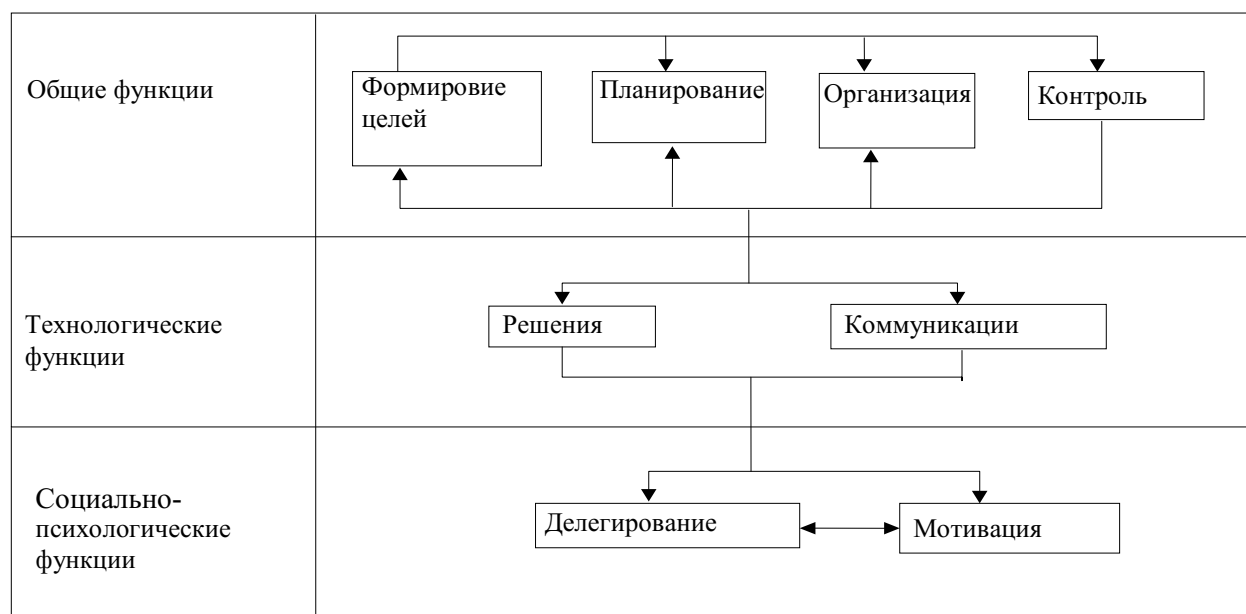
- формирование целей;**
- планирование;**
- организацию;**
- контроль.**

Социально-психологические функции менеджмента связаны в основном с **характером** производственных отношений в коллективе. Они содержат две разновидности функций: **делегирование и мотивацию.**

Технологические функции менеджмента выделяют два основных вида деятельности, составляющих содержание технологии труда менеджера любого уровня иерархии: **решения и коммуникации.**

Общие, социально-психологические и технологические функции, взаимно дополняя друг друга, создают целостную систему менеджмента, позволяющую дифференцировать методы и приёмы управленческого воздействия на деятельность организации, специализировать органы управления и труд отдельных менеджеров.

Система функций менеджмента

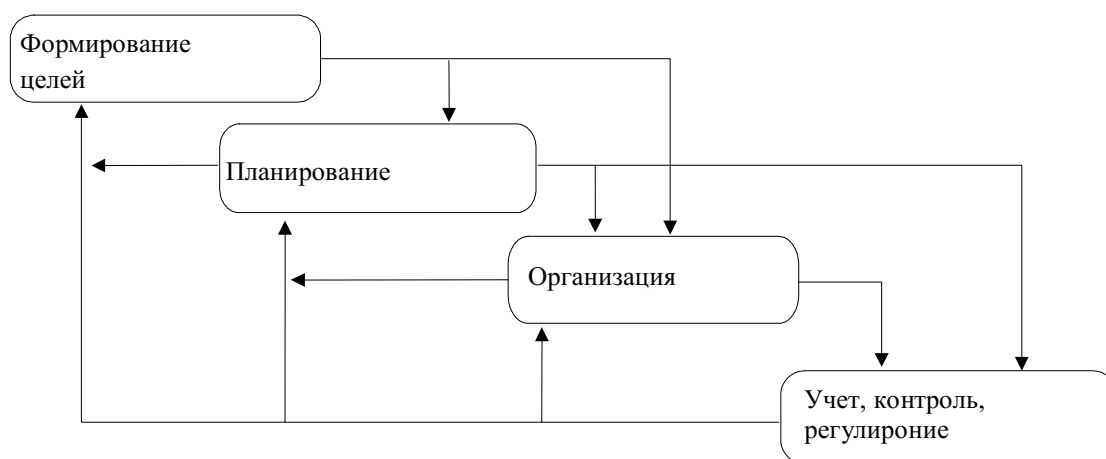


Несмотря на наличие коренных различий в трактовании самого понятия «менеджмент», в определении термина «функции менеджмента» и их состава разделение целостного управленческого процесса на функции объективно является необходимым условием установления формальной структуры и разработки рациональной поведенческой концепции менеджмента в любой организации.

2. Содержание процесса управления инновациями

.Общие функции отражают общий порядок управления деятельностью организации. Они в одинаковой степени необходимы как в рамках стратегического, так и в рамках оперативного менеджмента.

Взаимосвязь общих функций менеджмента



Процесс управления в соответствии с принципиальной схемой общих предметных функций начинается с формирования системы целей и задач деятельности организации на определённый период времени. Затем осуществляется планирование мероприятий, направленных на достижение установленных целей развития.

Реализация запланированных мероприятий требует создания определённых организационных структур, привлечения исполнителей, координации их работы во времени и в пространстве. Успешное выполнение предусмотренных мероприятий в рамках принятых организационных структур требует учёта, постоянного контроля за ходом осуществляемых процессов и регулирования деятельности организации. Каждая из пары взаимосвязанных общих функций представляет собой замкнутый контур управленческих решений, функционирующий в цикле «цель-средство».

В первом контуре «цель-планирование» процесс планирования завершается при условии, что предусмотренные мероприятия и запланированные ресурсы безусловно обеспечивают достижение установленных целей развития. В противном случае требуется корректировать сформулированные первоначально цели развития.

На втором этапе в контуре «планирование-организация» осуществляется поиск организационных решений, обеспечивающих безусловное и наиболее эффективное выполнение установленных плановых заданий.

В третьем контуре «организация-контроль» в принятых организационных условиях осуществляется непрерывный контроль за ходом выполнения плановых заданий и выработка решений, направленных на устранение возникающих разногласий.

Для реализации каждой из общих функций менеджмента в организации формируются определённые коммуникационные связи и подготавливаются управленческие решения. Они являются инструментальной (технологической) базой общих функций менеджмента.

Поведенческие аспекты реализации общих функций менеджмента формируют на предприятии его социально-психологические функции: делегирование и мотивация.

3. Состав и содержание социально-психологических функций менеджмента.

Социально-психологические функции менеджмента обеспечивают регулирование отношений между людьми, возникающих в процессе функционирования организации; в современных условиях они нередко становятся решающим специфическим фактором успеха предпринимательской деятельности организации.

К социально-психологическим функциям менеджмента относятся **делегирование и мотивация**.

Обе эти функции позволяют определить состав задач и полномочий каждого из участников осуществляемых процессов и сформировать наиболее благоприятные условия его деятельности, стимулирующие получение высоких результатов.

Делегирование как функция менеджмента означает процесс задач и определения компетенции лицу или группе лиц, принимающих на себя ответственность за их осуществление.

Задачи формулируют конечные или промежуточные результаты деятельности участника или руководителя подразделения.

Компетенция означает ограниченное право сотрудника или подразделения использовать средства и ресурсы предприятия для выполнения установленных задач.

Ответственность означает обязательство лица или подразделения выполнять установленные задачи в рамках предоставленных полномочий, т.е. прав и ресурсов.

Мотивация как функция менеджмента означает процесс стимулирования всех участников деятельности организации, направленный на достижение установленных целей развития организации.

Мотивация связана с использованием ряда специфических категорий и понятий, относящихся как к отдельному человеку, так и коллективу людей, т.е. организации.

Потребности – это основополагающая категория классических и современных концепций мотивации, означающая осознанное ощущение недостатка чего-либо или его отсутствие.

Побуждение в мотивационном механизме – это проявленное стремление к удовлетворению осознанных потребностей, т.е. мотивы целенаправленной деятельности.

Побуждения человека или коллектива проявляются в **мотивационном поведении**, т.е. поведении, направленном на реализацию осознанных и принятых мотивов.

Стремление к достижению цели становится стимулом всей деятельности сотрудника или коллектива.

Стимул в мотивационном механизме – это результат, к которому направлены побудительные мотивы деятельности сотрудника. Оценка достижения этого результата человеком ощущается через получаемое вознаграждение.

Вознаграждение – это материальная или моральная (психологическая) оценка результата удовлетворения потребности, т.е. всего процесса мотивации. Вознаграждение, как оценка, может

носить внешний (со стороны руководителя. организации) и внутренний (как самооценка удовлетворения от работы) характер.

4. Состав и содержание технологических функций менеджмента.

Технология управления – это приёмы, способы и порядок (последовательность, регламент) выполнения процесса управления в целом и составляющих его функций. В процессе любой технологии предмет труда преобразуется в продукт труда.

Предмет менеджмента как система отношений с подчинёнными и клиентурой проявляется в общем **предмете управленческого труда** – информации, обеспечивающей принятие управленческих решений. Поэтому по отношению к предмету труда технологией управления являются совокупность и последовательность способов работы с информацией при осуществлении функций управления.

Технологические функции менеджмента характеризуют содержание процессов и методов управления.

Они содержат два главных компонента: **коммуникации** и **решения**.

Коммуникации в менеджменте – это обмен информацией при подготовке и обеспечении реализации управленческих решений.

Коммуникация, как функция менеджмента, занимается рациональной организацией информационных потоков на предприятии с целью эффективного управления инновационными процессами. Основные задачи коммуникаций в менеджменте:

-определение и планирование потребности в информации для каждого звена управления на предприятии;

-организация информационного обеспечения системы управления на предприятии;

-формирование рациональных способов и процедур подготовки и реализации управленческих решений;

-разработка и внедрение прогрессивных информационных технологий в управлении инновациями на предприятии;

-координация и контроль управленческих решений, обеспечение исполнительской дисциплины на предприятии;

-разработка и реализация единой технической политики в области информационных технологий в управлении на предприятии.

Управленческое решение – один из главных инструментов выработки и реализации эффективной концепции менеджмента в организации.

Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям:

-целевая направленность: решения должны быть направлены на достижение определённых целей развития;

-иерархическая субординация: решения менеджера должны соответствовать делегированным ему полномочиям;

-обоснованность: решения должны иметь объективное обоснование рациональности;

-адресность: решения должны быть ориентированы в пространстве и во времени, т.е. направлены на конкретного исполнителя и ограничены по времени;

-обеспеченность: решения должны предусматривать необходимые ресурсы и устанавливать источники их получения;

-директивность: решения должны быть обязательными для исполнения и носить плановый характер.

Состав основных решений по функциям менеджмента.

Функция менеджмента	Типичные управленческие решения
Формирование целей	Принятие миссии предприятия. Формирования целевых параметров. Принятие стратегической концепции предприятия. Утверждение целевых параметров проекта.
Планирование	Формирование тематического плана НИОКР. Утверждение календарного графика работ по проекту. Утверждение сметы затрат по проекту. Формирование производственной программы предприятия. Утверждение штатного расписания по подразделениям. Запрос кредитных средств на инновации. Принятие финансового плана предприятия. Утверждение плана реализации продукции.
Организация	Создание предприятия. Выбор организационно-правовой формы предприятия. Принятие организационной структуры предприятия. Утверждение положений о службах предприятия и должностных инструкций. Создание новых или упразднение существующих подразделений предприятия. Открытие филиала или дочерней фирмы предприятия.

Контроль	Оценка состояния работ по проекту. Оценка финансового состояния предприятия. Анализ работы служб и подразделений предприятия. Распоряжение об изменении сроков проведения работ по проекту. Установление порядка оценки деятельности исполнителей. Оценка исполнения стратегической концепции.
----------	--

5. Эффективность технологии управления.

Эффективность технологии управления можно определить степенью управляемости фирмы в целом и её подразделений и процессов. Управляемость предприятия определяется организационной структурой системы управления и организацией в ней информационных потоков.

Известные рекомендации по нормам управляемости в социально-экономических системах основаны на пороге кратковременной памяти человека, равном семи единицам, установленном немецким психологом Г.Эббингаузом. и экспериментальных поправках на нелинейный рост контактов руководителя с подчинёнными при росте числа последних. На основе теоретических исследований по психологии и экспериментов на производстве установлено, что руководителя не должно быть более 4-7 подчиненных. С учётом разнообразия функций, выполняемых подчинёнными, нормы управляемости изменяются от 4-7 до 21-40 человек. Рассмотренные рекомендации используют для обоснования организационной структуры управления, но они справедливы лишь для определённых условий производства

(уровень управления, квалификация персонала и др.). Кроме того, эти рекомендации не дают основы для разработки системы контроля и управления производством. регламентации информационных потоков и др.

Разработка количественных методов оценки управляемости актуальна с теоретической и практической точек зрения, поскольку даёт возможность более обоснованно конструировать организационные структуры управления, периодичность контроля и решать другие задачи регламентирования обмена информацией между уровнями управления.

Условие управляемости, учитывающее время цикла управления, можно выразить следующим неравенством:

$$t_{ин} + t_{пр.реш} + t_{пу} + t_{исп} < t_{он},$$

где $t_{ин}$ - время на сбор, передачу и обработку информации;

$t_{пр.реш}$ - время на принятие решения;

$t_{пу}$ - время на подготовку исполнения управленческого решения;

$t_{исп}$ - время на исполнение решения;

$t_{он}$ - время выполнения текущего производственного процесса.

Организация управляемая, если выработка и принятие всех управленческих решений осуществляются прежде, чем закончатся происходящие в данный момент процессы, реализующие ранее принятые управленческие решения; координируемая, если имеется возможность выявления начала самоликвидации рыночных отношений и их временной оптимизации дополнительными ресурсами.

Технология управления должна учитывать время управленческих циклов и их рациональное взаимодействие с производственными циклами и жизненными циклами товаров.

Лекция № 9
ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

План лекции:

1. Сущность процесса принятия решения.
2. Факторы, влияющие на процесс принятия решения.

1. СУЩНОСТЬ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Все функции и задачи менеджмента включают в себя процесс принятия решения. Покажем это на примерах.

Проектирование организации:

1. Каким образом структурировать организацию, по какому принципу провести департаментизацию?
2. Каким образом координировать функционирование подразделений организации?
3. В какой мере распределять полномочия по уровням управления?
4. Как менять структуру организации при изменении внешней среды?

Мотивация:

1. Определение потребностей подчиненных.
2. Как скоординировать удовлетворение потребностей с общими целями организации?
3. Как повысить мотивацию работников с целью увеличения их производительности?

Планирование:

1. Постановка целей организации.

2. Какую стратегию и тактику необходимо выбрать для достижения поставленных целей?

Контроль:

1. Как измерять результаты работы?
2. Как часто следует оценивать деятельность работников?
3. Какие меры необходимо принять для улучшения деятельности работников?

Вывод: процесс принятия решения – связующий процесс функций и задач менеджмента.

Существуют три подхода к принятию решения:

1. Интуитивный подход.
2. Принятие решений на основе суждений.
3. Рациональные решения.

Рассмотрим каждый из них

Интуитивный подход (основанный на интуиции) и его особенности:

- в основном используется для решения несложных проблем;
- на качество интуитивных решений оказывает сильное влияние недостаточно полное представление о текущей ситуации;
- сильная зависимость от случайных факторов.

Решения, основанные на суждениях.

Управляющий использует знание о том, что произошло в сходных ситуациях ранее и выбирает решение, которое принесло успех в прошлом.

Достоинства подхода:

- Суждение полезно, поскольку многие ситуации повторяются.
- Быстрота и дешевизна принятия решения.

- Решение опирается на здравый смысл.

Недостатки подхода:

- Если ситуация уникальна или очень сложна, то опыт прошлого не поможет.
- Можно упустить лучшее решение, если опираться только на прошлый опыт.
- Истинно здравый смысл встречается достаточно редко.

Рациональное решение.

Алгоритм принятия рационального решения показан на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Этапы принятия рационального решения

Диагностика проблемы.

Проблемой считается ситуация угрозы достижения поставленных целей. Также под проблемой понимается потенциальная возможность.

Необходимо выявить причины возникновения проблемы, для чего требуется собрать и проанализировать информацию о внешней

и внутренней среде. Информация должна касаться только конкретной проблемы (релевантная информация).

Формулировка ограничений и критериев.

При принятии решения необходимо оценить ресурсы и возможности организации, которые являются ограничениями.

Также необходимо определить стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативы. Эти стандарты и есть критерии эффективности решения (например: стоимость, качество и т.д.).

Выявление альтернатив.

С привлечением специалистов определяется множество возможных решений проблемы (альтернативы). В задачу управляющего входит выбор из этого множества таких альтернатив, которые укладываются в ограничения.

Оценка альтернатив.

Определяются достоинства и недостатки каждой из выбранных альтернатив, и ее возможные последствия (исходы).

Выбор лучшей альтернативы.

При сравнении альтернатив оцениваются их исходы с точки зрения принятых критериев эффективности, и выбирается альтернатива с наиболее благоприятным исходом.

Реализация решения.

При реализации решения необходимо установить обратную связь. На этой стадии происходит измерение и оценка последствий решения (сопоставление фактических исходов с предполагаемыми).

Обратная связь позволяет управляющему скорректировать решение, пока не нанесен значительный ущерб.

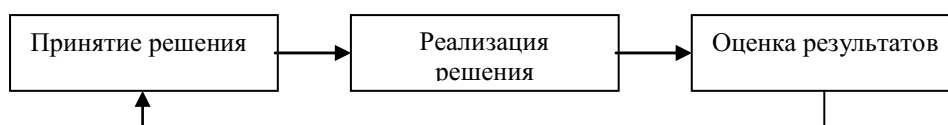


Рис. 1.2. Процесс реализации решения.

2. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Личностные оценки руководителя.

Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые им решения. Личностные оценки субъективно влияют на критерии эффективности решения и тем самым влияют на выбор альтернативы.

Среда принятия решения.

Решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства классифицируются, как условия определенности, риска или неопределенности.

Информационные и поведенческие ограничения.

Необходимая для принятия решения информация может быть недоступна или слишком дорога. Поэтому управляющий должен решить, какие затраты он готов понести для получения информации.

Поведенческие ограничения заключаются в том, что многие факторы, затрудняющие межличностные и внутриорганизационные

коммуникации, влияют на принятие решения. Иногда это ведет к несогласию и конфликтам в процессе принятия решения.

Негативные последствия и взаимная зависимость решений.

Принятие управленческих решений во многих отношениях являются искусством нахождения эффективного компромиса, поскольку выигрыш в одном почти всегда достигается за счет ущерба в другом. Поэтому необходимо учитывать возможные негативные последствия при принятии решения.

В организации все решения взаимосвязаны. Эффективно работающий руководитель должен понимать эти связи и выбирать альтернативы, которые направлены на достижение общей цели организации.

Лекция № 10

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ПОЛНОЙ
ОПРЕДЕЛЕННОСТИ

План лекции:

1. Среда принятия решения.
2. Метод предельного анализа.
3. Линейное программирование.
4. Метод приростного анализа прибыли.

1. СРЕДА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Полная определенность – лицо, принимающее решение (ЛПР), заранее точно знает конкретный исход для каждой альтернативы.

Альтернатива 1 → Исход 1

Альтернатива 2 → Исход 2

.....

Альтернатива i → Исход i

.....

Альтернатива n → Исход n

Рис. 1.1. Условие полной определенности.

В этом случае ЛПР просто выбирает альтернативу, которая даст наиболее привлекательный исход с точки зрения критерия принятия решения (доход, прибыль, затраты и т.д.).

Процесс выбора наилучшего решения с точки зрения заданного критерия называется оптимизацией.

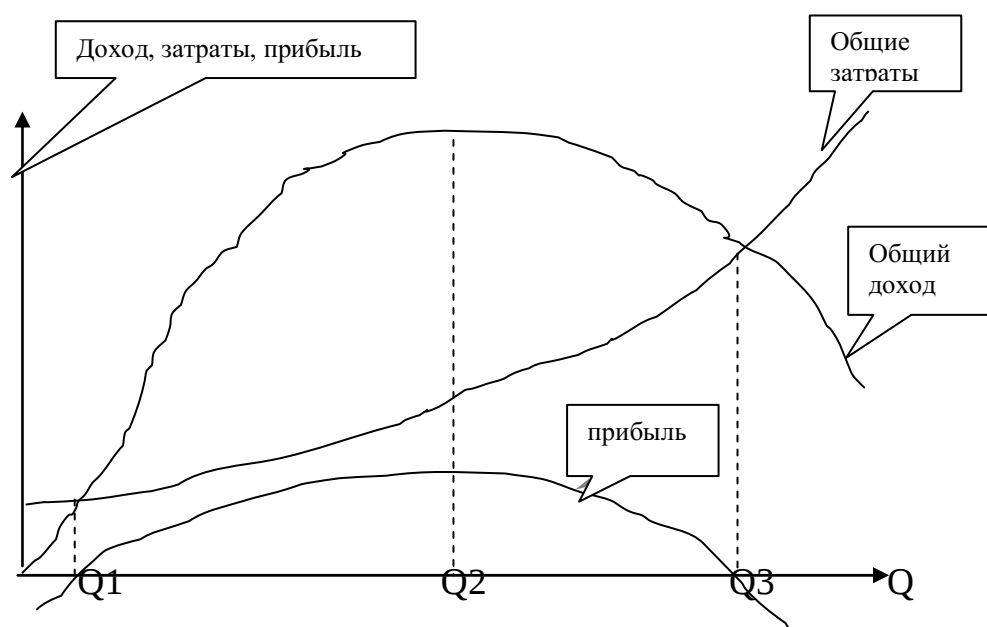
Рассмотрим три метода оптимизации в условиях определенности:

- Предельный анализ.
- Линейное программирование.
- Приростный анализ прибыли.

2. МЕТОД ПРЕДЕЛЬНОГО АНАЛИЗА

В условиях определенности доходы и затраты известны для любого уровня производства и продаж.

Задача – определить оптимальный уровень производства и продаж, максимизирующие прибыль.



Q – объем производства и продаж;
 Q_1, Q_3 – объем производства и продаж без прибыли;
 Q_2 – объем производства и продаж с максимальной прибылью.

Рис.2.1. Типовые кривые экономики.

Предельный доход – дополнительный доход, получаемый от продажи дополнительной единицы продукции (первая производная функции общего дохода от объема продаж).

Предельные затраты – дополнительные затраты на производство дополнительной единицы продукции (первая производная функции общих затрат от объема производства).

Утверждения метода предельного анализа:

1. До тех пор пока предельный доход больше предельных затрат, повышение объема производства и продаж ведет к увеличению прибыли.
2. Прибыль максимальна в точке равенства предельного дохода и предельных затрат.
3. Если предельные затраты превысили предельный доход, то дальнейшее повышение объема производства и продаж ведет к уменьшению прибыли.

3. ЛИНЕЙНОЕ ПРОГРАММИРОВАНИЕ

Линейное программирование – поиск оптимального варианта распределения ограниченных ресурсов между конкурирующими работами.

Задача линейного программирования – минимизация или максимизация линейного критерия эффективности (прибыль, доход или затраты) при условии ограничений по ресурсам, выраженным в форме линейных неравенств.

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{Критерий:} \quad \sum_{j=1}^n C_j X_j \rightarrow \min \text{ или } \max \\ \text{Ограничения:} \quad \sum_{j=1}^n a_{ij} X_j \text{ больше, меньше или равно } b_i; i = 1, \dots, m \\ \text{Переменные:} \quad X_j \geq 0; j = 1, \dots, n \\ \text{Необходимо найти все } X_j. \end{array} \right.$$

В экономических задачах переменными X_j могут быть:

- Составляющие смеси или продуктов при решении задачи минимизации затрат на составление смесей или набора продуктов питания, отвечающих заданным требованиям.
- Объемы производства различных видов продукции при минимальных затратах (максимальных доходах) и ограниченных производственных мощностях.
- Оптимальных планы перевозок (транспортная задача).

Ограничения на использование метода линейного программирования:

1. Переменные должны быть положительными.
2. Критерий эффективности - линейный.
3. Ограничения – линейные.

Если реальные условия не удовлетворяют этим требованиям, то применяются методы нелинейного программирования:

- квадратичное программирование;
- градиентные методы;
- динамическое программирование.

4. МЕТОД ПРИРОСТНОГО АНАЛИЗА ПРИБЫЛИ

Приростный анализ прибыли – анализ изменений переменных затрат и доходов, вызванных принятием конкретного решения.

Основное правило принятия решения – принять любое предложение, повышающее прибыль, или отвергнуть любое предложение, ее уменьшающее.

Замечание. В приростном анализе рассматриваются только переменные, подвергшиеся изменениям. Это реакция на любое текущее предложение при уже функционирующем производстве.

Иллюстративный пример.

Дано: Предприятие производит и продает 100000 шин/мес по 240 руб/шт.

Переменные затраты – 140 руб/шт.

Постоянные затраты – 6000000 руб.

Себестоимость – 200 руб/шт.

Предложен дополнительный контракт.

25000 шин/мес. по цене 180 руб/шт.

За счет сверхурочных работ переменные затраты увеличатся на 20 руб. и составят 160 руб/шт.

Вопрос. Принимать ли это предложение?

Для принятия решения воспользуемся методом приростного анализа прибыли.

Подсчитаем дополнительную прибыль от контракта.

Прирост затрат: $25000 \text{ шт/мес} * 160 \text{ руб/шт} = 4000000 \text{ руб/мес.}$

Прирост дохода: $25000 \text{ шт/мес} * 180 \text{ руб/шт} = 4500000 \text{ руб/мес.}$

Дополн. прибыль: 500000 руб/мес.

Согласно методу приростного анализа контракт принимается.

Принятие решения традиционным методом. (для сравнения)

Подсчитаем себестоимость.

Переменные затраты: $100000 \text{ шт} * 140 \text{ руб/шт} +$
 $+ 25000 \text{ шт} * 160 \text{ руб/шт} = 18000000 \text{ руб.}$

Постоянные затраты: 6000000 руб.

Полные затраты: 24000000 руб.

Себестоимость: $192 \text{ руб/шт} > \underline{180 \text{ руб/шт.}}$

Предложение отклоняется.

Лекция № 11
МЕТОД ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ РИСКА

План лекции:

1. Среда принятия решения.
2. Платежная матрица, как инструмент выбора оптимального решения в условиях риска.
3. Дерево решений, как инструмент выбора оптимальной последовательности решений.

1. СРЕДА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Условие риска в принятии решения – каждая альтернатива может привести к одному из нескольких возможных исходов с вероятностью, равной известной вероятности одного из возможных состояний внешней среды, то есть:

- множество возможных состояний внешней среды исходов известно;
- вероятность каждого состояния внешней среды известно;
- число исходов каждой альтернативы равно числу возможных состояний внешней среды.

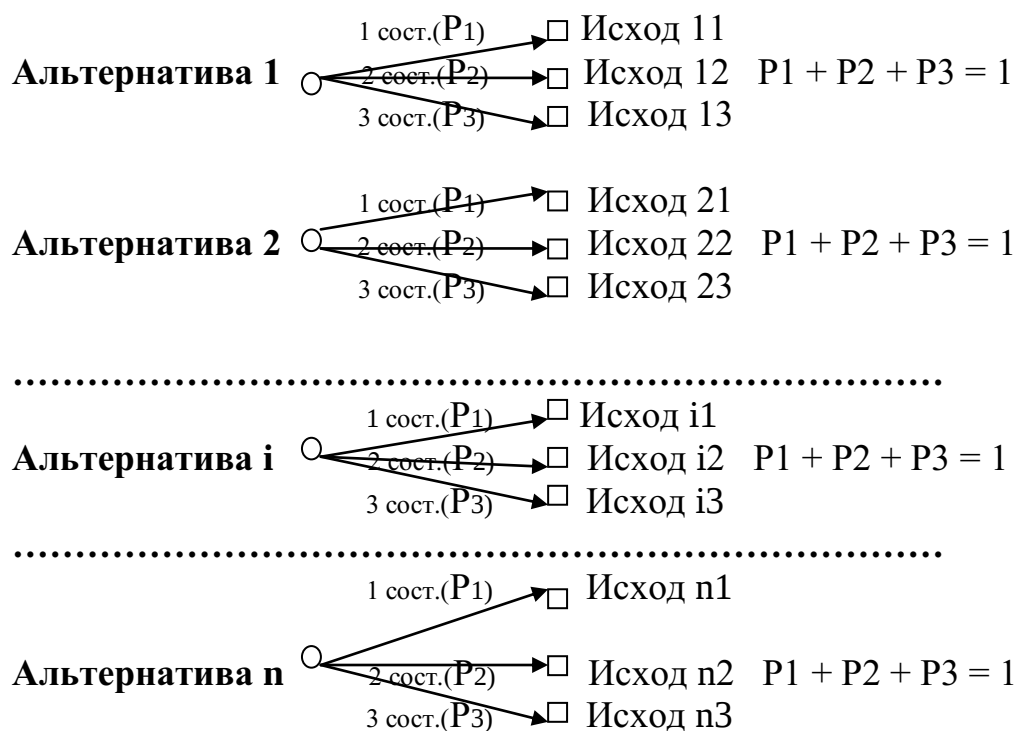


Рис. 1.1. Условие риска.

Также, условие риска можно представить в виде матрицы решений

	$N_1(P_1)$	$N_2(P_2)$	*****	$N_j(P_j)$	*****	$N_m(P_m)$
S1	X11	X12	*****	X1j	*****	X1m
S2	X21	X22	*****	X2j	*****	X2m
*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
Si	Xi1	Xi2	*****	Xij	*****	Xim
*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
Sn	Xn1	Xn2	*****	Xnj	*****	Xnm

S_i – i-я альтернатива;
 N_j – j-ое состояние внешней среды;
 X_{ij} – исход i - ой альтернативы, соответствующий j – му состоянию внешней среды;
 P_j – вероятность j- го состояния внешней среды, причем
 $\sum_{j=1}^m P_j = 1$.

Рис. 1.2. Матрица решений в условиях риска.

2. ПЛАТЕЖНАЯ МАТРИЦА, КАК ИНСТРУМЕНТ ВЫБОРА ОПТИМАЛЬНОГО РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯХ РИСКА

Каждому возможному исходу (X_{ij}) поставим в соответствие выигрыш (Y_{ij}), который он дает ЛПР, то есть $X_{ij} \Leftrightarrow Y_{ij}$. Тогда матрица решений преобразуется в платежную матрицу.

Платежная матрица

	N1(P1)	N2(P2)	****	Nj(Pj)	****	Nm(Pm)	E	σ	C
S1	Y11	Y12	****	Y1j	****	Y1m	E1	σ_1	C1
S2	Y21	Y22	****	Y2j	****	Y2m	E2	σ_2	C2
****	****	****	****	****	****	****	****	****	****
Si	Yi1	Yi2	****	Yij	****	Yim	Ei	σ_i	Ci
****	****	****	****	****	****	****	****	****	****
Sn	Yn1	Yn2	****	Ynj	****	Ynm	En	σ_n	Cn

В условиях риска основным критерием принятия решения является ожидаемый выигрыш.

Ожидаемый выигрыш – математическое ожидание выигрыша при условии выбора конкретной альтернативы.

Ожидаемый выигрыш S_i альтернативы рассчитывается по формуле:

$$E_i = \sum_{j=1}^m P_j Y_{ij}.$$

Выбирается альтернатива с наибольшим ожидаемым выигрышем, но не всегда.

Ожидаемый выигрыш – это средний выигрыш, а реальный выигрыш от реализованного исхода может значительно отличаться от среднего (см. платежную матрицу), и чем больше возможное отличие, тем больший риск в принятии решения.

Мерой риска является степень риска.

Степень риска – среднеквадратичное отклонение ожидаемого выигрыша от реального, т.е.:

$$\sigma_i = \sqrt{\sum_{j=1}^m (Y_{ij} - E_i)^2 P_j}$$

Если при сравнении двух альтернатив их ожидаемый выигрыш одинаковый, а степень риска разная, то выбирается альтернатива, дающая меньший риск, но если ожидаемые выигрыши сильно отличаются, то ЛПР склонен рискнуть, т.е. выбрать альтернативу, дающую больший ожидаемый выигрыш, даже если ее степень риска выше.

Для сравнения риска альтернатив с разными ожидаемыми выигрышами введем понятие относительной степени риска.

Относительная степень риска – модуль отношения степени риска к ожидаемому выигрышу.

$$C_i = \left| \frac{\sigma_i}{E_i} \right|$$

3. ДЕРЕВО РЕШЕНИЙ, КАК ИНСТРУМЕНТ ВЫБОРА ОПТИМАЛЬНОЙ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ РЕШЕНИЙ

Часто обстоятельства вынуждают для получения результата принимать ряд последовательных решений. Каждое из решений этого ряда является выбором оптимальной альтернативы из множества возможных в условиях риска, т.е. процесс последовательного выбора решений можно представить в виде дерева решений.

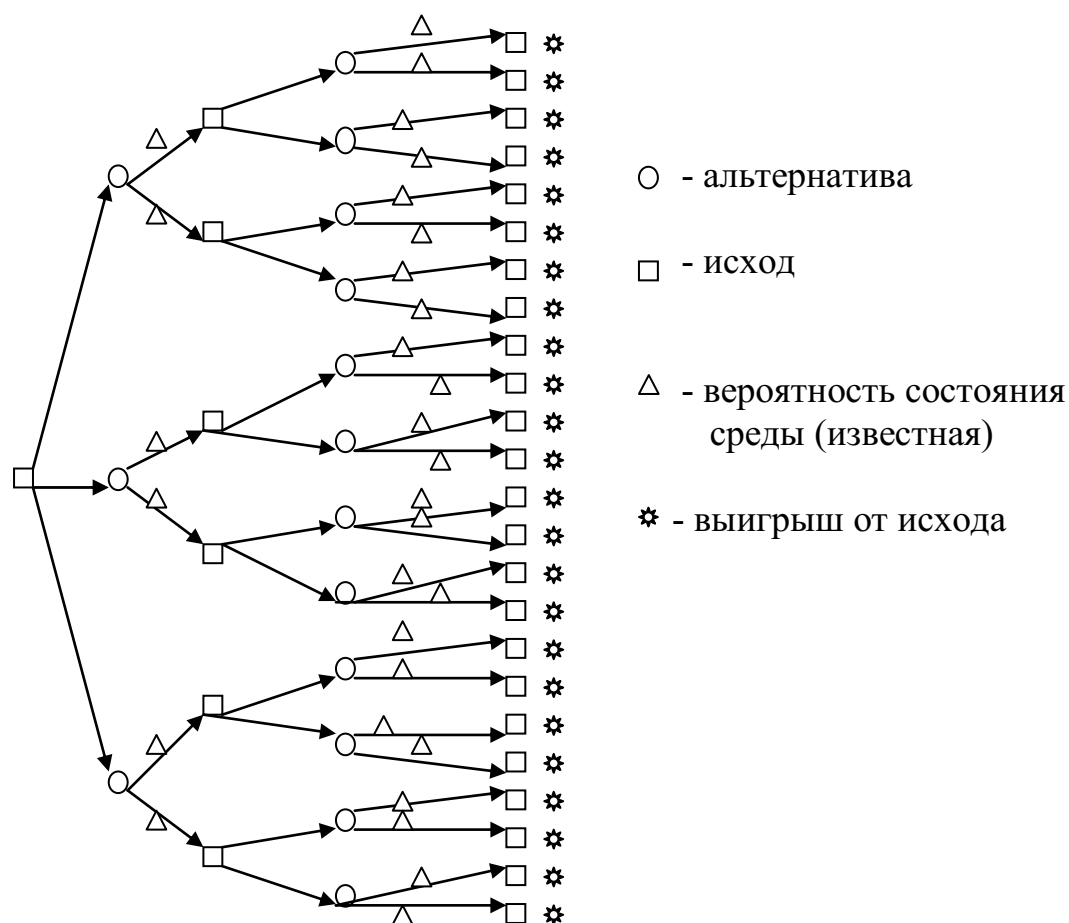


Рис. 3.1. Дерево решений.

Правило выбора последовательности альтернатив на основе
дерева решений:

1. Выбор начинать от конечных ветвей дерева решений и идти последовательно к его корню.
2. На каждом этапе выбирать оптимальную альтернативу, используя платежную матрицу.
3. На каждом следующем этапе значение выигрышей исходов определяются как ожидаемые выигрыши от выбранных альтернатив, исходящих от этих исходов.
4. Множество выбранных альтернатив определяет оптимальный путь последовательного принятия решений с учетом изменения внешней среды.

Лекция №12

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ПОЛНОЙ
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

План лекции:

1. Среда принятия решения.
2. Критерий Вальда.
3. Критерий Гурвица.
4. Критерий Сэйвиджа.
5. Критерий Лапласа.

1. СРЕДА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Условие полной неопределенности в принятии решения – каждая альтернатива может привести к одному из нескольких возможных исходов, которые определяются возможными состояниями внешней среды, вероятности которых неизвестны, т.е.:

- множество возможных состояний внешней среды исходов известно;
- вероятность каждого состояния внешней среды неизвестно;
- число исходов каждой альтернативы равно числу возможных состояний внешней среды;
- исходы каждой альтернативы для каждого состояния внешней среды известны.

Матрица решений в условиях неопределенности.

	N1	N2	****	Nj	****	Nm
S1	X11	X12	****	X1j	****	X1m
S2	X21	X22	****	X2j	****	X2m
****	****	****	****	****	****	****
Si	Xi1	Xi2	****	Xij	****	Xim
****	****	****	****	****	****	****
Sn	Xn1	Xn2	****	Xnj	****	Xnm

S_i – i – я альтернатива;

N_j – j – ое состояние внешней среды;

X_{ij} – исход i – ой альтернативы, соответствующей j – му состоянию внешней среды.

Вероятности состояний внешней среды неизвестны.

2. КРИТЕРИЙ ВАЛЬДА

Критерий Вальда (критерий мини-макс) основан на предположении, что какую-бы мы ни выбрали альтернативу, возникнут внешние условия, которые будут наихудшими с точки зрения выигрыша согласно выбранной альтернативы, следовательно:

- необходимо определить наименьший из возможных выигрышей каждой альтернативы;
- выбрать альтернативу, обеспечивающую наибольший из наименьших выигрышей.

Рассмотрим на примере.

Платежная матрица

Альтернатива	Состояние среды				Критерий Вальда
	N1	N2	N3	N4	
S1	6	6	6	4	← 4
S2	25	7	- 15	7	- 15
S3	20	20	7	- 1	- 1
S4	19	- 2	16	9	- 2
S5	20	15	15	- 3	- 3

Это стратегия перестраховщика – минимизирует проигрыш без учета величины выигрыша, то есть обеспечивает самые низкие риски проигрыша, но и обещает наиболее низкий выигрыш.

3. КРИТЕРИЙ ГУРВИЦА

Критерий Гурвица основан на определении стоимости альтернативы S_i (d_i):

$$d_i = \alpha M_i + (1 - \alpha)m_i;$$

где: α – фактор оптимизма, $0 \leq \alpha \leq 1$;

M_i – максимальный выигрыш S_i альтернативы;

m_i – минимальный выигрыш S_i альтернативы.

Альтернатива с самой высокой стоимостью d_i выбирается в качестве оптимальной.

Рассмотрим на примере при $\alpha = 0,7$.

Платежная матрица

Альтернативы	Состояние среды				Критерий Гурвица		
	N1	N2	N3	N4	M	m	d
S1	6	6	6	4	6	4	5,4
S2	25	7	-15	7	25	-15	13,0
<u>S3</u>	20	20	7	-1	20	-1	← 13,7
S4	19	-2	16	9	19	-2	12,7
S5	20	15	15	-3	20	-3	13,1

α – степень оптимизма ЛПР, является субъективной величиной.

4. КРИТЕРИЙ СЭЙВИДЖА

Критерий Сэйвиджа (критерий макси-мина потерь) – минимизирует риск максимальных потерь в результате неправильного решения. Потери измеряются как модуль разности между выигрышем конкретной альтернативы и максимальным выигрышем из всех альтернатив для заданного состояния внешней среды. Затем:

1. Определяются максимальные потери для каждой альтернативы.
2. В качестве оптимальной выбирается альтернатива с минимальным значением из всех максимальных потерь.

Рассмотрим на примере.

Платежная матрица

Альтернативы	Выигрыши				Потери				Максимальные потери
	N1	N2	N3	N4	N1	N2	N3	N4	
S1	6	6	6	4	19	14	10	5	19
S2	25	7	-15	7	0	13	31	2	31
<u>S3</u>	20	20	7	-1	5	0	9	10	← 10
S4	19	-2	16	9	6	22	0	0	22
S5	20	15	15	-3	5	5	1	12	12

Это стратегия минимизации потерь (отказ от максимального выигрыша).

5. КРИТЕРИЙ ЛАПЛАСА

Критерий Лапласа – предполагается, что в условиях неопределенности вероятности состояний внешней среды равны между собой, тем самым выбор оптимальной альтернативы основан на выборе альтернативы с максимальным ожидаемым выигрышем с учетом риска (как при принятии решения в условиях риска).

Рассмотрим на примере.

Платежная матрица

Альтернативы	Состояния внеш. Среды				Е	σ	С
	N1(1/4)	N2(1/4)	N3(1/4)	N4(1/4)			
S1	6	6	6	4	5,5	0,85	0,15
S2	25	7	-15	7	6	14,3	2,4
S3	20	20	7	-1	11,5	9	0,8
S4	19	-2	16	9	10,5	7,8	0,7
S5	20	15	15	-3	11,75	8,8	0,7

Критерий хорош при долгосрочном прогнозировании.

Основная проблема принятия решения в условиях неопределенности – это проблема выбора критерия!

Лекция № 13

МНОГОКРИТЕРИАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ

План лекции:

1. Особенности принятия решения в условиях многих критериев.
2. Метод анализа иерархии.

1. ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ МНОГИХ КРИТЕРИЕВ

В реальной жизни ЛПР часто сталкивается с проблемой, когда надо принимать решения в условиях не одного, а нескольких критериев принятия решения.

Например:

- 1) Покупка автомобиля – критерии: стоимость, модель, размер, цвет, ремонтпригодность, надежность.
- 2) Производство и продажа продукции – критерии: технологичность, затраты, спрос, прибыль.

Часто критерии противоречивы (стоимость – качество, затраты – надежность, прибыль – спрос).

Для выбора наилучшего варианта необходимо найти компромисс между оценками по различным критериям.

В условиях многих критериев задача выбора наилучшего решения имеет следующие особенности:

- отсутствуют статистические данные, позволяющие обосновать соотношения между различными критериями;

- отсутствует информация, позволяющая объективно оценить возможные последствия выбора того или иного варианта решения.

Вывод. Большой вес при принятии решения в условиях многокритериальности приобретают опыт и интуиция ЛПР.

Оптимальное решение предполагает выбор альтернативы, при которой достигается наиболее предпочтительный, с точки зрения ЛПР, компромисс между критериями.

Для решения таких задач существуют различные методы, описывающие предпочтения ЛПР. Рассмотрим наиболее простой – метод Томаса Саати.

2. МЕТОД АНАЛИЗА ИЕРАРХИИ

Постановка задачи.

Дано:

- Общая цель.
- Критерии принятия решения (конечное число).
- Альтернативы (конечное число).

Требуется выбрать наилучшую альтернативу.

Метод анализа иерархии включает следующие этапы:

- 1) Определение иерархической структуры с уровнями: цель → критерии → альтернативы.
- 2) Выполнение попарных сравнений элементов уровня «критерии». Результаты сравнения переводятся в числа.
- 3) Вычисляются коэффициенты важности (приоритеты) для элементов уровня «критерии» - вектор приоритетов критериев.

- 4) Выполнение попарных сравнений элементов уровня «альтернативы» для каждого критерия. Результаты сравнений переводятся в числа.
- 5) Вычисляются веса для элементов уровня «альтернативы» – матрица весов альтернатив.
- 6) Определяется вектор важности альтернатив путем перемножения вектора приоритетов критериев на матрицу приоритетов альтернатив.
- 7) Выбирается альтернатива с наибольшим значением важности.

Шкала относительной важности

Уровень важности	Количественное значение
Равная важность	1
Умеренное превосходство	3
Существенное превосходство	5
Значительное превосходство	7
Очень большое превосходство	9

Рассмотрим метод анализа иерархии на конкретном примере:
выбор места постройки аэропорта.

Дано.

Общая цель – постройка аэропорта около города для обслуживания большого числа пассажиров.

Критерии принятия решения:

C1 – стоимость постройки. Желательно построить аэропорт с заданной пропускной способностью за наименьшую по возможности цену.

C2 – расстояние от города. Желательно, чтобы поездка пассажиров от аэропорта в город и обратно занимала наименьшее время.

C3 – шумовое воздействие. Количество людей, подвергающихся нежелательным шумовым воздействиям, должно быть по возможности минимальным.

Легко заметить, что все эти критерии противоречивы.

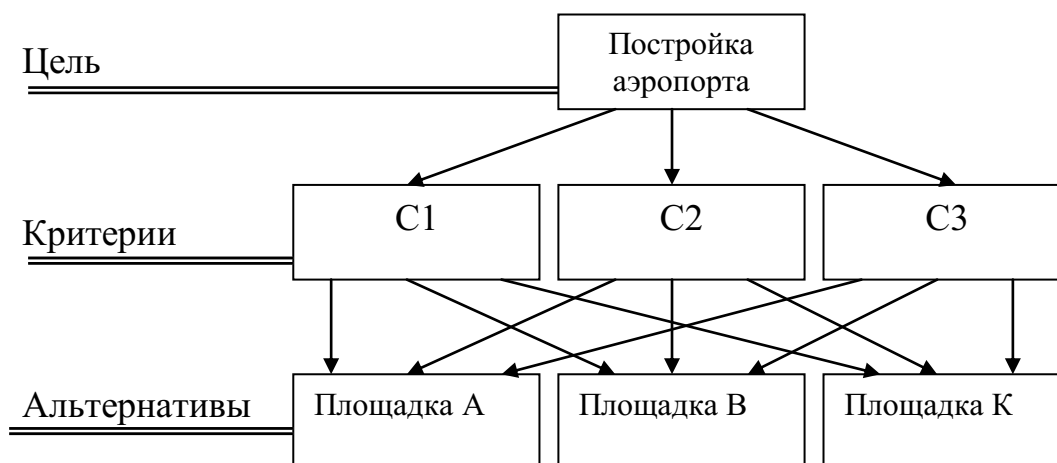
Альтернативы:

Площадка А – наиболее удалена от города, земля дешевая.

Площадка В – близко от города, земля дорогая.

Площадка К – между площадками А и В, средняя стоимость земли.

Этап 1



Этап 2

Матрица попарных сравнений критериев

Критерии	C1	C2	C3	Этап 3 Приоритеты критериев
C1	1	5	3	2,47
C2	1/5	1	3	0,848
C3	1/3	1/3	1	0,48

C1 C2 C3
↓ ↓ ↓

Вектор приоритетов критериев: (2,47; 0,848; 0,48)

Для вычисления приоритетов критериев необходимо определить среднегеометрическое значение каждой строки матрицы попарных сравнений.

Этап 4

Матрица попарных сравнений альтернатив по каждому критерию

По критерию C1				Этап 5	
Альтернат.	A	B	K	Приор.альтернатив	Вес альтернатив
A	1	7	3	2,76	0,69
B	1/7	1	3	0,755	0,19
K	1/3	1/3	1	0,48	0,12
По критерию C2				Этап 5	
Альтернат.	A	B	K	Приор.альтернатив	Вес альтернатив
A	1	1/7	1/5	0,31	0,07
B	7	1	3	2,76	0,65
K	5	1/3	1	1,18	0,28
По критерию C3				Этап 5	
Альтернат.	A	B	K	Приор.альтернатив	Вес альтернатив
A	1	5	5	2,93	0,68
B	1/5	1	1/5	0,34	0,09
K	1/5	5	1	1	0,23

Координатами вектора весов альтернатив по каждому критерию являются координаты нормированного вектора приоритетов по каждому критерию.

Матрица весов альтернатив:

$$\begin{array}{c}
 \begin{array}{l}
 A \longrightarrow \\
 B \longrightarrow \\
 K \longrightarrow
 \end{array}
 \begin{array}{c}
 \begin{array}{ccc}
 C1 & C2 & C3 \\
 \downarrow & \downarrow & \downarrow \\
 \begin{pmatrix}
 0,69 & 0,07 & 0,68 \\
 0,19 & 0,65 & 0,09 \\
 0,12 & 0,28 & 0,23
 \end{pmatrix}
 \end{array}
 \end{array}
 \end{array}$$

Этап 6

$$\begin{pmatrix} 2,47 \\ 0,848 \\ 0,48 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} 0,69 & 0,07 & 0,68 \\ 0,19 & 0,65 & 0,09 \\ 0,12 & 0,28 & 0,23 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 2,09 \\ 1,06 \\ 0,65 \end{pmatrix} \begin{array}{l} \longleftarrow A \\ \longleftarrow B \\ \longleftarrow K \end{array}$$

Этап 7

Согласно вектору важности альтернатив выбираем Площадку А.

Лекция № 14.

КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ

План лекции:

1. Процесс коммуникации.
2. Коммуникационные сети.
3. Восприятие информации и коммуникационные барьеры.

1. ПРОЦЕСС КОММУНИКАЦИИ

Коммуникация – обмен информацией, необходимой для эффективного управления организацией.

Основные функции коммуникации:

- 1) Информативная – передача сведений.
- 2) Интерактивная – организация взаимодействия.
- 3) Перцептивная – установление взаимопонимания.
- 4) Экспрессивная – побуждение к действию.

Процесс коммуникации – передача информации от одного субъекта другому.

Субъектами являются отдельные личности, формальные и неформальные группы, организации.

Процесс передачи информации основан на следующих базовых элементах:

1. Отправитель – лицо, формирующее сообщение и передающее его.
2. Сообщение – закодированная информация.
3. Канал передачи – средство передачи информации.
4. Получатель – лицо, которому предназначена информация.

Процесс передачи информации состоит из следующих последовательных этапов:

1. Зарождение идеи и формирование сообщения.
2. Кодирование сообщения и выбор канала передачи.
3. Передача сообщения.
4. Прием и декодирование сообщения.
5. Обратная связь.

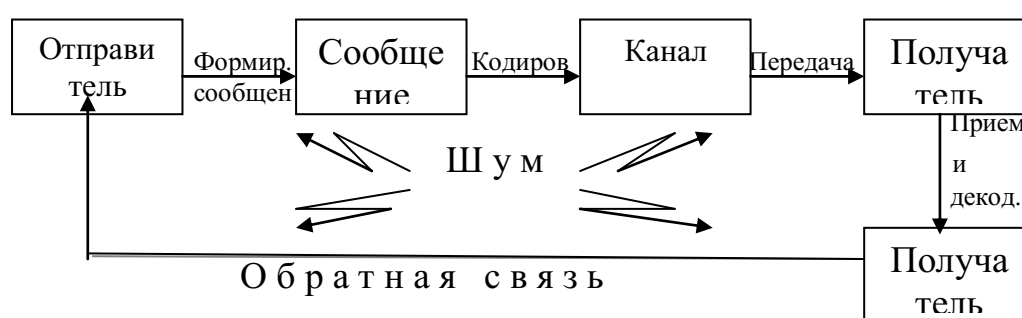


Рис. 1.1. Процесс коммуникации

Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным.

Обратная связь необходима, чтобы определить, в какой мере сообщение было воспринято и понято.

Шум – любое вмешательство в процесс коммуникации, искажающее смысл сообщения.

Источники шума:

- дефекты кодировки;
- внешние помехи;
- психологические факторы.

Шум присутствует на всех этапах коммуникационного процесса. Высокий уровень шума может полностью блокировать информационный обмен.

2. КОММУНИКАЦИОННЫЕ СЕТИ

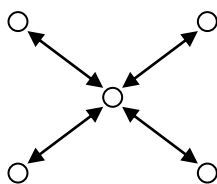
Коммуникационная сеть – соединение определенным образом, участвующих в коммуникационном процессе субъектов, с помощью информационных потоков.

Конфигурация коммуникационной сети определяется структурой организации: уровнем централизации, этажностью, видом департаментизации, дифференциацией и интеграцией; - и в конечном счете связями в организации: вертикальными, горизонтальными, линейными и функциональными.

Базовые типы коммуникационных сетей:

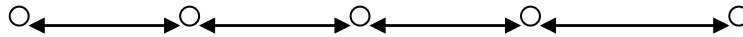
- Колесо.
- Цепь.
- Круг.
- Всеканальная.

Колесо



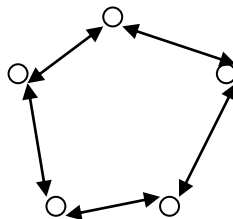
Такая сеть отображает полную централизацию принятия решения. Информационные потоки между исполнителями отсутствуют. Все общение происходит только через руководство.

Цепь



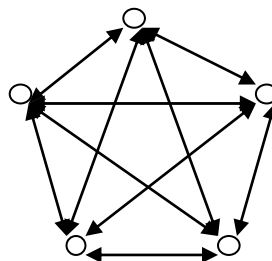
Такая сеть характерна для организаций с ярко выраженной последовательной связью работ.

Круг



Такая сеть отображает децентрализованную систему принятия решений и характерна для матричных структур с развитыми горизонтальными связями.

Всеканальная



Такая сеть может применяться в полностью децентрализованных организациях органического типа, полностью ориентированных на рынок: предпринимательские, эдхократические и т.п.; - где эффективность организации в решающей степени

зависит от звеньев, непосредственно контактирующих с потребителем, либо работы носят творческий неформальный характер, и результаты полностью зависят от квалификации и таланта исполнителей.

2. ВОСПРИЯТИЕ ИНФОРМАЦИИ И КОММУНИКАЦИОННЫЕ БАРЬЕРЫ

Степень восприятия информации обусловлена двумя составляющими:

- соответствием раскодированного получателем сообщения сообщению, которое сформировал отправитель;
- условием принятия и непротиворечивостью принятого сообщения психологическим установкам получателя.

Факторы, влияющие на восприятие информации, можно разделить на внутренние и внешние.

Внешние факторы:

1. Интенсивность и мощность передаваемого сигнала.
2. Состояние канала передачи.
3. Интенсивность и мощность шума.

Внутренние факторы:

1. Потребности и ожидания получателя.
2. Отношение получателя к отправителю и передаваемому им сообщению.
3. Степень информированности получателя по вопросам, сформулированным в сообщении.

На внутренние факторы восприятия оказывают влияние следующие обстоятельства:

1. Ситуация, в которой происходит знакомство с информацией.

2. Личностные и социальные характеристики отправителя: доброжелательность, терпимость, манера поведения, внешний вид, должность, образование, интересы, идеалы.
3. Стереотипы получателя:
 - эффект бумеранга – информация, нарушающая основные психологические и мировоззренческие установки, только укрепляет их;
 - эффект ожидания – желаемое выдается за действительное;
 - эффект порядка – больший вес придается сообщениям, полученным в первую очередь;
 - эффект нимба – последующая оценка информации в значительной мере ориентируется на предыдущие оценки.
4. Избирательность информации.
5. Отсутствие интереса к информации.

Лекция № 15.
МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

План лекции:

1. Общая характеристика мотивации.
2. Теории содержания мотивации.
3. Теории процесса мотивации.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МОТИВАЦИИ

Человека побуждает к активным действиям необходимость удовлетворения различных потребностей.

Потребность – это отражение в сознании объективной нужды организма и личности.

Нужда – недостаток необходимого или избыток ненужного (вредного).

Если рассматривать человеческие потребности, то их можно обобщенно представить как:

- материальные (потребности в пище, одежде, жилище);
- духовные (потребности в познании, в творчестве, в эстетических наслаждениях);
- социальные (потребности в общении, в труде, в безопасности, в признании).

Выделяют также группу невротических потребностей, неудовлетворение которых может привести к невротическим расстройствам:

- потребности в сочувствии и одобрении;
- потребности во власти и престиже;
- потребности в обладании и зависимости;

- потребности в информации;
- потребности в справедливости.

Характеристики потребности:

1. Модальность (в чем нужда).
2. Сила.
3. Острота (субъективное восприятие и оценка степени неудовлетворения потребности).

По длительности воздействия потребности делятся на:

- кратковременные;
- устойчивые;
- периодически возникающие.

У разных субъектов потребности выражены по разному, и это корень проблемы мотивации человека.

Мотив – побудительный момент, управляющий поступками людей для реального удовлетворения их потребностей.

Мотивация – это процесс воздействия на человека с помощью совокупности внутренних и внешних движущих сил для пробуждения в нем определенных мотивов, задающих формы, границы и направленность действий на достижение поставленных целей.

Роль внешних движущих сил играют стимулы, в качестве которых могут выступать отдельные предметы, обещания, предоставляемые возможности и т.п., все что может быть предложено человеку в качестве компенсации за его действия, а также угрозы и реальные наказания за бездействия или неправильные действия.

Стимулирование – мотивация с использованием различных стимулов.

В зависимости от того, что необходимо стимулировать (текущую деятельность или результат), стимулирование может быть текущим или итоговым.

Текущее стимулирование предназначено для стабилизации и корректировки текущей деятельности и может быть: непрерывным, фиксированным, эпизодическим, комбинированным.

Итоговое стимулирование направлено на достижение конкретного результата.

Внутренние движущие силы зависят от психологической и социальной структуры человека, которая зависит от его наследственности, воспитания и мировоззрения.

Мотивацию можно представить в виде шести последовательных стадий:

1. Возникновение потребностей.
2. Поиск путей устранения потребностей.
3. Определение направления действий.
4. Осуществление действий.
5. Получение вознаграждения за осуществленные действия.
6. Устранение потребности.

Существуют две группы теорий мотивации:

- теории, выявляющие и анализирующие содержание факторов мотивации;
- теории, описывающие динамику взаимодействия мотивов.

2. ТЕОРИИ СОДЕРЖАНИЯ МОТИВАЦИИ

- Теория иерархии потребностей.
- Теория ERG.
- Теория приобретенных потребностей.
- Теория двух факторов.

Теория иерархии потребностей.

Основоположник Абрахам Маслоу (1940 г.).



Рис. 2.1. Пирамида Маслоу.

Концепция иерархии потребностей включает в себя следующие предпосылки:

- Люди постоянно ощущают какие-либо потребности.
- Люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы

- Группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу.
- Неудовлетворенные потребности побуждают человека к действиям, удовлетворенные потребности не мотивируют людей.
- Если какая-либо потребность удовлетворяется, то на ее месте появляется другая неудовлетворенная потребность.
- Обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.
- Потребности, расположенные ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения.
- Потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того, как удовлетворены потребности более низкого уровня.

Недостатки теории:

1. В жизни потребности по разному проявляются, в зависимости от многих ситуационных факторов.
2. Не всегда на практике наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой.
3. Удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию.

Теория ERG.

Основоположник Клейтон Альдерфер.

Согласно этой теории существуют три группы потребностей:

- Потребности существования.
- Потребности связи.
- Потребности роста.

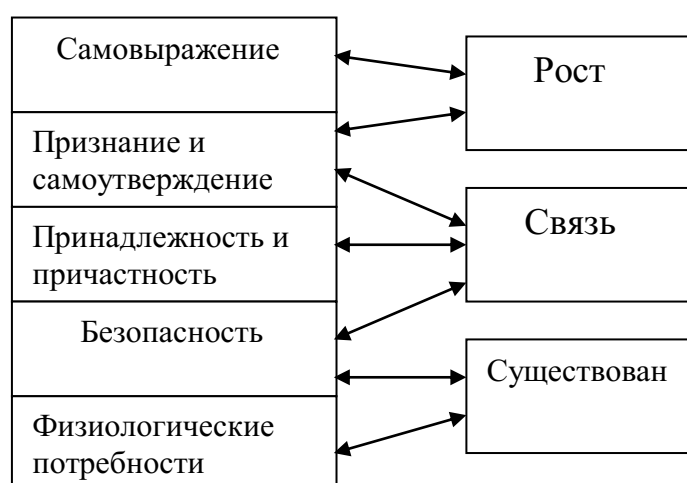


Рис. 2.2. Связь с пирамидой Маслоу.

Процесс мотивации идет в обоих направлениях:

- Вверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня.
- Вниз, если не удовлетворена потребность верхнего уровня.

Теория приобретенных потребностей.

Основоположник доктор философии Гарвардского университета Мак-Клелланд.

Согласно этой теории, иерархии потребностей не существует.

Рассматриваются три вида приобретенных потребностей:

- В успехе.
- Во власти.
- В причастности.

Потребность в успехе проявляется, как стремление человека достигать поставленные цели все более эффективно.

Потребность в причастности реализуется через поиск и установление хороших отношений с окружающими.

Потребность во власти состоит в стремлении оказывать влияние на людей, брать на себя ответственность за их действия.

Все перечисленные потребности не исключают друг друга и не расположены иерархически.

Проявление влияния этих потребностей на поведение человека сильно зависит от их взаимовлияния.

Теория двух факторов.

Основоположник магистр здравоохранения Фредерик Герцберг (1950 – 60 г.г.).

Основные положения теории:

- Процесс обретения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности, с точки зрения обуславливающих их факторов, являются двумя различными процессами. То есть факторы, которые вызывают рост неудовлетворенности, не

приводят к росту удовлетворенности при ослаблении влияния. И наоборот, факторы, вызывающие рост удовлетворенности, не вызывают неудовлетворенность при ослаблении их влияния.

- Факторы удовлетворенности называются мотивирующими факторами, к ним относятся: достижение, признание, ответственность, продвижение, интерес к работе.
- Факторы неудовлетворенности называются факторами здоровья и к ним относятся: заработная плата, безопасность на рабочем месте, условия на рабочем месте, статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля, отношения с коллегами и подчиненными.

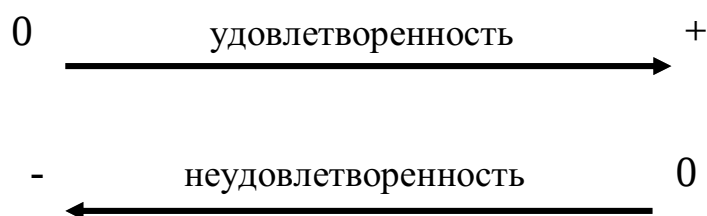


Рис. 2.3. Процессы развития удовлетворенности и неудовлетворенности.

Первостепенное внимание необходимо уделять факторам здоровья для устранения неудовлетворенности, затем включаются мотивирующие факторы, вызывающие рост удовлетворенности.

Как использовать на практике процессуальные теории мотивации? Следует создавать сотрудникам условия, когда, выполняя работу и достигая поставленных менеджментом целей, они бы одновременно удовлетворяли свои активные потребности.

Для удовлетворения потребностей социального типа следует:

1. Давать сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться
2. Создавать на рабочих местах дух единой команды
3. Проводить с подчиненными периодические совещания
4. Не стараться разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.
5. Создавать условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Для удовлетворения потребностей в уважении рекомендуется:

1. Предлагать подчиненным более содержательную работу
2. Обеспечить им положительную обратную связь с достигнутыми результатами
3. Высоко оценивать и поощрять достигнутые подчиненными результаты
4. Привлекать подчиненных к формулировке целей и выработке решений
5. Делегировать подчиненным дополнительные права и полномочия
6. Продвигать подчиненных по служебной лестнице.
7. Обеспечивать обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности

Для удовлетворения потребностей самовыражения следует:

1. Обеспечивать подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал
2. Давать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи
3. Поощрять и развивать у подчиненных творческие способности

3. ТЕОРИИ ПРОЦЕССА МОТИВАЦИИ



Рис. 3.1. Общая схема мотивационного процесса.

- Теория ожидания.
- Концепция партисипативного управления.
- Теория постановки целей.
- Теория равенства.

Теория ожидания (1930 г.)

Основоположники: Курт Левин, Врум, Портер, Лоулер.

Процесс мотивации, согласно этой теории, складывается из трех блоков:

- Усилие.
- Исполнение.
- Результат.

Усилие рассматривается как следствие, и даже результат мотивации.

Исполнение рассматривается как следствие взаимодействия усилий, личных возможностей и состояния внешней среды.

Результат – функция исполнения и степени желания (валентности).

Валентность отражает то, в какой степени для человека желателен каждый конкретный результат (очень зависит от человека).

Существует два уровня результата:

- результат первого уровня;
- результат второго уровня.

Результат первого уровня – это собственно результат выполнения работы и выражается в качестве и количестве произведенного продукта и величине затраченного времени.

Результат второго уровня – это последствия для человека, которые вытекают из результатов первого уровня.

Представление людей о том, в какой мере их действия приведут к определенным результатам, называется ожиданием.

Ожидание определяется на основе анализа ситуации, знаний, опыта, интуиции, способности оценить обстановку и свои возможности.

Ожидание является вероятностной характеристикой и его значение лежит в интервале $(0,1)$.

Валентность результатов первого уровня задается произведением валентности результатов второго уровня на ожидания результатов второго уровня.

Мотивация задается произведение величины ожидания результатов первого уровня на валентность результатов первого уровня.

Таким образом, итоговая оценка, определяющая степень мотивированности человека, суммирует в себе оценку того, что:

- человек сможет справиться с поставленной задачей (ожидание результата первого уровня);
- результат будет замечен руководителем и должным образом вознагражден (ожидание результата второго рода);
- вознаграждение будет достойным (валентность результата второго рода).

Для успешного претворения этой теории на практике руководитель должен:

1. Знать мотивационную структуру подчиненных.
2. Формировать высокий уровень ожиданий.
3. Формировать неотрицательную валентность второго рода.

Концепция партисипативного управления.

Концепция предполагает, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной деятельности, то он

получает от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, более качественно и продуктивно.

Это обусловлено следующим:

- партисипативное управление открывает работнику доступ к принятию решения и тем самым мотивирует его;
- партисипативное управление позволяет максимально задействовать потенциал человеческих ресурсов организации.

Направления реализации партисипативного управления:

1. Работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность.
2. Работники могут привлекаться к принятию решения по поводу выполняемой ими работы.
3. Работникам дается право контроля за качеством и количеством осуществляемого ими труда и устанавливать ответственность за конечный результат.
4. Предполагается широкое участие работников в рационализаторской деятельности.
5. Предоставление работникам права на формирование рабочих групп из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе.

Теория постановки целей.

Основоположник Эдвин Лок (1968 г.)

Согласно этой теории поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как именно ради достижения поставленных целей человек осуществляет определенные действия.

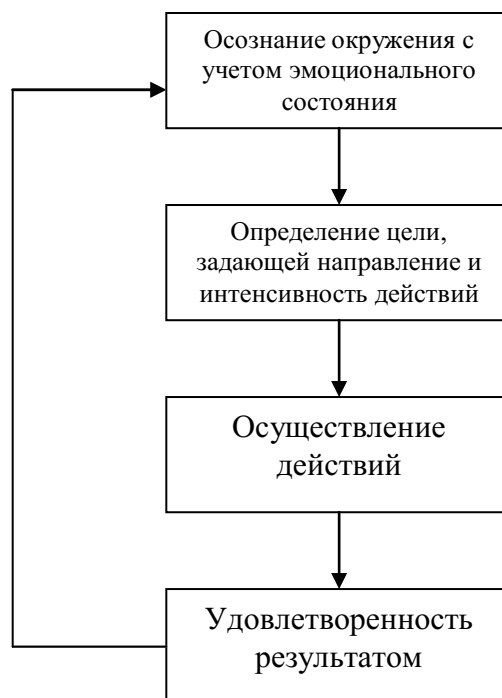


Рис. 3.2. Модель процесса мотивации посредством постановки целей.

Качество исполнения работы зависит от следующих характеристик целей:

- Сложность.
- Специфичность.
- Приемлемость.

- Приверженность.

Сложность цели – отражает степень профессиональности и уровень исполнения, необходимый для ее достижения.

Специфичность цели – отражает количественную ясность цели, ее точность и определенность.

Приемлемость цели – отражает степень, до которой человек воспринимает цель, как свою собственную.

Приверженность цели – отражает готовность затрачивать усилия определенного уровня для достижения цели.

Кроме того, качество исполнения зависит от:

- организационных факторов;
- способностей работника.

Согласно теории, удовлетворенность работника определяется двумя процессами:

- внутренним;
- внешним.

Внутренний процесс – оценка человеком полученного результата по отношению к поставленной цели.

Внешний процесс – оценка окружением результатов исполнения.

Недостатки теории:

1. Ее практическое применение зависит от конкретного человека.
2. Нет однозначного ответа, кто и как должен ставить цель.
3. Не раскрыта взаимосвязь индивидуальной и групповой цели.
4. Не раскрыт механизм стимулирования.

Теория справедливости.

Основоположник Стейси Адамс.

Согласно этой теории на мотивацию человека в значительной степени влияет справедливость оценки его текущей деятельности и результатов, как по сравнению с предыдущими периодами, так и в сравнении с достижениями окружающих, то есть каждый субъект мысленно оценивает соотношение:

$$\frac{\text{Индивидуальные доходы}}{\text{Индивидуальные затраты}} = \frac{\text{Доходы других лиц}}{\text{Затраты других лиц}}$$

В затраты включаются:

- Усилия, затраченные при выполнении работы.
- Стаж работника в организации.
- Уровень квалификации.
- Возраст.
- Социальный статус.

Возможные реакции на неравенство:

1. Сокращение затрат.
2. Требование об увеличении вознаграждения.
3. Переоценка возможностей.
4. Влияние на окружающих с целью увеличения их затрат или уменьшения доходов.
5. Изменение объекта сравнения.
6. Уход из организации.

Менеджеру необходимо:

- Иметь четкие критерии вознаграждения.
- Учитывать психологию работников.
- Открыто обсуждать спорные вопросы.

Мотивационная модель «Стимул-реакция»

Существует несколько мотивационных типов личности, каждый из которых описывает характерное поведение человека в организации.

Мотивационные типы можно разделить на два класса:

- 1) класс избегательной мотивации (человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения);
- 2) класс достижительной мотивации (человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится).

Различают следующие "чистые" типы мотивации:

- люмпенизированный (избегательный класс);
- инструментальный (достижительный класс);
- профессиональный (достижительный класс);
- патриотический (достижительный класс);
- хозяйский (достижительный класс).

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов (Рис. 3.3)

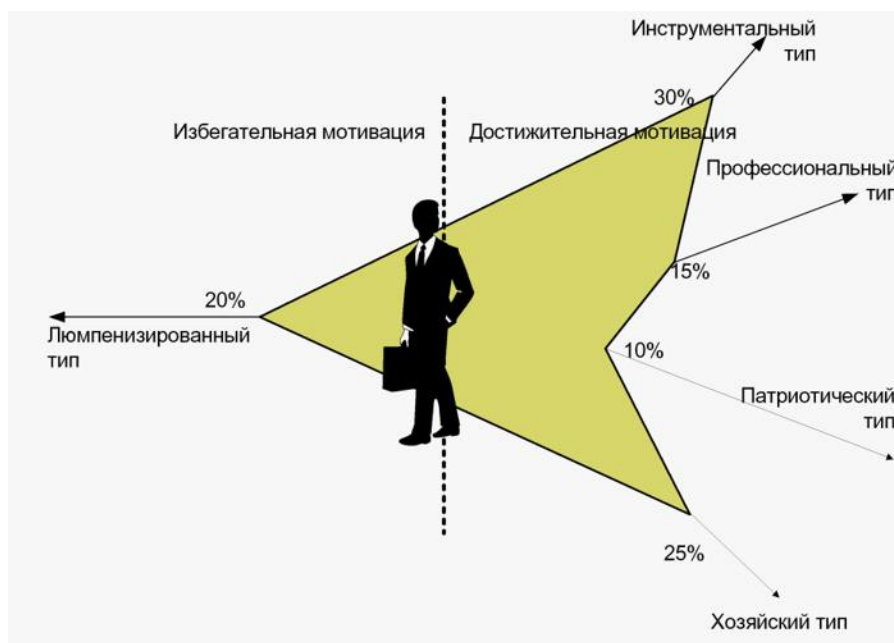


Рис 3.3. Человек как сочетание чистых мотивационных типов

Люмпенизированный тип. Относится к избегающему классу мотивации. Характеристика:

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;
- низкая квалификация;
- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- низкая активность и выступление против активности других;
- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
- стремление к минимизации усилий.

Инструментальный тип. Относится к достижительному классу мотивации. Характеристика:

- интересует цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);
- важна обоснованность цены, не желает "подачек";

- важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Профессиональный тип. Относится к достижительному классу мотивации. Характеристика:

- интересуется содержанием работы;
- не согласен на неинтересные для него работы, сколько бы за них не заплатили;
- интересуют трудные задания - возможность самовыражения;
- считает важной свободу в оперативных действиях;
- важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

Патриотический тип. Относится к достижительному классу мотивации. Характеристика:

- необходима идея, которая будет им двигать;
- важно общественное признание участия в успехе;
- главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.

Хозяйский тип. Относится к достижительному классу мотивации. Характеристика:

- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- не терпит контроля.

Можно привести данные, показывающие реальные распределения по мотивационным типам в организациях (Таблицы 3.1, 3.2).

Таблица 3.1

Распределение мотивационных типов работников
крупного хлебокомбината, успешно функционирующего на рынке

Мотивационный тип	Доля персонала с преобладанием данного мотивационного типа	
	Среди рабочих	Среди менеджеров

Инструментальный	44%	9%
Профессиональный	14%	31%
Патриотический	14%	38%
Хозяйский	2%	9%
Люмпенизированный	26%	13%

Таблица 3.2

Распределение мотивационных типов работников крупного машиностроительного завода, ранее выпускавшего оборонную продукцию, с очень высоким кадровым потенциалом (в данный момент завод испытывает трудности с конверсией)

Мотивационный тип	Доля персонала с преобладанием данного мотивационного типа	
	Среди рабочих	Среди менеджеров
Инструментальный	29%	22%
Профессиональный	23%	29%
Патриотический	17%	21%
Хозяйский	13%	17%
Люмпенизированный	18%	10%

Формы стимулирования и их соответствие

мотивационным типам

Теперь приведем классификацию форм стимулирования:

1. *Негативные* - недовольствие, наказания, угроза потери работы.
2. *Денежные* - заработная плата, включая все виды премий и надбавок.

3. *Натуральные* - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.

4. *Моральные* - грамоты, почетные знаки, представление к наградам, доска почета и пр. Моральные формы наиболее многочисленны. Известен научный труд, в котором исследовано свыше 20 тысяч моральных стимулов, применявшихся в угольной промышленности. В настоящее время формы морального стимулирования в России практически не используются под надуманным предлогом формирования рыночных отношений, хотя на Западе их очень активно применяют.

5. *Патернализм* (забота о работнике) - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.

6. *Организационные* - условия работы, ее содержание и организация.

7. *Привлечение к совладению и участию в управлении.*

Итак, на человека, который описывается некоторым мотивационным профилем, с целью изменить его поведение в организации, оказывается воздействие в форме некоторого стимула. Получив стимул, человек реагирует на него в соответствии со своим мотивационным профилем.

Эта реакция может быть

☐ положительной, и человек изменит свое поведение так, как это задумывалось;

☐ нейтральной;

☐ отрицательной, когда нежелательное поведение только усиливается.

Понятийная модель "Мотивация-стимул" устанавливает связь между чистыми мотивационными типами и приемлемыми для них формами стимулирования. Это отношение приведено в Таблице 3.3.

Применение модели

Описанная модель "Мотивация-стимул" может применяться при формировании политики стимулирования персонала. Возможны следующие варианты такой политики:

1. Путем разработки и применения системы стимулирования сформировать и поддерживать определенный мотивационный профиль компании, соответствующий реализуемой стратегии развития бизнеса. В этом случае система стимулирования должна создавать предельно некомфортные условия для персонала с нежелательным мотивационным типом, и создавать благоприятные условия для работников с приемлемым мотивационным типом. Тем самым, будет происходить "вымывание" персонала с неблагоприятным типом мотивации, взамен которого будет производиться набор нового персонала, имеющего желательную структуру мотивации.

2. Оптимизировать систему стимулирования под существующий мотивационный профиль компании, чтобы обеспечить предельно конструктивное поведение имеющегося в наличии персонала.

Напоминаем, что мы рассматриваем чистые мотивационные типы. В характере человека всегда присутствует смесь нескольких мотивационных типов, поэтому утверждение "сколько бы за них не платили" для конкретного реального человека не работает - при высокой объявленной цене труда может проявиться

инструментальная составляющая его мотивации, и он согласится выполнять предлагаемую работу.

Таблица 3.3

Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационный тип			
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая

Примечание:

- "базовая" - наибольшая ориентированность данной формы стимулирования на человека с данным типом мотивации;
- "применима" - данная форма стимулирования может быть использована;
- "нейтральная" - применение данной формы стимулирования не окажет никакого воздействия на человека, и он будет продолжать действовать как прежде;
- "запрещена" - применение данной формы стимулирования приведет к прямо противоположному эффекту и, возможно, к деструктивному поведению.

Лекция № 16

МЕНЕДЖЕРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

План лекции:

1. Типы менеджеров и их задачи.
2. Роли менеджеров.
3. Десять наиболее важных качеств удачливых предпринимателей.

1. ТИПЫ МЕНЕДЖЕРОВ И ИХ ЗАДАЧИ

Менеджеры – это руководители, т.е. сотрудники организации, имеющие непосредственно подчиненных им работников.

Типы менеджеров по уровням управления

Уровень управления	Кто конкретно относится	Основные задачи
Высший	Руководитель организации и его Заместители.	Формулирование целей организации и подразделений, разработка долгосрочных планов, адаптация организации к различным переменам, взаимодействие организации с внешней средой.
Средний	Все остальные руководители организации, не отнесенные к высшему и низовому уровням.	Координация работы нижестоящих руководителей, руководство отдельными специализированными подразделениями и функциями.
Нижний	Руководители, не имеющие в подчинении руководителей.	Непосредственная организация и руководство работниками, занятыми основной деятельностью, контроль за использованием сырья и оборудования.

Общие задачи менеджеров.

1. Определение перспективных и текущих целей и задач организации и исполнителей.

2. Распределение функций, заданий, установление норм, инструктаж подчиненных, создание необходимых условий, мотивация.
3. Установление и поддержание коммуникационной связи между подчиненными, между собой и подчиненными, как в прямом, так и в обратном направлении.
4. Контроль, оценка и анализ деятельности группы в целом и каждого подчиненного в отдельности.
5. Изучение подчиненного персонала, повышение его профессионального уровня.
6. Проведение собраний, совещаний и участие в совещаниях.
7. Деловое общение, беседы и переговоры с менеджерами организации, заказчиками, поставщиками и другими лично и по телефону.
8. Работа с документами.
8. Самоменеджмент: установление личных ценностей, целей, планирование, развитие коммуникативных способностей, анализ личных результатов.

2. РОЛИ МЕНЕДЖЕРОВ

Десять ролей менеджера

Роли	Целевая направленность
Образец для подражания	Построение Межличностных Отношений
Лидер	
Интегратор	
Собиратель информации	Построение информационных систем
Распределитель информации	
Представитель	
Предприниматель	Принятие управленческих решений
Менеджер кризисных ситуаций	
Распределитель ресурсов	
Ведущий переговоры	

Все эти 10 ролей, взятые вместе, определяют объем и содержание работы менеджера независимо от характера конкретной организации. Роли взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого. Личность руководителя может влиять на характер исполнения роли, но не на ее содержание.

Описание ролей менеджера

Роль	Описание	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей
Межличностные роли		
Образец для Подражания	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера	Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников, и связанные с этим обязанности	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных
Интегратор	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами
Информационные роли		
Собиратель Информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)
Роль	Описание	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей
Распределитель Информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для

	фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации	передачи информации подчиненным (обзоры, беседы)
Представитель	Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и другим лицам
Роли, связанные с принятием решений.		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов	Участие в разработке стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности
Менеджер Кризисных Ситуаций	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель Ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений организации	Составление графиков, запросы полномочий, всякие действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий Переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

Роли менеджера в зависимости от фазы развития экономической системы

Роли менеджера	Плановая Экономика	Переход от плановой к рыночной экономике	Рыночная экономика
Построение межличностных Взаимоотношений: Образец для подражания Лидер Интегратор	+ - -	++ ++ ++	+ ++ +
Построение информационных связей: Собираатель информации Распределитель информации Представитель	+ + -	++ + +	++ + ++
Принятие управленческих решений: Предприниматель Менеджер кризисных ситуаций Распределитель ресурсов Ведущий переговоры	- - ++ -	++ ++ + ++	++ + + +

Условные обозначения:

++ - доминирующая роль,

+ - активная роль,

- - пассивная роль.

3. ДЕСЯТЬ НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫХ КАЧЕСТВ УДАЧЛИВЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Минимальный набор качеств, необходимых для выдвижения
на должность руководителя низового уровня:

1. Профессиональная компетентность.
2. Организованность.
3. Умственные способности.
4. Коммуникативные возможности.
5. Честность и ответственность.

Качества менеджера

(по результатам анализа зарубежной литературы):

1. Формирование эффективной команды.
2. Способность выслушать.
3. Самостоятельность в принятии решений.
4. Энергичность.
5. Способность к внедрению нововведений.
6. Наблюдательность.
7. Высокие проявления этики в отношениях.
8. Сильная воля.
9. Интернациональная направленность.
10. Умение разбираться в новых технологиях.
11. Умение производить хорошее впечатление на окружающих.
12. Честолюбие.
13. Представительный внешний вид.
14. Демократизм.
15. Образование.

Предприниматель – владелец собственного дела, несущий весь риск его претворения в жизнь.

Предприниматель, в деле которого участвуют подчиненные ему работники, выполняет все функции менеджера.

Отличие предпринимателя от менеджера может состоять лишь в степени самостоятельности и ответственности. Менеджеры высшего уровня почти ничем не отличаются от предпринимателей.

Десять наиболее важных качеств удачливых предпринимателей

Качество	Описание
1.Инициативность и постоянный поиск новых деловых возможностей	Видит раньше других и использует новые и оригинальные деловые возможности. Действует до того, как его вынудят к этому обстоятельства
2.Целеустремленность	Имеет долгосрочное видение, ясно выражает цели, постоянно ставит и своевременно корректирует краткосрочные задачи
3.Упорство и настойчивость	Меняет стратегии и тактику, чтобы достичь целей, готов к неоднократным усилиям, чтобы преодолеть любые препятствия
4.Готовность к взвешенному риску	Постоянно готов к ситуации «вызова» или умеренного риска. Предпринимает действия, чтобы уменьшить риск и контролировать результаты
5.Ориентация на эффективность и качество	Стремится во всем достичь совершенства, находит пути делать все лучше, быстрее, дешевле
6.Ответственность	Принимает на себя всю ответственность и идет на личные жертвы для выполнения необходимой работы
7.Систематическое планирование и эффективный контроль	Уделяет достаточное внимание планированию, использует эффективные процедуры слежения за выполнением наиболее важных работ, контролирует основные показатели деятельности
8.Стремление быть информированным	Наряду с получением необходимых сведений по формально установленным каналам стремится лично получать информацию от клиентов, поставщиков, конкурентов, с рабочих мест
9.Способность убеждать	Обладает способностью оказывать влияние на людей, умело пользуется этим в деловых и личных контактах
10.Независимость и уверенность в себе	Стремится к самостоятельности и независимости от других людей, верит в свои способности справиться с самыми трудными задачами

Лекция № 17

РОЛЬ ЛИЧНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ

План лекции:

1. Понятие лидерства. Теории лидерства.
2. Групповая динамика.

1. ПОНЯТИЕ ЛИДЕРСТВА. ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

Применительно к менеджменту лидерство — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Влияние — это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида. В дополнение к формальным полномочиям руководителю требуется власть, так как от людей зависит, насколько успешно будут достигнуты цели организации. Обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как повышение заработной платы, рабочие задания, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлетворение социальных потребностей и т.п. Однако, в некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для руководителя, влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задания. Кроме подчиненных, над руководителем могут иметь власть его коллеги. Таким образом, для эффективного управления в организации должен достигаться определенный баланс власти руководителей и подчиненных, а также руководитель должен владеть инструментами влияния на

подчиненных. Такие инструменты обсуждаются в теориях лидерства (таблица 1.1).

Таблица 1.1

Форма власти и влияния	Рычаги влияния	Условия применения
Власть, основанная на принуждении, влияние через страх	страх потерять работу, лишиться премии, расположения руководства или коллег	Наличие высокого предложения кадров данной профессии на рынке труда
Власть, основанная на вознаграждении, влияние через положительное подкрепление	Удовлетворение активной потребности подчиненных (последователей)	Хорошее знание индивидуальных потребностей подчиненных, ограниченные возможности предоставления вознаграждений
Законная власть, влияние через традиции	Признание подчиненным влияния, основанного на традиции подчинения власти, создает у него взамен ощущение принадлежности к социальной группе, чувство защищенности	нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением
Власть примера, влияние с помощью харизмы	Сила личных качеств или способностей лидера, желание последователя отождествлять себя с лидером или подражать ему, а также потребности исполнителя в принадлежности и уважении. На уровне подсознания	Наличие харизматических свойств личности у лидера: «излучение» энергии, умение красиво, и уверенно держаться, независимость характера, хорошие риторические способности, достойное и спокойное принятие

	исполнитель ждет, что подчинение, возможно, сделает его похожим на лидера или вызовет к нему уважение	восхищения окружающих, без проявления надменности и себялюбия
Власть эксперта, влияние через разумную веру	Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя, решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным	Обладание особыми экспертными знаниями в отношении данного объекта или проблемы
Влияние путем убеждения	Потребность исполнителя в уважении, в знаниях и авторитете	Исполнитель обладает долей власти, которая может уменьшить возможности руководителя. Руководитель умеет пользоваться логикой или эмоциями
Влияние через участие (привлечение) трудящихся в управление	Наличие развитых потребностей более высокого уровня — власти, компетентности, успеха или самовыражения	Демократиченский стиль управления, характерный для руководителя

2. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА

Формальная организация создается по воле руководства. Но как только она создана, она становится также и социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по предписаниям руководства. Люди из разных подгрупп общаются за чашкой кофе, во время собраний, за обедом и после работы. Из социальных взаимоотношений рождается множество дружественных групп, неформальных групп, которые все вместе представляют не-

формальную организацию.

Неформальная организация— это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

Основные причины образования наформальных групп: потребность причастности (быть частью группы), взаимопомощь, взаимозащита, желание общения с интересными, приятными людьми, симпатия.

Общие характеристики неформальных организаций: социальный контроль за счет подражания так называемой эталонной (референтной) группе, существования неписаных правил, запретов, процедур поведения, принятых в неформальной группе; сопротивление переменам, возможное наличие неформального лидера. Опора неформального лидера — признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации, и он может занимать невысокое положение в иерархии управления формальной организацией.

Более ранние авторы считали, что знают, как справиться с неформальной организацией, — надо просто уничтожить ее. Сегодняшние теоретики считают, что неформальная организация может помочь формальной организации в достижении ее целей, для этого следует:

1. Признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение повлечет за собой уничтожение и формальной организации. Поэтому руководству следует признать неформальную организацию, работать с ней и не угрожать ее существованию.

2. Выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп. Каждому руководителю надлежит знать, кто является лидером в каждой неформальной группе, и работать с ним. Поощрять тех, кто не мешает, а способствует достижению целей организации.
3. Перед тем, как предпринять какие-либо действия, просчитать их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию.
4. Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, разрешить группе участвовать в принятии решений.
5. Быстро выдавать точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.

Лекция № 18.

НЕКОТОРЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ УБЕЖДЕНИЯ И ВЛИЯНИЯ

План лекции:

1. Основные положения.
2. Способы влияния взглядом.
3. Элементы физиогномики.
4. Жесты и позы.

1. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- 1) Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: **сильные → средние → один самый сильный.**

Замечание. Сила или слабость аргументов должны определяться с точки зрения ЛПР.

- 2) Для получения положительного решения по очень важному для вас вопросу поставьте этот вопрос на третье место, предпослав ему два коротких, простых для собеседника вопроса, по которым он без затруднений скажет вам «да».
- 3) Не загоняйте собеседника в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо».
- 4) Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего.
- 5) Не загоняйте себя в угол, не понижайте свой статус.
- 6) Не принижайте статус и имидж собеседника.
- 7) К аргументам приятного собеседника относятся снисходительно, неприятного – критически.
- 8) Желая переубедить собеседника, начинайте не с разделяющих моментов, а с объединяющих.
- 9) Проявите эмпатию. Эмпатией называется способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания.
- 10) Будьте хорошим слушателем.
- 11) Избегайте конфликтов.
- 12) Проверяйте, правильно ли вы и ваш собеседник понимаете друг друга.
- 13) Следите за мимикой, жестами и позами своими и собеседника.
- 14) Покажите, что предлагаемое вами удовлетворяет какую-то потребность собеседника.

2. СПОСОБЫ ВЛИЯНИЯ ВЗГЛЯДОМ

Для того, чтобы построить хорошие отношения с собеседником, ваш взгляд должен встречаться с его взглядом около 60 – 70% всего времени общения.

Разновидности взгляда:

1. Деловой взгляд.

Ведя деловой разговор, представьте, что на лбу вашего собеседника находится треугольник. Направив свой взгляд на этот треугольник, вы создаете серьезную атмосферу при условии, что ваш взгляд не будет опускаться ниже его глаз.

2. Социальный взгляд.

Когда взгляд опускается ниже уровня глаз собеседника, создаются условия для общения на социальном уровне. Взгляд при этом концентрируется в треугольнике между глазами и ртом.

3. Интимный взгляд.

Опускается от глаз ниже подбородка.

Примечание. Когда человек радостно возбужден, его зрачки расширяются в четыре раза против нормального состояния. При плохом настроении зрачки сужаются.

Расшифровка взгляда

Взгляд и сопутствующее движение	Значение взгляда
Подъем головы и взгляд вверх	Подожди, подумаю
Улыбка, возможно легкий наклон головы	Понимаю, мне нечего добавить
Ритмичное кивание головой	Ясно, понял
Долгий неподвижный взгляд в глаза собеседнику	Хочу подчинить себе
Взгляд в сторону	Пренебрежение
Взгляд в пол	Страх и желание уйти

Движение головой и насупленные брови	Не понял, повтори
---	-------------------

Настойчивый, назойливый взгляд вызывает у людей чувство протеста, как вторжение в сферу личных переживаний.

Слишком пристальный взгляд многими воспринимается, как признак враждебности.

Описание движения глаз с позиций человека, за которым ведется наблюдение:

1. Если вы задаете собеседнику какой-то вопрос и видите, что движение его глаз влево – вверх, то это говорит о погружении человека в какой-то известный ему образ.
2. Движение глаз вправо – вверх говорит о конструировании человеком в сознании образа, ранее не встречающегося.
3. Движение глаз в горизонтальном направлении вправо или влево говорит об обращении к слуховым образам. Направление глаз в левую сторону свидетельствует о том, что человек воспринимает знакомый звук, в правую – незнакомый.

3. ЭЛЕМЕНТЫ ФИЗИОГНОМИКИ

- 1) Продолговатое лицо: прямоугольное при ширине лба примерно равной ширине подбородка. Этот тип лица свидетельствует об интеллекте, чувствительности, уравновешенности, рассудительности.
- 2) Треугольное лицо: высокий и широкий лоб, выступающие скулы, большой, но короткий нос, глубоко посаженные глаза, малый по размеру и слегка выдвинутый подбородок.

Этот тип лица присущ людям высоко одаренным и чувствительным, хитрым и склонным к одиночеству.

- 3) Трапецевидное лицо: широкий лоб и слегка суженный подбородок. Человек, как правило интеллигентен, аристократичен и чувствителен, но не борец.
- 4) Квадратное лицо: суровый, мужественный, как правило тугодум, настойчив, решителен, хороший исполнитель, хотя настойчиво тянется к лидерству.
- 5) Круглое лицо: добродушие, миролюбие, мягкость в характере, гуманны, любят комфорт, честолюбие им не чуждо.

4. ЖЕСТЫ И ПОЗЫ

- 1) Жест « раскрытые руки ладонями вверх» обычно скоротечен. Означает искренность, открытость.
- 2) Руки прячут в карманы, когда испытывают чувство вины или напряженно воспринимают ситуацию.
- 3) Пиджак растегнут, означает открытость, дружеское расположение.
- 4) Руки, скрещенные на груди – защита, оборона.
- 5) Руки, сжатые в кулак – готовность к нападению.
- 6) Расслабленные кисти рук – спокойствие.
- 7) Собеседник сидит на краешке стула, склонившись вперед – заинтересованность.
- 8) Опирается щекой на руку – раздумье.

- 9) Опирается подбородком на ладонь, указательный палец вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта – критически оценивает.
- 10) Почесывание и обхватывание подбородка – момент принятия решения.
- 11) Голова склоняется набок – внимательно слушает.
- 12) Медленно и осторожно снимает очки, тщательно протирает стекла – желает выиграть время, готовится к решительным действиям.
- 13) Покусывает дужку очков, либо других предметов в руке – потребность в дополнительной информации.
- 14) Расхаживает – момент принятия трудного решения.
- 15) Пощипывание переносицы – напряженные размышления.
- 16) Прикрывает рукой рот во время разговора – говорит неправду.
- 17) Обращенные к выходу ноги или все тело – желание уйти.
- 18) Легкое потирание носа, глаз, за ухом, перед ухом – сомнение, если слушает, обман, если говорит.
- 19) При рукопожатии рука сверху – превосходство, уверенность. Рука снизу – подчинение.
- 20) Собираение бумаг на столе – разговор окончен.
- 21) Рука засунута в карман пиджака, большой палец снаружи – превосходство, уверенность.
- 22) Жестикуляция сжатым кулаком – демонстрация власти или угрозы.
- 23) Пиджак застегнут на все пуговицы – демонстрация официальности, дистанции.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. В.Р. Веснин «Основы менеджмента». «Проспект». – М.: 2011г.
2. Н.Н. Громов, В.А. Персианов «Управление на транспорте». – М.: Транспорт, 1990г.
3. И.Н. Герчикова «Менеджмент». Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2000г.
4. О.С. Виханский, А.И. Наумов «Менеджмент». – М.: Экономистъ, 2006г.
5. О.М. Лякишева «Менеджмент на железнодорожном транспорте». – М.: УМК МПС России, 2002г.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента». – М.: Вильямс, 2009г.
7. Лес Гэлловэй «Операционный менеджмент». – С.-П.: Питер, 2001г.
8. К.К. Сио «Управленческая экономика». – М.: Инфра-М, 2000г.
9. Ф.А. Кузин «Культура делового общения». – М.: Ось-89, 1996г.
10. Е.П. Ильин «Мотивация и мотивы». – С.-П.: Питер, 2000г.
11. Б.М. Лapidус «Экономические проблемы управления железнодорожным транспортом России в период становления рыночных отношений». – М.: МГУ, 2000г.
12. Гражданский кодекс РФ.

Св. план 2010 г., поз.

**ПЕРЕСВЕТОВ Юрий Владимирович, КАРПЫЧЕВА
Марина Вячеславовна, ИВАНОВА Елена Алексеевна**

МЕНЕДЖМЕНТ

Курс лекций

Подписано в печать
Усл. печ. л. – 6,75

Формат 60х84/16
Заказ изд. №

Тираж
Цена –

127994, Москва, ул. Образцова, 15. Типография МИИТ