



ТЕМА № 4. Сущность и содержание организационных процессов

1. Общая характеристика коммуникаций в управлении
2. Принятие решений. Модели принятия решений
3. Власть и влияние. Источники власти в организации
4. Процесс управления конфликтом. Типы конфликтов. Уровни конфликта в организации



Общая характеристика коммуникаций в управлении

- ◆ Коммуникации между организацией и её внешней средой;
- ◆ Коммуникации между уровнями и подразделениями: коммуникации по восходящей, коммуникации между отделами;
- ◆ Коммуникации руководитель-подчиненный;
- ◆ Коммуникации руководитель-рабочая группа;
- ◆ Неформальные коммуникации.

КОММУНИКАЦИЯ

- ◆ передача значимой и смысловой информации с помощью символов

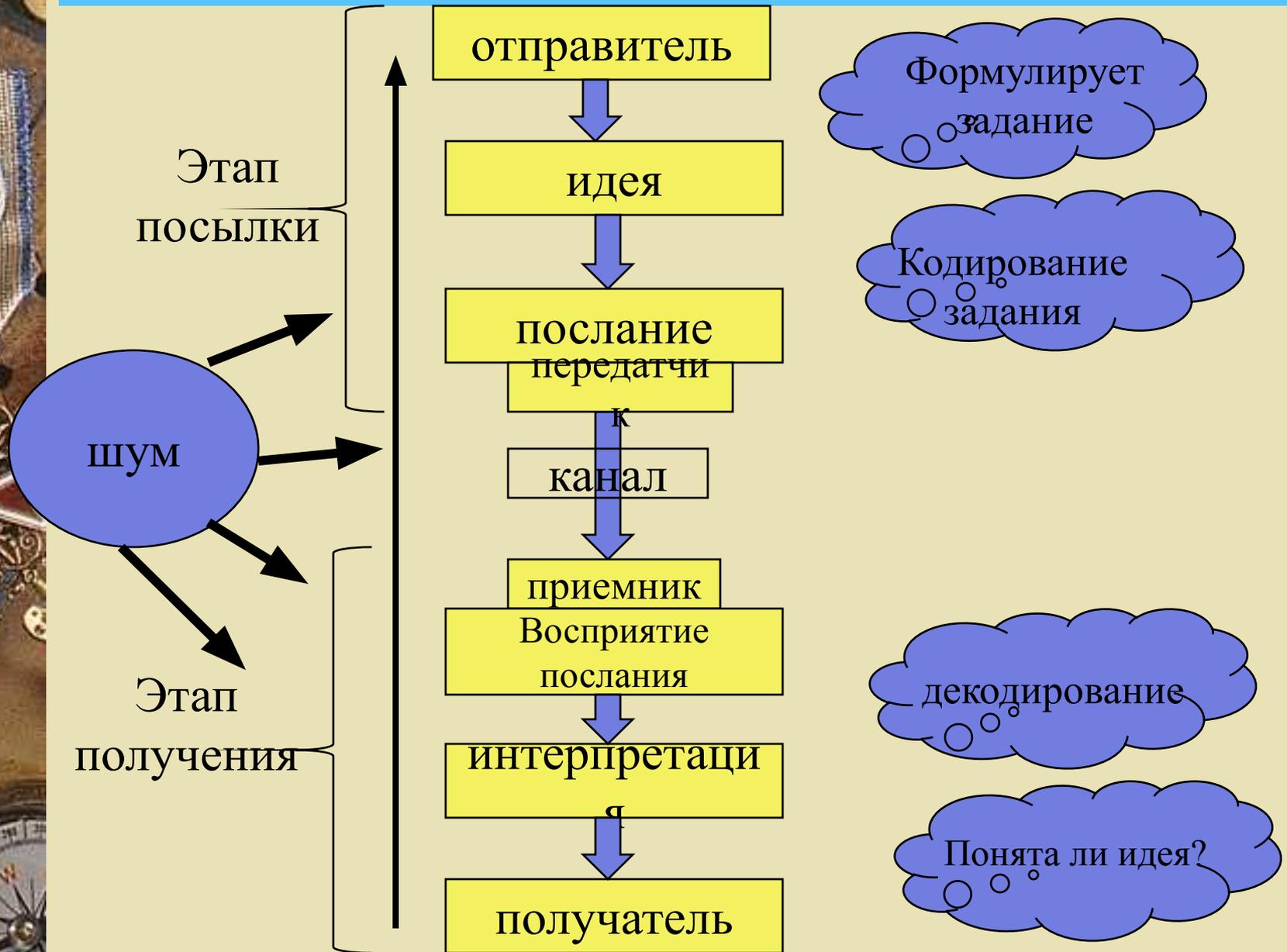




Коммуникационный процесс

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми

Коммуникационный процесс





Коммуникационные сети

- ◆ это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков

СВЯЗИ

- ◆ Вертикальные - строятся по линии руководства от начальника к подчиненным
- ◆ Горизонтальные - осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации: между заместителями, между начальниками отделов, между подчиненными.
- ◆ Диагональные - это связи с другими начальниками и с другими подчиненными





Коммуникационный стиль

- ◆ это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими

Невербальная

КОММУНИКАЦИЯ

- ◆ Информация, посланная отправителем без использования слов как системы кодирования

Типы невербальной коммуникации:

1. Движения тела
2. Личные физические качества
3. Речь
4. Использование среды
5. Физическая среда
6. Время





Преграды в межличностных коммуникациях

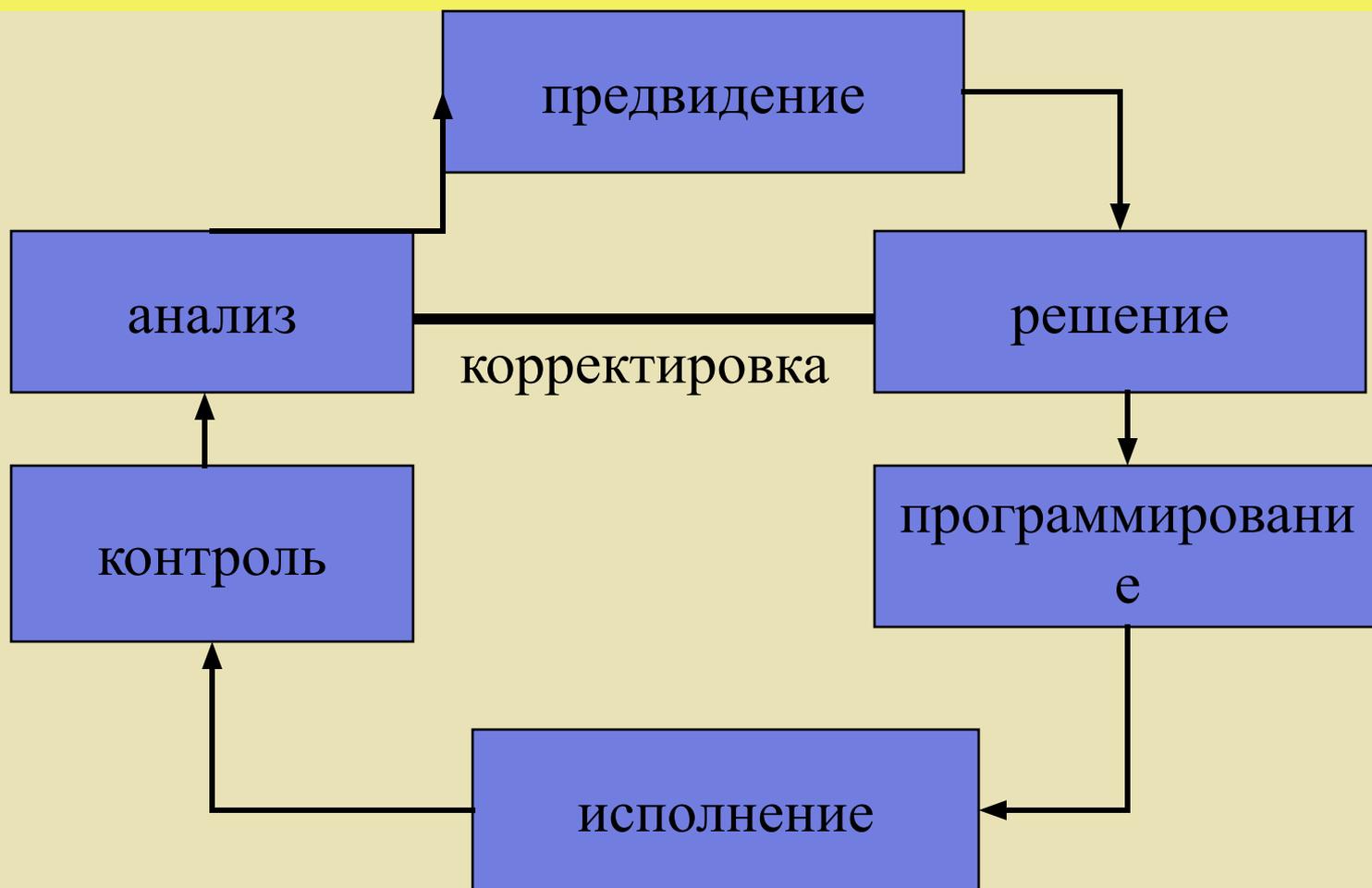
- ◆ Обусловленные восприятием: опыт, избирательность восприятия, социальные установки
- ◆ Семантические барьеры: множественное толкование символов
- ◆ Невербальные преграды
- ◆ Плохая обратная связь
- ◆ Неумение слушать



Преграды в организационных коммуникациях

- ◆ Искажение сообщений
- ◆ Информационные перегрузки
- ◆ Неудовлетворительная структура организации

Логическая схема управления





Предвидение – это исходный пункт в логической схеме управления.

Решение – это продукт управленческого труда по выбору целей.

Программирование – это выбор средств и разработка программы действий.

Исполнение – это система конкретных действий, направленных на реализацию программы.

Контроль – необходимая функция управления и важнейшее звено в логической схеме управления. (систематический, комплексный, действенный, гласный).

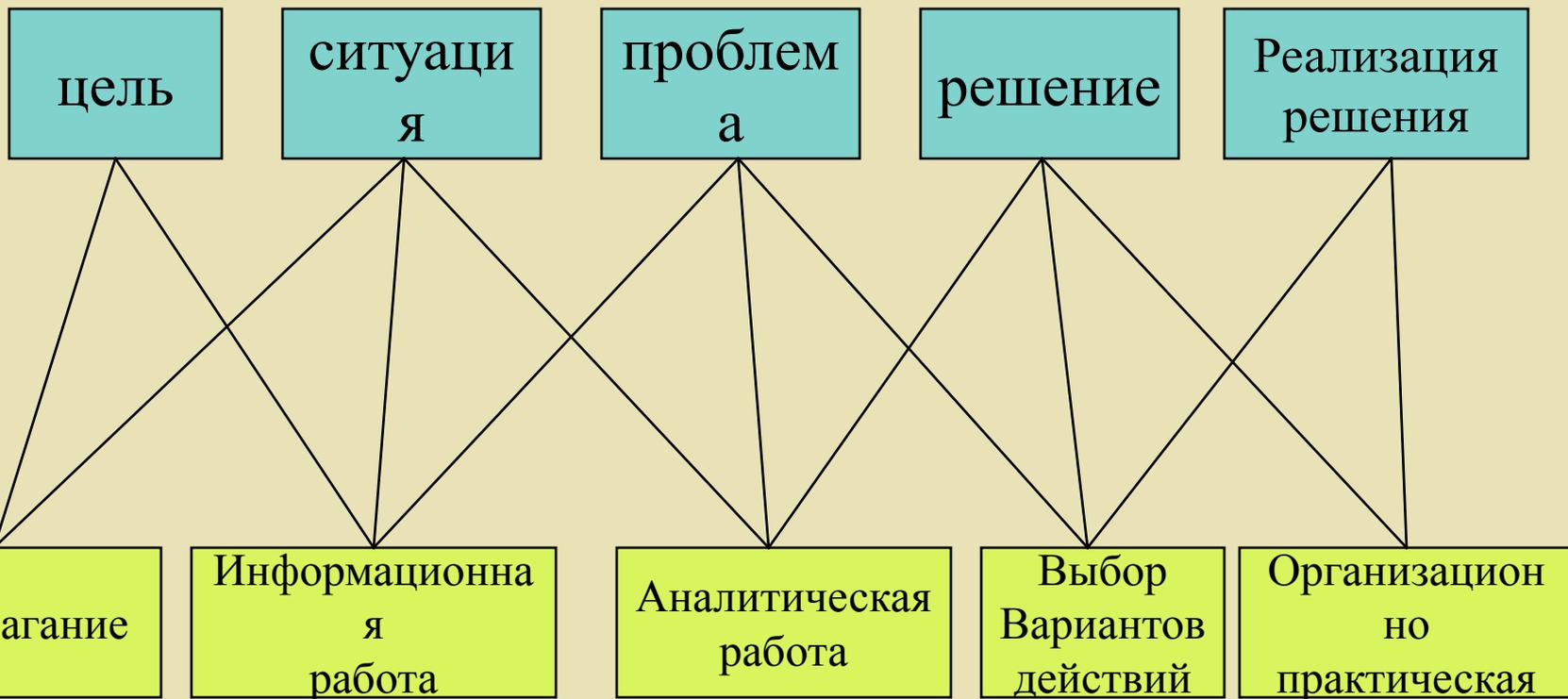
Анализ – деление целого на части, их изучение и выявление частей определяющих состояние системы в целом, подготовка выводов и рекомендаций.



Процесс управления

- есть совокупность целенаправленных действий руководителя и аппарата управления по согласованию совместной деятельности людей для достижения определенных целей

Этапы процесса управления



Стадии процесса управления

Цель



это конкретное конечное состояние или искомые результаты, которых фирма хочет добиться. Мысленное предвосхищение результатов деятельности.

Общие цели – отражают дальнюю перспективу развития организации, но они увязаны с ресурсами.

1. Обеспечение оптимальной рентабельности.
2. Обеспечение устойчивости на рынке.
3. Разработка новых видов деятельности.



Свойства процесса управления

1. Непрерывность
2. Цикличность – повторяемость основных этапов.
3. Зависимость эффективности управления от последовательности его этапов
4. Динамичность
5. Устойчивость
6. Импульсивность



Специфические цели:

- ◆ Рентабельность по подразделениям;
- ◆ Развитие новой продукции;
- ◆ Совершенствование технического уровня производства;
- ◆ Определение источников финансирования;
- ◆ Уменьшение налогообложения.



Основные требования к технологии менеджмента.

Механизм принятия управленческих решений.

Решение- это выбор альтернатив.

Классификация решений.

По уровню управления:

1. Начальник цеха
2. Заместитель директора
3. Директор

По масштабу

1. Общие
2. Частные

По содержанию

1. Научно-технические
2. Экономические
3. Организационные



По характеру

1. Оперативно-распорядительные
2. Хозяйственно-руководящие
3. Нормативные

По форме подготовки

1. Единоличные
2. Коллегиальные
3. Коллективные

По частоте повторяемости ситуации

1. Стандартные
2. Творческие

От полноты и достоверности информации

1. Детерминированные
2. Вероятностные



Требования к управленческим решениям

- ◆ Минимальное число корректировок
- ◆ Сбалансированность прав и обязанностей менеджера, принимающего решение
- ◆ Единство распорядительства
- ◆ Строгая ответственность
- ◆ Обоснованность
- ◆ Конкретность
- ◆ Полномочность
- ◆ Своевременность

Управленческое решение

Подготовка управленческого решения

- уяснение проблемы;
- анализ исходной ситуации;
- постановка задачи;
- разработка вариантов решения

Принятия решения

- анализ предлагаемых вариантов;
- выбор оптимального варианта.

Документальное оформление

Организация выполнения

- доведение заданий до исполнителей;
- исполнение;
- организация контроля.

Уяснение проблемы

- признание проблемы;
- формулирование проблемы;
- определение критериев успешного решения проблемы.



Ранжирование проблемы

- последствия проблемы (капиталоемкость, эффективность, влияние на ... и т.п.);
- воздействие на организацию (что произойдет в результате решения проблемы);
- срочность проблемы и ограничения по времени;
- степень использования способностей и времени руководителя;
- внимание к проблеме (мотивированность и наличие способностей у участников);
- жизненный цикл проблемы (может ли проблема решиться сама собой или в ходе решения других проблем).

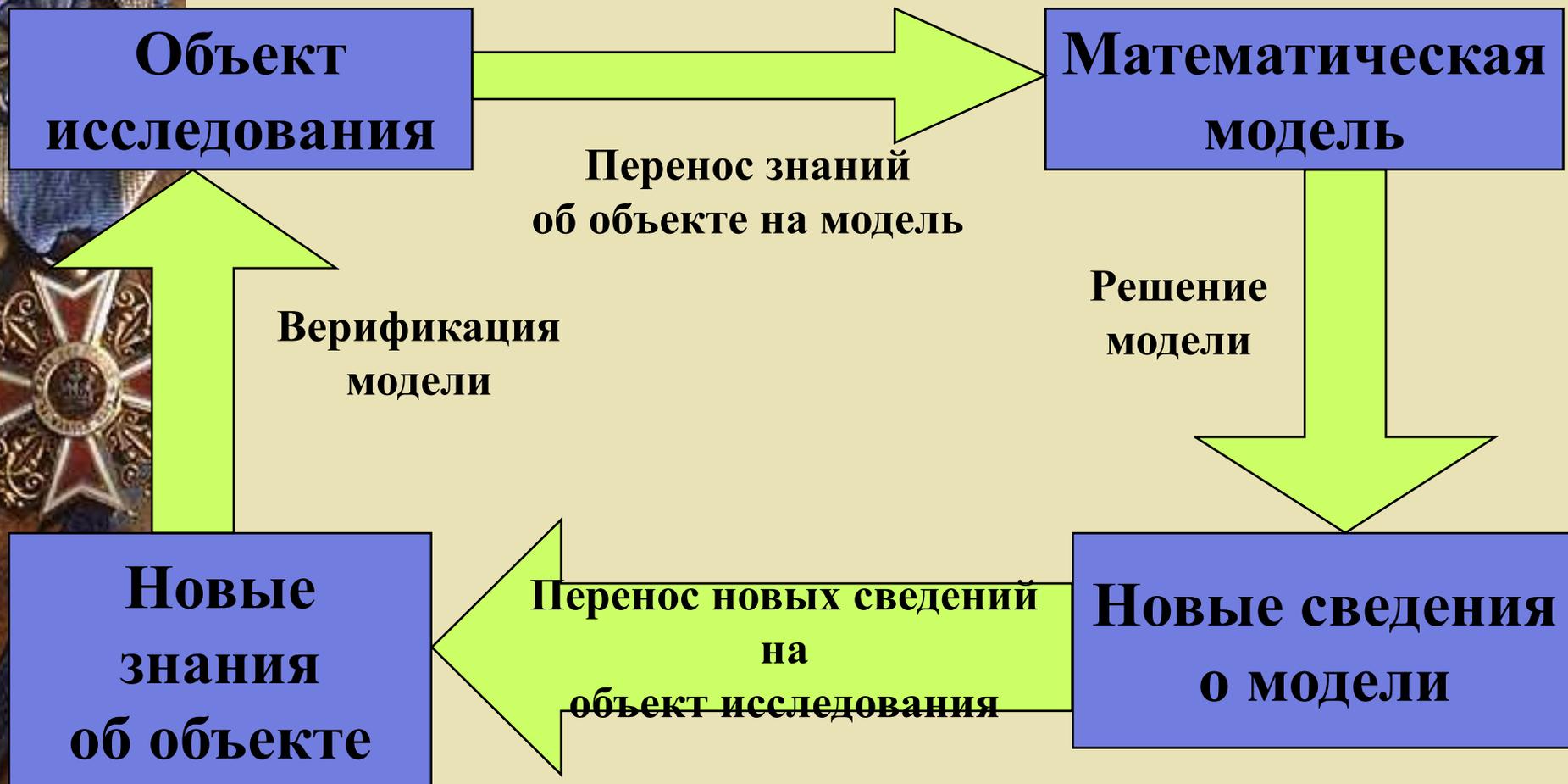




Методы оптимизации управленческого решения

- ◆ Математическое моделирование.
- ◆ Метод экспертных оценок.
- ◆ Метод мозгового штурма (атаки).
- ◆ Теория игр.

Построение математической модели



Этапы оптимизации управленческих решений с помощью математической модели

- ◆ **Постановка задачи;**
- ◆ **Выбор критериев эффективности;**
- ◆ **Анализ и измерение первичных величин (факторов);**
- ◆ **Построение математической модели;**
- ◆ **Математическое решение модели;**
- ◆ **Логическая и экспериментальная проверка модели и получение с ее помощью решения;**
- ◆ **Разработка рекомендаций по практическому использованию результатов.**



Метод экспертных оценок

- ◆ Исследование сложных специальных вопросов на стадии выработки управленческого решения лицами, обладающими специальными знаниями и опытом, с целью получения рекомендаций и оценок.



Метод мозгового штурма

Применяется:

-  Минимум информации
-  Сжатые сроки принятия решения

Правила:

-  Высказываются по очереди
-  Говорят, лишь когда могут предложить новую идею
-  Высказывания не критикуются
-  Все фиксируется

Теория игр

Моделирование воздействия принятого решения на конкурентов



Модели принятия решения

организационный



Уровень Принятия решения	Личностно органической рациональности	Рациональная модель
	политическая	Организационно органической рациональности

индивидуальный

Восприятие и интерпретация
решения

«Я»

«МЫ»



Рациональная модель

- ◆ предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации.



Модель ограниченной рациональности

- ◆ в принятии решений предполагает, что менеджер в своем желании быть рациональным зависит от возможностей познания, привычек и предубеждений.



Личностно
ограниченной
рациональности



Организационно
ограниченной
рациональности



Политическая модель

- ◆ отражает желание членов организации максимально реализовать в первую очередь свои индивидуальные интересы.



Власть- возможность влиять на поведение людей

- власть - это потенциал, имеющийся у ее пользователя, т.е. она существует не только тогда, когда применяется;
- между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;
- тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Формы власти

- ◆ Власть основанная на принуждении
- ◆ Власть основанная на вознаграждении
- ◆ Экспертная власть – работник надеется на знания руководителя
- ◆ Эталонная власть (власть примера)
- ◆ Законная власть – исполнитель имеет право





Модели восприятия лидера

- ◆ Один из нас
- ◆ Лучший из нас
- ◆ Воплощение добродетели
- ◆ Оправдание ожиданий



Лидерство

- это способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность

конфликт

- ◆ Трудноразрешимое противоречие.
«СТОЛКНОВЕНИЕ»





Типы конфликтов

- ◆ С точки зрения причин конфликтной ситуации: *конфликт целей, конфликт во взглядах, чувственный конфликт.*
- ◆ Исходя из приведенных уровней организационного взаимодействия: *внутриличностный, межличностный, внутригрупповой, межгрупповой, между личностью и группой.*



Управление конфликтом

- ◆ *уход из конфликта*
- ◆ *разрешения конфликта силой*
- ◆ *сотруднический стиль*
- ◆ *войти в положение другой стороны*
- ◆ *стиль компромисса*



Структурные методы управления конфликтом

- методы, связанные с использованием руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение, директива и т.п.);
- методы, связанные с "разведением" частей организации - участников конфликта ("разведение" их по ресурсам, целям, средствам и т.д.) или снижением их взаимозависимости (дифференциация и автономизация подразделений);
- методы, связанные с созданием определенного "задела" в работе взаимозависимых подразделений (запас материалов и комплектующих);



- методы, связанные с введением специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор или координатор и т.п.);
- методы, связанные со слиянием разных подразделений и наделением их общей задачей (например, объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала, призванный заниматься развитием каждого отдельного работника в плане его роста, а не только расчетно-учетными функциями).



Информационное обеспечение менеджмента

Информация – это совокупность различных сообщений об изменениях в системе управления и окружающей ее среды.

Информационное обеспечение менеджмента – совокупность сведений о состоянии и динамике объекта управления. Необходимых для принятия и реализации управленческих решений

Информация классифицируется:

По содержанию:

-  Экономическая
-  Организационная
-  Социальная
-  Научно-техническая

По месту образования и направлению информационных потоков:

-  Входная
-  Исходящая
-  Внутренняя

По степени преобразования:

-  первичная информация
-  Вторичная информация

По времени хранения:

-  хранящаяся определенный срок
-  Хранящаяся постоянно

По степени использования:

-  однократного использования
-  Многократного использования

Классификация документов

По степени авторства:



Служебные



Личные

По сложности:



Простые



Сложные

По степени типизации:



Типовые



Индивидуальные

По подлинности:

- Подлинные

- Копии



Техническое обеспечение процесса управления

Охватывает технические средства
применяемые для обработки
информации в сфере управления.

Технические средства:

1. Средства оргтехники
2. Вычислительные машины

Классификация информационных систем в зависимости от уровня механизации

- ◆ Простые – сбор и передача информации в ручную
- ◆ Смешанные
- ◆ Информационно-справочные – выдают информацию о состоянии управляемого объекта
- ◆ Информационно-советующие - анализируют и предлагают варианты решения
- ◆ Самонастраивающиеся – при изменении внешней ситуации автоматически изменяют алгоритм принятия решений
- ◆ Самообучающиеся – анализируют результаты своей деятельности
- ◆ Информационно-управляющие – воздействуют с целью оптимизации деятельности объекта управления, на основе разработанного алгоритма

Задание на семинар 4/3

Доклад:

Сущность и содержание организационных процессов.

1. Коммуникационные сети и стили.
2. Сущность процесса принятия управленческих решений.
3. Проблема лидерства и власти.
4. Структурные методы управления конфликтом.