

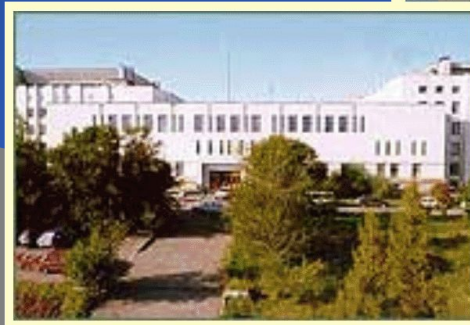
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Федеральное государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования



Сибирский федеральный университет

Кафедра корпоративного развития и менеджмента организации



Красноярск, 2008

А. В. Григорьев, С. Л. Улина

Менеджмент

УДК 330
ББК 65.291.21
Г83

Электронный учебно-методический комплекс по дисциплине «Менеджмент» подготовлен в рамках инновационной образовательной программы «Создание института экономики и управления в рамках СФУ как инновационной научно-образовательной системы непрерывного экономического и бизнес-образования, ориентированной на качественно новый уровень профессиональной компетенции», реализованной в ФГОУ ВПО СФУ в 2007 г.

Рецензенты:

Красноярский краевой фонд науки;

Экспертная комиссия СФУ по подготовке учебно-методических комплексов дисциплин

Григорьев, А. В.

Г83 Менеджмент. Презентационные материалы. Версия 1.0 [Электронный ресурс] : наглядное пособие / А. В. Григорьев, С. Л. Улина. – Электрон. дан. (7 Мб). – Красноярск : ИПК СФУ, 2008. – (Менеджмент : УМКД № 85-2007 / рук. творч. коллектива М. М. Дворяшина). – 1 электрон. опт. диск (DVD). – Систем. требования : *Intel Pentium* (или аналогичный процессор других производителей) 1 ГГц ; 512 Мб оперативной памяти ; 7 Мб свободного дискового пространства ; привод *DVD* ; операционная система *Microsoft Windows 2000 SP 4 / XP SP 2 / Vista* (32 бит) ; *Microsoft PowerPoint 2003* или выше.

ISBN 978-5-7638-1526-9 (комплекса)

ISBN 978-5-7638-1524-5 (пособия)

Номер гос. регистрации в ФГУП НТЦ «Информрегистр» 0320802712 от 22.12.2008 г. (комплекса)

Номер гос. регистрации в ФГУП НТЦ «Информрегистр» 0320802702 от 20.12.2008 г. (пособия)

Настоящее издание является частью электронного учебно-методического комплекса по дисциплине «Менеджмент», включающего учебную программу, курс лекций, пособие к практическим занятиям, пособие по самостоятельной работе, контрольно-измерительные материалы «Менеджмент. Банк тестовых заданий».

Представлена презентация (в виде слайдов) теоретического курса «Менеджмент».

Предназначено для студентов направлений подготовки бакалавров 080500.62 «Менеджмент», 080300.62 «Прикладная экономика» укрупненной группы 080000 «Экономика и управление».

© Сибирский федеральный университет, 2008

Рекомендовано к изданию Инновационно-методическим управлением СФУ

Разработка и оформление электронного образовательного ресурса: Центр технологий электронного обучения информационно-аналитического департамента СФУ; лаборатория по разработке мультимедийных электронных образовательных ресурсов при КрЦНИТ

Содержимое ресурса охраняется законом об авторском праве. Несанкционированное копирование и использование данного продукта запрещается. Встречающиеся названия программного обеспечения, изделий, устройств или систем могут являться зарегистрированными товарными знаками тех или иных фирм.

Подп. к использованию 01.10.2008

Объем 7 Мб

Красноярск: СФУ, 660041, Красноярск, пр. Свободный, 79

Оглавление

Тема 1. История менеджмента

1.1. Природа управления и исторические тенденции его развития

1.2. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента

1.3. Этапы и школы в истории науки «менеджмент»

1.4. Влияние исторических факторов на развитие менеджмента. 1.4.

Влияние исторических факторов на развитие менеджмента.

Разнообразие моделей менеджмента

1.5. Развитие управления в России

1.6. Перспективы современного менеджмента организаций

Оглавление

Тема 2. Современные концепции менеджмента

- 2.1. Общая теория управления. Закономерности управления 2.1.
Общая теория управления. Закономерности управления
различными системами
- 2.2. Внешняя среда в менеджменте
- 2.3. Основные переменные внутренней среды организации
- 2.4. Человек в организации
- 2.5. Управление группами и групповая динамика
- 2.6. Власть, влияние и партнерство
- 2.7. Стиль руководства и лидерство
- 2.8. Управление конфликтами

Оглавление

Тема 3. Функции управления и связующие процессы

3.1. Планирование в системе менеджмента

3.2. Организационные отношения в системе менеджмента.

Организационные структуры и механизмы

3.3. Мотивация деятельности в менеджменте

3.4. Контроль и регулирование в системе менеджмента

3.5. Моделирование ситуаций и разработка решений

3.6. Коммуникации в управлении

Оглавление

Тема 4. Принятие управленческих решений

4.1. Сущность процесса принятия управленческих решений.

Классификация управленческих решений

4.2. Целевая ориентация управленческих решений

4.3. Социально-психологические и этические основы
принятия решений

4.4. Модели принятия решений и стили управления

4.5. Определение проблем в процессе принятия решений

4.6. Многокритериальные решения

4.7. Планирование и проведение совещаний

Тема 1

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Природа управления и исторические тенденции его развития

Природа управления и исторические тенденции его развития

Факторы, влияющие на историю менеджмента

- **Государственное, политическое, хозяйственное управление.**
- **Опыт разработки и реализации различных реформ.**
- **Исторические факты, оказавшие развитие на теорию и практику менеджмента.**

Исследуя эволюцию менеджмента, необходимо учитывать все условия.

Природа и сущность управления

- **Управление как отношение рассматривает взаимодействие между объектом и субъектом управления.**
- **При реализации управленческого взаимодействия между объектом и субъектом возникает управленческая связь, формируются управленческие отношения.**
- **Устранение противоречий между объектом и субъектом управления осуществляется с помощью механизма мотивации.**
- **Управление как развивающаяся система является органической частью организации, осуществляет управление организацией, не решает других, неуправленческих задач.**

Система управления состоит из подсистем:

- структурно-функциональная;
- информационно-поведенческая;
- саморазвития управления

Подходы к интерпретации исторических событий

- **Монистическая интерпретация истории** представляет определенную науку как определенный инструмент объяснения истории.
- **К недостаткам подхода** можно отнести чрезмерное использование аналитических возможностей одной науки и отрицание возможностей других.

Подходы к интерпретации исторических событий

- **Плюралистический подход** заключается не в одновременном применении различных типов анализа, а в готовности переходить от одного типа интерпретации к другому.
- **Кооперирование между науками** заключается в наложении двух рядов независимо полученных результатов.
- **При изучении истории любого явления необходимо** использовать результаты, полученные другими науками (экономическая теория, политология, социология и др.).

1.2. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента

Формирование и развитие управления на ранних стадиях исторического развития

- Религиозно-коммерческая управленческая революция.
 - Светско-административная управленческая революция.
 - Производственно-строительная управленческая революция
- (Автор теории Р. Ходжеттс).

Религиозно-коммерческая управленческая революция

- Произошла в Шумерии (3000 лет до н. э.).
- Суть заключается в трансформации шумерских жрецов в менеджеров по роду своей деятельности (собирали дань, осуществляли коммерческие операции с помощью посредников, управляли государственной казной, ведали имущественными делами).

Светско-административная управленческая революция

- Связана с деятельностью вавилонского правителя Хаммурапи (1792–1750 гг. до н. э.).
- **Создание свода законов Хаммурапи**, который содержал 285 законов управления различными сферами общественной жизни.
- Фактически была создана первая формальная система администрирования.

Производственно-строительная управленческая революция

- Связана с деятельностью вавилонского правителя Хаммурапи XI (605–562гг. до н. э.).
- Усовершенствование организации труда, разработка технически сложных проектов, эффективные методы управления и контроля качества продукции.
- **Пример:** на текстильных фабриках метилась с помощью цветных ярлычков пряжа, поступающая в производство каждую неделю (контроль за продолжительностью нахождения на фабрике партии сырья).

Промышленная управленческая революция (XVIII–XIX вв. н. э.)

- Перерастание границ мануфактуры и старой фабричной системы.
- Создание акционерной формы капитала.
- Удаление собственников-акционеров от занятия бизнесом как экономической деятельностью.
- Ускорение развития промышленности, превращение администрации и менеджмента в самостоятельную экономическую силу.

Менеджерская революция (МР)

- Появление класса профессиональных менеджеров.
- Первые школы бизнеса и профессионального обучения руководителей.
- Переход контроля за производством к управленческому и техническому персоналу.

1.3. Этапы и школы в истории науки «менеджмент»

Школа научного менеджмента

Акцент на научно обоснованной организации производства, рациональности и преподнесении менеджмента в виде промышленного.

Представители: Ф. Тейлор, Л. и Ф. Гилберт, Г. Ганнт, Г. Эмерсон и др.

Общий подход:

- разрабатываются стандартные методы выполнения рабочих заданий;
- производится отбор рабочих для выполнения конкретных заданий;
- работники обучаются стандартным методам труда;
- менеджмент обеспечивает поддержку выполнения рабочих заданий (планирование и устранение помех);
- использование научного подхода и материальных стимулов способствует увеличению производительности.

Школа научного менеджмента

Достоинства

- проведены научные исследования процессов выполнения различных работ и задач;
- продемонстрирована важность отбора и обучения работников;
- установлена четкая связь между оплатой труда и производительностью.

Недостатки

- не учитывался социальный контекст работ и потребности работников;
- не признавались различия между индивидами;
- менеджеры низко оценивали профессионализм рабочих и не вовлекали их в процесс организации работ.

Школа административного менеджмента

Представители: А. Файоль, Д. Муни и др.

- **Выделено 6 видов деятельности организации:** техническая, коммерческая, финансовая, работа по обеспечению безопасности, учетная, управленческая.
- **Впервые выделены функции управления:**

Планирование

Руководство

Организация

Координация

Контроль

Универсальные принципы управления А. Файоля

1. Разделение труда.
2. Полномочия и ответственность.
3. Дисциплина.
4. Единоначалие.
5. Единство направления.
6. Подчиненность личных интересов общим.
7. Вознаграждение персонала.
8. Централизация.
9. Скалярная цепь.
10. Порядок.
11. Справедливость.
12. Стабильность рабочего места.
13. Инициатива.
14. Корпоративный дух.

Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук

Представители: М. П. Фоллет, Э. Мэйо, А. Маслоу, Ф. Ретлисбергер, Д. Мак Грегор, Ф. Герцберг и др.

Акценты:

- социальная ответственность со стороны организации перед своими работниками;
- вопросы индивидуальной психологии;
- потребности человека;
- статус и роли членов коллектива;
- лидерство.

Принципы управления Э. Мэйо и Ф. Ретлисбергер

- **Индивидуумы** имеют уникальные нужды, потребности, цели и мотивы.
- **Человеческие проблемы** не могут быть простыми.
- **Личные и семейные проблемы** рабочего могут неблагоприятно повлиять на производительность на рабочем месте.
- **Обмен информацией** имеет важное значение, а эффективная информация представляет решающий фактор.

Этапы и школы в истории науки «менеджмент»

Школа науки управлять, или количественный подход

Представители: Л. Берталанфи, С. Бир, Н. Виннер, Р. Аккоф, Г. Саймон и др.

Применение математических методов для решения хорошо структурированных управленческих задач на основе современных информационных технологий.

Акцент: системный анализ, временное планирование работ, оптимизация использования ресурсов, прогнозирование, эконометрические задачи и т. д.

Современный комплексный взгляд на менеджмент

- **Процессный подход** рассматривает управление как процесс реализации управленческих функций (планирование, организация, мотивация и контроль) для достижения целей организации.
- **Системный подход** рассматривает организацию как открытую систему в ее взаимосвязи со внешней средой.
- **Ситуационный подход** является способом мышления и набором конкретных действий в данных условиях.

1.4. Влияние исторических факторов на развитие менеджмента. Разнообразие моделей менеджмента

Влияние исторических факторов на развитие менеджмента.
Разнообразие моделей менеджмента

Американская модель менеджмента

- **Жесткая организация управления.**
- **Ориентирована в основном на такую организационно-правовую форму предпринимательства, как корпорация.**
- **Широко использует в деятельности организации стратегическое управление.**
- **Главной чертами управления являются выбор: оптимального решения, оптимальной структуры, рациональные отношения в коллективе, высокая производительность.**

Влияние исторических факторов на развитие менеджмента.
Разнообразие моделей менеджмента

Японская модель менеджмента

- **«Мы все одна семья»** (по опросам работников фирмы «Сони Корпорешн» 75–85 % считают себя членами одной «семьи»).
- **Система пожизненного найма** как особая форма повышения эффективности управления персоналом.
- **Концепция непрерывного обучения** (менеджеры уверены, что непрерывное обучение приводит к постоянному повышению мастерства).

Влияние исторических факторов на развитие менеджмента.
Разнообразие моделей менеджмента

Европейская модель менеджмента

- **Индивидуальное принятие управленческих решений.**
- **Разделение ответственности между менеджерами и рабочими.**
- **Формализованная, научно обоснованная структура управления.**
- **Оплата труда по индивидуальным достижениям.**
- **Подготовка узкоспециализированных специалистов.**

Влияние исторических факторов на развитие менеджмента.
Разнообразие моделей менеджмента

Достижения японского менеджмента в разных областях

- Ориентация на современные технологии и инновации.
- Стратегическое управление организацией.
- Повышение эффективности производства за счет оптимальной организации работ.
- Система управления персоналом.
- Построение системы управления качеством.

Влияние исторических факторов на развитие менеджмента.
Разнообразие моделей менеджмента

Факторы, влияющие на развитие менеджмента

- Этнические.
- Религиозные.
- Менталитет нации.
- Геополитическое положение.
- Исторически сложившиеся связи.
- Традиции и образ жизни.
- Базовые ценности общества.

1.5. Развитие управления в России

Активизация развития взглядов на управление в России в XVI–XVIII вв.

- Развитие **управления «сверху вниз»** (усиление центральной власти, ликвидация раздробленности, создание единого национального рынка).
- **Реформы Петра I** затрагивали многие направления общественной жизни, как на уровне **государственного управления**, так и на уровне хозяйственных организаций.
- Идеи **совершенствования государственного управления XVIII века** в трудах И. Т. Посошкова, А. П. Волынского, В. Н. Татищева, М. В. Ломоносова и др.
- Развитие системы государственного управления через **реформы Екатерины II в XVIII веке**.

Развитие управления во второй половине XIX – начале XX вв.

- **Государственные реформы Александра II** (упорядочение звеньев государственного аппарата; крестьянская, земская, городская реформы).
- **Изменение финансовой системы** на основе реформы С. Ю. Витте.
- **Проект реформы в области земского самоуправления** П. А. Столыпина.

Развитие управления во второй половине XIX – начале XX вв.

Формируются базовые подходы к развитию теории и практики управления, в том числе:

- принципы формирования и управления хозяйственными системами и отношениями (С. Н. Булгаков);
- понятие корпоративного движения и кооперации как хозяйствующей организации М. И. Туган-Барановский);
- вопросы перемещения индивида в социальном пространстве, подход к описанию групповых процессов (П. А. Сорокин);
- создание всеобщей организационной науки или тектологии (А. А. Богданов).

Концепция научной организации труда в 30-е годы XX века

Концепция трудовых установок (А. К. Гастев и др.):

- теория трудовых движений в производственных процессах или организация рабочего места;
- методика рационального производственного обучения;
- теория управленческих процессов.

Формирование административно-командной системы в СССР

В результате всех преобразований в 30-е годы XX века была создана система управления всеми сферами общественной жизни, которая практически без изменений просуществовала до конца 80-х годов XX века.

Признаки системы:

- жесткая централизация всех процессов;
- преимущественно отраслевой подход к управлению экономикой;
- бюрократизация и идеологизация всей системы управления.

1.6. Перспективы современного менеджмента организаций

Принцип дополнительности

- Организация принимается в качестве дополнения к рынку как институциональному механизму.
- Организация определяется как экономическая единица координации, обладающая доступными определению границами и функционирующая для достижения целей, разделяемых членами участниками.

Интеграционный подход

- Вся рыночная экономика может быть представлена в качестве большой организации, в которой преобладает рыночный механизм координации.
- Межфирменная координация крупных интегрированных структур.

Организация как иерархическая структура



Модель фирмы в рамках стратегического подхода

Фирма в рамках стратегической концепции

```
graph TD; A[Фирма в рамках стратегической концепции] --> B[Блок переменных деятельности]; A --> C[Блок переменных решений]; A --> D[Блок переменных «окружающей среды»];
```

Блок переменных деятельности

Создаваемая
потребительная стоимость.
Границы деятельности.
Организационные
структуры

Блок переменных решений

Выгоды и предпочтения
управляющих.
Цели, видение.
Система ценностей.
Нормы поведения

Блок переменных «окружающей среды»

Ожидания связанные
со структурой микро- и
макросреды.
Зависимость
от тренда развития

Тема 2.

Современные концепции менеджмента

2.1. Общая теория управления. Закономерности управления различными системами

Общая теория управления. Закономерности управления
различными системами

УПРАВЛЕНИЕ –

целенаправленное воздействие
субъекта управления
на объект управления.

МЕНЕДЖМЕНТ –

управление в организации.

Общая теория управления. Закономерности управления различными системами

Организация

Сознательно координируемая социальная единица, составленная из двух и более людей, работающих на относительно продолжительной основе, чтобы достигать общей цели или набора целей.

Общая теория управления. Закономерности управления различными системами

Организации

- Преобразуют ресурсы для достижения целей.
- Взаимодействуют с внешней средой.
- Осуществляют горизонтальное разделение труда.
- Нуждаются в управлении.

Основные процессы в организации

ПОЛУЧЕНИЕ СЫРЬЯ



ПРОИЗВОДСТВО ПРОДУКТА



ПЕРЕДАЧА ПРОДУКТА ВО ВНЕШНЮЮ СРЕДУ

Общая теория управления. Закономерности управления различными системами

Функции управления по Анри Файолю

- **Планирование** – определение цели, стратегии внедрения и разработка планов координирования действий.
- **Организация** – определение и группировка задач, требующих выполнения, их исполнителей; установление порядка отчетности и принятия решений.

Общая теория управления. Закономерности управления различными системами

Функции управления по Анри Файолю

- **Руководство (мотивация)** – мотивирование и направление других, выбор наиболее эффективных каналов связи и разрешение конфликтов.
- **Контроль** – оперативная координация действий, гарантирующая, что задачи выполняются в соответствии с планом; своевременная корректировка отклонений.

Общая теория управления. Закономерности управления различными системами

Менеджеры

- Люди, которые достигают цели с помощью других людей.
- Они принимают решения, распределяют ресурсы и направляют действия других людей, чтобы достигнуть целей.

Общая теория управления. Закономерности управления различными системами

Менеджеры

- Обеспечивают выполнение организацией ее основного предназначения.
- Проектируют и устанавливают взаимодействие между отдельными операциями и действиями, выполняемыми в организации.
- Разрабатывают стратегии поведения организации в изменяющемся окружении.

Общая теория управления. Закономерности управления различными системами

Менеджеры

- Обеспечивают служение организации интересам тех лиц и учреждений, которые контролируют организацию.
- Являются основным информационным звеном связи организации с окружением.
- Несут формальную ответственность за результаты деятельности организации.
- Официально представляют организацию в церемониальных мероприятиях.

Общая теория управления. Закономерности управления различными системами

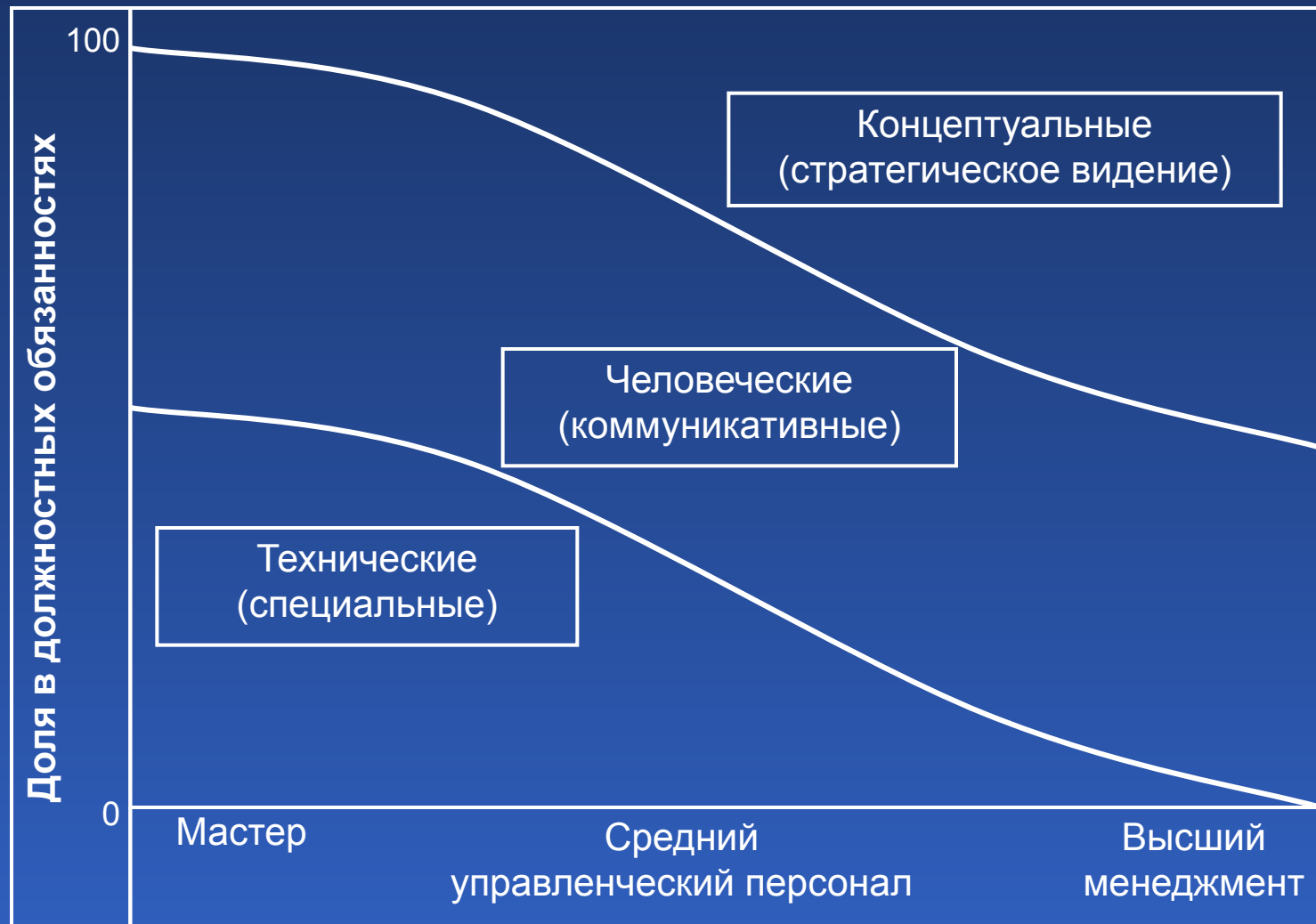
Роли менеджеров

Межличностные	Номинальное начальство Лидерство Налаживание взаимодействия
Информационные	Мониторинг Распространение Представительские действия
Решающие	Предпринимательство Контроль нарушений Распределение ресурсов Переговоры

Управленческие умения менеджеров

- **Технические умения** – способность применять специализированные знания, проводить и использовать экспертизу.
- **Человеческие умения** – способность работать с другими людьми, понимать и мотивировать их как индивидуально, так и в группах.
- **Концептуальные умения** – способность анализировать и диагностировать сложную ситуацию.

Общая теория управления. Закономерности управления различными системами



2. 2. Внешняя среда в менеджменте

Характеристики внешней среды

- СЛОЖНОСТЬ.
- ПОДВИЖНОСТЬ.
- НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ.
- ВЗАИМОСВЯЗАННОСТЬ ФАКТОРОВ.

Внешняя среда в менеджменте

Внешняя среда организации (прямого влияния)

- Поставщики.
- Потребители.
- Конкуренты.
- Законы и государственные органы.
- Профсоюзы.

**Внешняя среда организации
(косвенного влияния)**

- **Международная обстановка.**
- **Состояние экономики.**
- **Научно-технический прогресс.**
- **Социально-культурные факторы.**
- **Политические факторы.**

2.3. Основные переменные внутренней среды организации

Основные переменные внутренней среды организации

Внутренняя среда организации



Производство

- Управление разработкой и проектированием продукта.
- Выбор технологического процесса, расстановка кадров и техники по процессу с целью оптимизации затрат на изготовление и выбор методов изготовления продукта.
- Управление закупкой сырья, материалов и полуфабрикатов.
- Управление запасами на складах.
- Контроль качества.

Управление маркетингом

- Изучение рынка.
- Реклама.
- Ценообразование.
- Создание системы сбыта продукции.
- Распределение созданной продукции.
- Сбыт.

Управление финансами

- Составление бюджета и финансового плана.
- Формирование денежных ресурсов.
- Распределение денег между различными сторонами, определяющими жизнь организации.
- Оценка финансового потенциала организации.

Управление персоналом

- Подбор и расстановка кадров.
- Компенсация за труд.
- Создание условий на рабочем месте.
- Поддержание отношений с профсоюзами и разрешение трудовых споров.

Управление эккаунтингом

- Управление процессом обработки и анализа финансовой информации о работе организации с целью сравнения фактической деятельности организации с ее возможностями, а также с деятельностью других организаций.

Основные переменные внутренней среды организации

Люди в организации

СПОСОБНОСТИ
ОДАРЕННОСТЬ
ПОТРЕБНОСТИ
ОЖИДАНИЯ
ВОСПРИЯТИЕ
ОТНОШЕНИЕ
ЦЕННОСТИ

Основные переменные внутренней среды организации

СПОСОБНОСТИ

- Совокупность умений и навыков, определяемых как наследственностью, так и опытом.

ПОТРЕБНОСТИ

- Внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-то.

ОДАРЕННОСТЬ

- Потенциал, талант, предрасположенность.

ОЖИДАНИЯ

- Формируются на основании прошлого опыта и оценки текущей ситуации.

Основные переменные внутренней среды организации

ВОСПРИЯТИЕ

- Интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений.

ЦЕННОСТИ

- Широкие предпочтения в отношении соответствующего хода событий или результата. Общие убеждения по поводу того, что «хорошо», что «плохо» и т. д.

ОТНОШЕНИЕ/УСТАНОВКИ

- Устойчивая предрасположенность к определенной эмоциональной или когнитивной оценке предмета или явления.
- Формируются под влиянием людей, с которыми чаще всего осуществляется взаимодействие.

2.4. Человек в организации

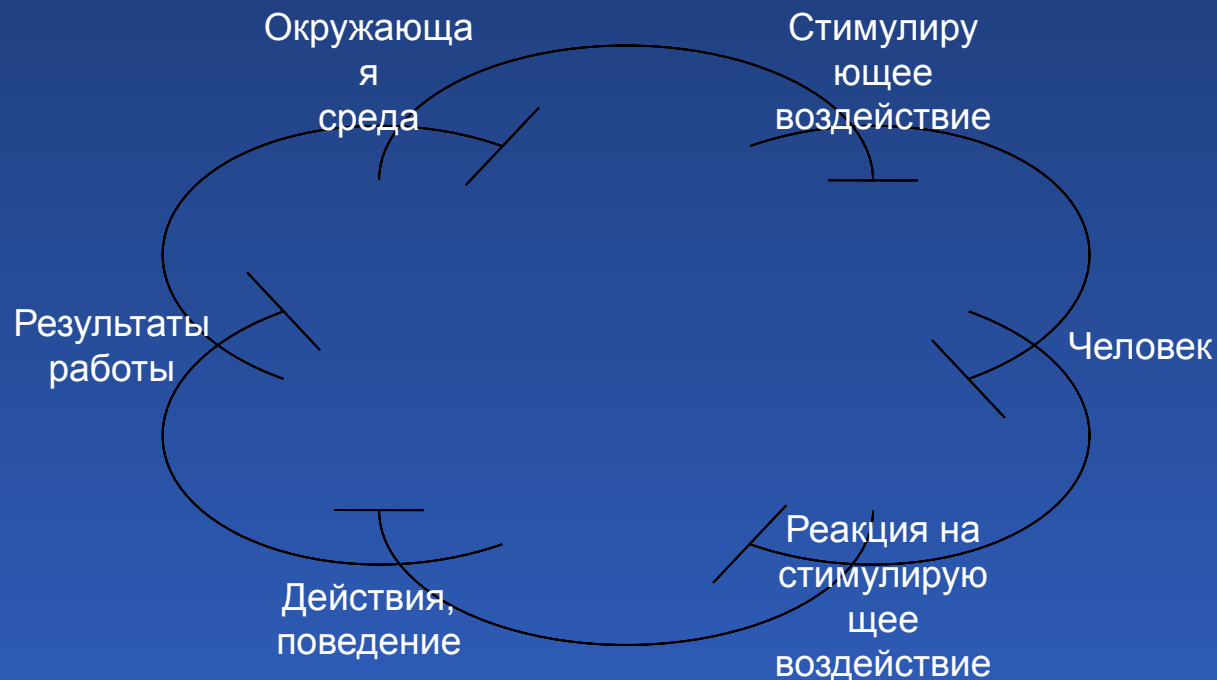
Человек в организации

Модель включения человека в организационное окружение с позиции организации



Человек в организации

Модель включения человека в организационное окружение (бихевиористский подход)



Человек в организации

Ожидания человека

- содержание, смысл и значимость работы;
- оригинальность и творческий характер работы;
- увлекательность и интенсивность работы;
- степень независимости, прав и власти на данной работе;
- степень ответственности и риска;
- престижность и статус работы;
- степень вовлеченности работы в более широкий трудовой процесс;
- безопасность и комфортность условий на работе;
- признание и поощрение хорошей работы;
- заработная плата и премии;
- соц. пакет;
- гарантии карьерного роста и развития организации;
- нормы поведения на работе;
- отношения между членами организации;
- трудовой коллектив.

Человек в организации

Ожидания организации

- знания и квалификация работника;
- творческие идеи, инициатива от работника;
- обладание личностными и моральными качествами;
- коммуникабельность работника;
- принятие ценностей организации работником;
- развитие работником своих способностей, повышение квалификации;
- преданность организации, отстаивание ее интересов;
- качественное исполнение работы;
- ответственность и обязательность работника;
- соблюдение норм поведения, следование распорядку внутри организации и распоряжениям руководства.

Личность в организации

- Темперамент.
- Реакция на стресс.
- Особенности восприятия человека человеком.
- Восприятие риска.
- Возрастные психологические особенности.
- Внимание, память и т. д.

2.5. Управление группами и групповая динамика

Факторы, влияющие на поведение и результаты

- Размер группы.
- Состав и роли членов группы.
- Нормы поведения в группе.
- Цели деятельности в группе.
- Сплоченность в группе.
- Лидерство в группе.
- Внешнее окружение.

Стадии развития группы (групповая динамика)

Формирование

- Выработка целей и процедур работы.
- Налаживание отношений.
- Подчиненность.
- Знакомство и отработка ролей.
- Выяснение «стоимости» пребывания в группе.

Стадии развития группы (групповая динамика)

«Бурление»

- Обострение проблем, конфликты.
- Обострение чувств.
- Борьба за власть.
- Угнетение от эксплуатации группой.
- Требуется управление ситуацией.

Стадии развития группы (групповая динамика)

Нормализация

- Начинают думать о работе.
- Терпимость к другому, компромисс.
- Устанавливаются правила работы.
- Развитие сплоченности, сотрудничества.
- Развивается разделенная ответственность.

Стадии развития группы (групповая динамика)

Работа

- Роли приняты и поняты.
- Появление «группового эффекта».
- Развиваются нормы работы, культура.
- Взаимозависимость, взаимодействие.

Стадии развития группы (групповая динамика)

Расформирование

- Роспуск.
- Уход лидера.
- Исчезновение цели.
- Бюрократические трудности.

2.6. Власть, влияние и партнерство

Основные понятия

- **Делегирование** – передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.
- **Ответственность** – обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.
- **Полномочия** – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.
- **Власть** – реальная способность действовать или влиять на ситуацию.

Основа власти

- *Формальная (должностная) основа власти* – власть дается должностью, но объем этой власти может меняться в зависимости от человека, занимающего должность. Такая власть дается «сверху».
- *Личностная основа власти* – люди, не являющиеся номинальными руководителями, имеют возможность влиять на поведение других людей, основанную на своих личных качествах. Такая власть дается «снизу».

Власть, влияние и партнерство

ВЛАСТЬ

Основы власти

ЛИЧНОСТНАЯ

- Экспертная власть.
- Власть примера.
- Право на власть.
- Власть информации.
- Потребность во власти.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ

- Принятие решений.
- Вознаграждение.
- Принуждение.
- Власть над ресурсами.
- Власть связей.

**ВЛАСТЬ
ПОДЧИНЕННОГО**

ДОСТУП

**к информации
к ресурсам
к решениям
к СВЯЗЯМ**

2.7. Стил ь ру ко во д ст ва и ли дер ст во

Стиль руководства и лидерство

МЕНЕДЖЕР

- администратор;
- поручает;
- работает по целям других;
- план – основа действий;
- полагается на систему;
- использует доводы;
- контролирует;
- поддерживает движение;
- профессионален;
- принимает решения;
- делает дело правильно;
- уважаем.

ЛИДЕР

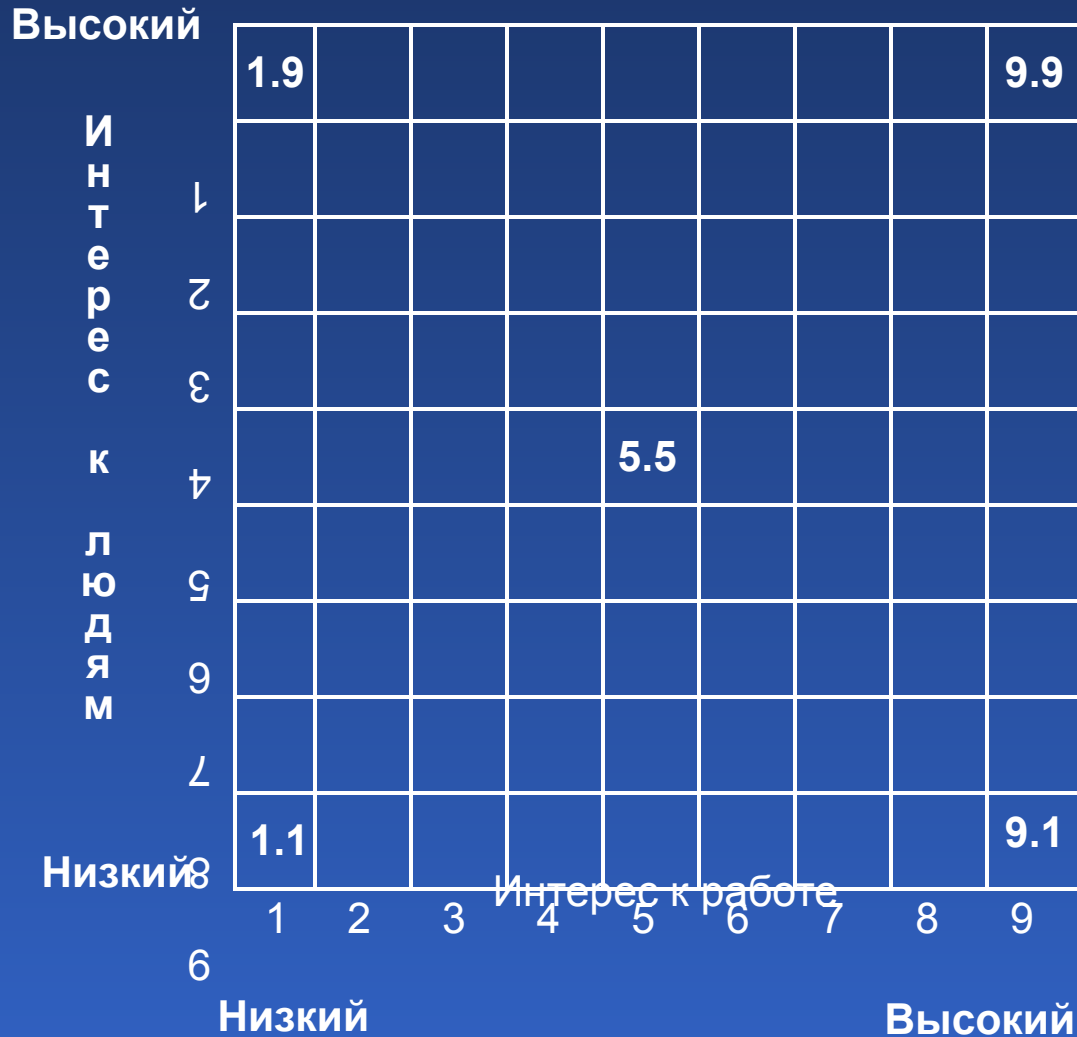
- инноватор;
- вдохновляет;
- работает по своим целям;
- видение – основа действий;
- полагается на людей;
- использует эмоции;
- доверяет;
- дает импульс движению;
- энтузиаст;
- превращает решения в реальность;
- делает правильное дело;
- обожаем.

Подходы к изучению лидерства

- Традиционный подход – с позиции личных качеств.
- Системный подход – с точки зрения стиля руководства.
- Ситуационный подход.

Стиль руководства и лидерство

Управленческая сетка Блейка и Моутон



1.9 – управление людьми: сделать людей счастливыми, друзьями. Работа не так важна.

9.1 – управление работой. Контролировать каждое движение подчиненного.

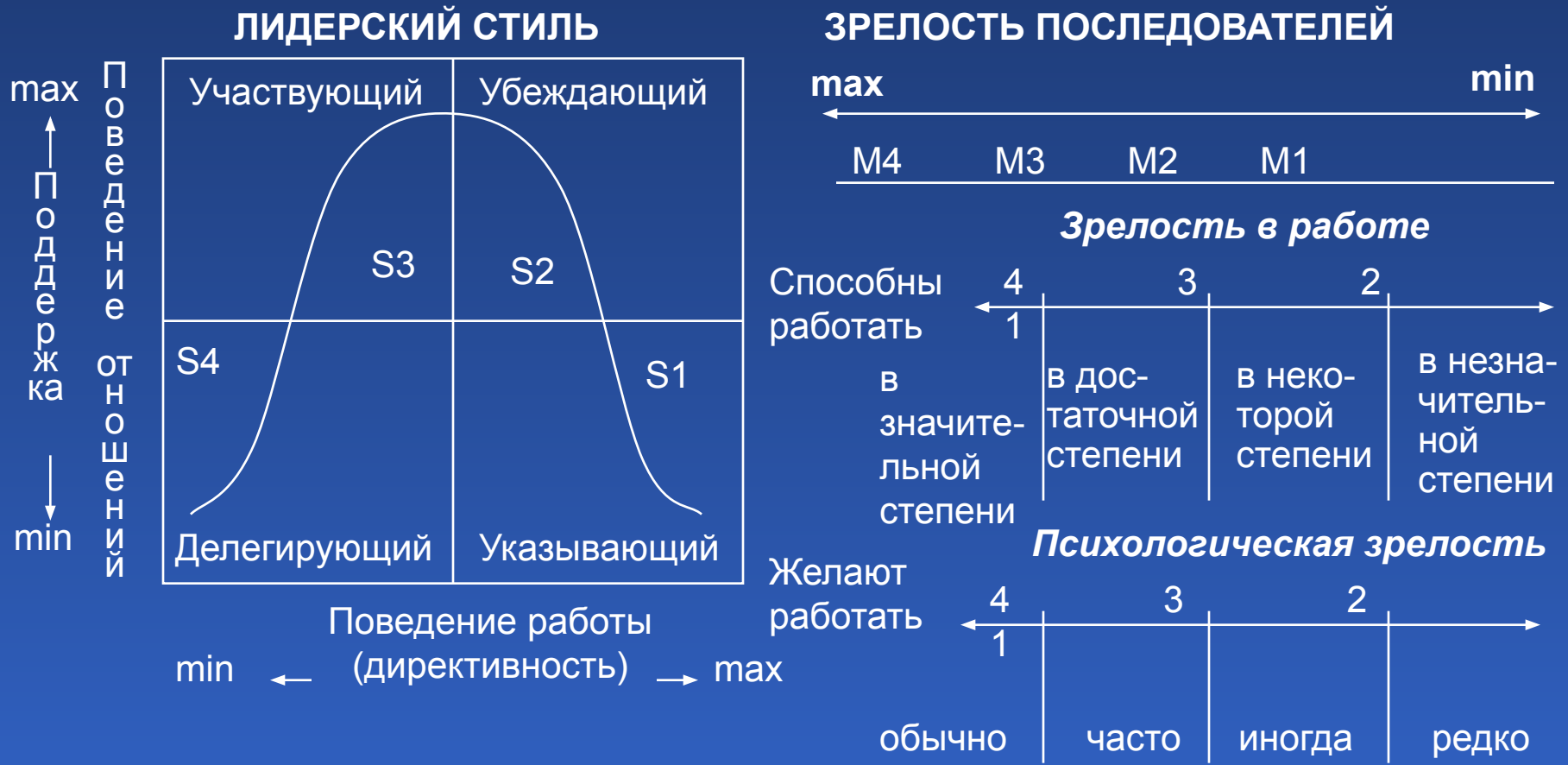
1.1 – «нулевое управление»

5.5 – управление посередине.

9.9 – управление участием. Идеальная ситуация – цели организации становятся целями людей.

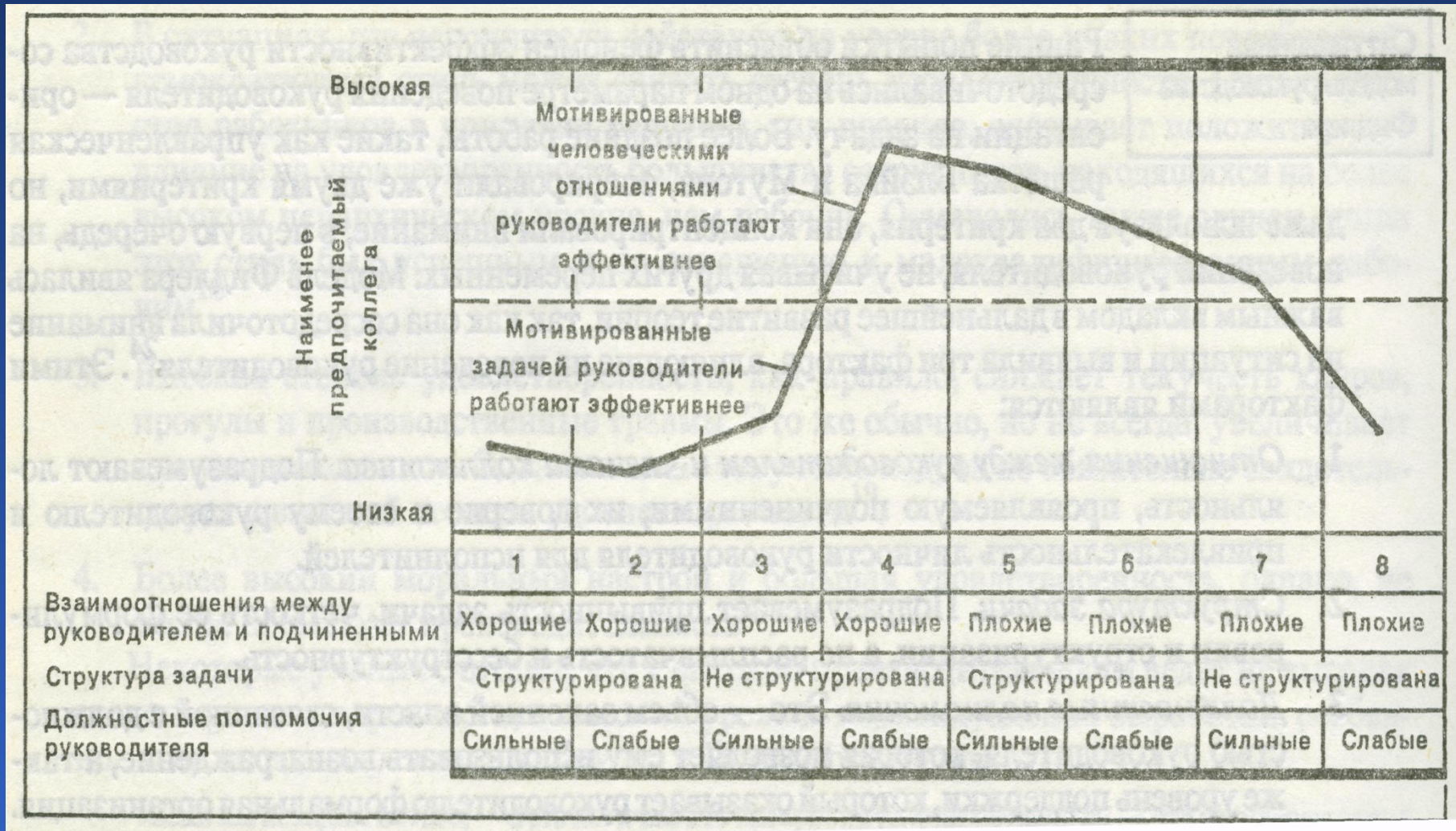
Стиль руководства и лидерство

Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшара



Стиль руководства и лидерство

Модель ситуационного лидерства Фидлера



2.8. Управление конфликтами

Негативное воздействие конфликта

- ведет к недовольству и «разборкам»;
- мешает координации и кооперации;
- отвлекает от работы;
- стереотипизирует группы;
- разрушает коммуникацию;
- разжигает политические страсти;
- снижает конкурентоспособность.

Позитивное воздействие конфликта

- открывает путь к разрешению важнейших проблем в организации;
- способствует появлению и развитию новых идей и подходов и последующему проведению изменений;
- повышает мотивацию, сплоченность и продуктивность в работе конфликтующих групп.

Конфликт

Типы конфликтов

- конфликт целей
(что?);
- конфликт познаний
(как?);
- конфликт чувств
(с кем?).

Уровни конфликтов

- внутриличностный;
- межличностный;
- внутригрупповой;
- межгрупповой;
- внутриорганизационный;
- межорганизационный.

Причины конфликта

- распределение ресурсов;
- взаимозависимость задач;
- различия в целях;
- различия в представлениях и ценностях;
- различия в манере поведения и жизненном опыте;
- неудовлетворительные коммуникации.

Стили разрешения межличностного конфликта

Высокий	Разрешение конфликта силой (выигрыш – проигрыш)	Разрешение конфликта через сотрудничество (выигрыш – выигрыш)
Интерес к себе	Компромисс (непроигрыш – непроигрыш)	
	Уход от конфликта (проигрыш – проигрыш)	Войти в положение другой стороны (невыигрыш – выигрыш)
Низкий	Низкий	Высокий
	Интерес к другим	

ИННОВАЦИИ / ИЗМЕНЕНИЯ

- Что производится?
- На основе чего и как производится?
- Кто это производит?
- Что применяется для поддержки производства?

Формирование готовности к изменениям

Участие коллектива:

- обсуждение;
- подготовка;
- инициатива.

Подбор стимулов:

- прежде всего положительное подкрепление;
- стимулирующие компоненты контроля;
- особая роль морального стимулирования;
- стимулирование содержанием работы.

Подбор исполнителей:

- ГОТОВНОСТЬ к изменению;
- высокоразвитая способность к обучению;
- развитая способность обучать других;
- развитая наблюдательность;
- авторитет.

Тема 3.

Функции управления и связующие процессы

3.1. Планирование в системе менеджмента

Последовательность разработки стратегического плана развития компании

- Миссия.
- Цели.
- Анализ внешней среды.
- Анализ внутренних ресурсов.
- Анализ интересов групп влияния.
- Корректировка миссии и целей.
- Стратегия достижения целей компании.
- План реализации стратегии.

Миссия

Философия, предназначение компании.

- Потребности клиента, которые удовлетворяются компанией.
- Сегмент рынка, на котором оперирует компания.
- Конкурентное преимущество перед другими компаниями.
- Ключевая компетенция компании, т. е. ее умение, которое и позволяет в итоге удовлетворять потребности клиента.
- Ценности, разделяемые организацией.

Цели

- Количественные.
- Качественные.
- Число целей должно быть минимально.
- Цели могут быть детализированы по уровням управления (система целей).

Должны быть:

- Связанными с объектом.
- Измеримыми.
- Достижимыми.
- Четкими и ясными.
- Определенными во времени.

Стратегия

- Детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижения ее целей.
- Определенный образ действий компании, направленный на достижение ее целей.

Виды стратегий

ПОРТФЕЛЬНЫЕ

ОБЩИЕ (ДЕЛОВЫЕ)



ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ

• РОСТ

• ОГРАНИЧЕННЫЙ
РОСТ

• СОКРАЩЕНИЕ

ЭТАЛОННЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

связаны с изменением следующих элементов:

продукт, рынок, отрасль, положение внутри отрасли,
технология

- СТРАТЕГИИ КОНЦЕНТРИРОВАННОГО РОСТА.
- СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОГО РОСТА.
- СТРАТЕГИИ ИНТЕГРИРОВАННОГО РОСТА.
- СТРАТЕГИИ СОКРАЩЕНИЯ.

Стратегии концентрированного роста

(изменение продукта и/или рынка)

- **Стратегия усиления позиции на рынке** (большие маркетинговые усилия, горизонтальная интеграция, контроль над конкурентами).
- **Стратегия развития рынка** (поиск новых рынков для производимого продукта).
- **Стратегия развития продукта** (новый продукт на освоенном рынке).

Стратегии диверсифицированного роста

(нет возможности дальше развиваться на данном рынке с данным продуктом в данной отрасли)

- **Стратегия** *центрированной/концентрической диверсификации* (существующее производство остается в центре, новое производство развивается исходя из сильных сторон функционирования фирмы).

Стратегии диверсифицированного роста

- **Стратегия горизонтальной диверсификации** (производство новой, технологически несвязанной продукции для реализации на освоенных рынках. Новый продукт должен быть сопутствующим производимому продукту).
- **Стратегия конгломератной диверсификации** (технологически несвязанный продукт на новых рынках).

Стратегии интегрированного роста

(добавление новых структур,
изменение положения внутри отрасли)

- **Стратегия обратной вертикальной интеграции** (поглощение поставщиков, создание своей сети снабжения).
- **Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции** (приобретение систем распределения или усиление контроля над ними, приобретение систем продажи).

Стратегии сокращения

(нужна перегруппировка сил после роста, необходимо повышение эффективности, спады в экономике, структурные изменения в экономике)

- **Стратегия ликвидации** (фирма не может далее вести бизнес).
- **Стратегия “сбора урожая”** (добиться максимальной отдачи в краткосрочной перспективе от бесперспективного бизнеса).

Стратегии сокращения

- **Стратегия сокращения** (закрывается или продается одно из подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса).
- **Стратегия сокращения расходов** (поиск возможностей уменьшения затрат).

**3.2. Организационные
отношения
в системе менеджмента.
Организационные структуры
и механизмы**

Организационные отношения в системе менеджмента.
Организационные структуры и механизмы

Проблемы делегирования

РУКОВОДИТЕЛИ

- «Я это сделаю лучше».
- Отсутствие способности руководить.
- Отсутствие доверия к подчиненным.
- Боязнь риска.
- Отсутствие выборочного контроля для предупреждения руководства о возможной опасности.

ПОДЧИНЕННЫЕ

- «Удобнее спросить».
- Боязнь критики.
- Отсутствие информации и ресурсов.
- Много работы.
- Нет уверенности в себе.
- Нет положительных стимулов дополнительной ответственности.

Организационные отношения в системе менеджмента.
Организационные структуры и механизмы

Полномочия

Линейные

Аппаратные (штабные)

Типы аппарата

Полномочия аппарата

Консультативный

Рекомендательные

Обслуживающий

Обязательные согласования

Личный

Параллельные

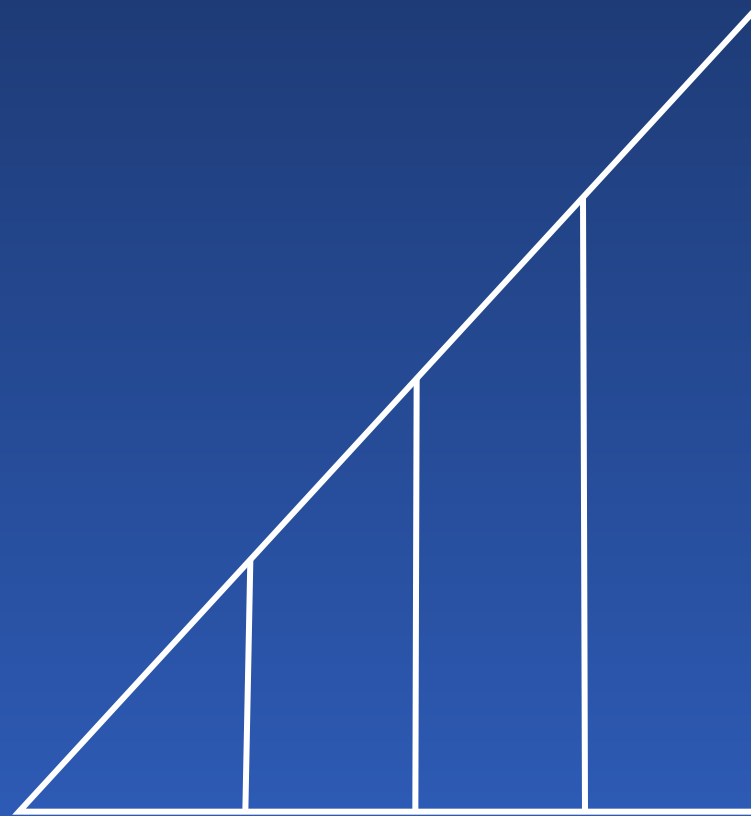
Функциональные

Организационные отношения в системе менеджмента.
Организационные структуры и механизмы

Системы распределения полномочий



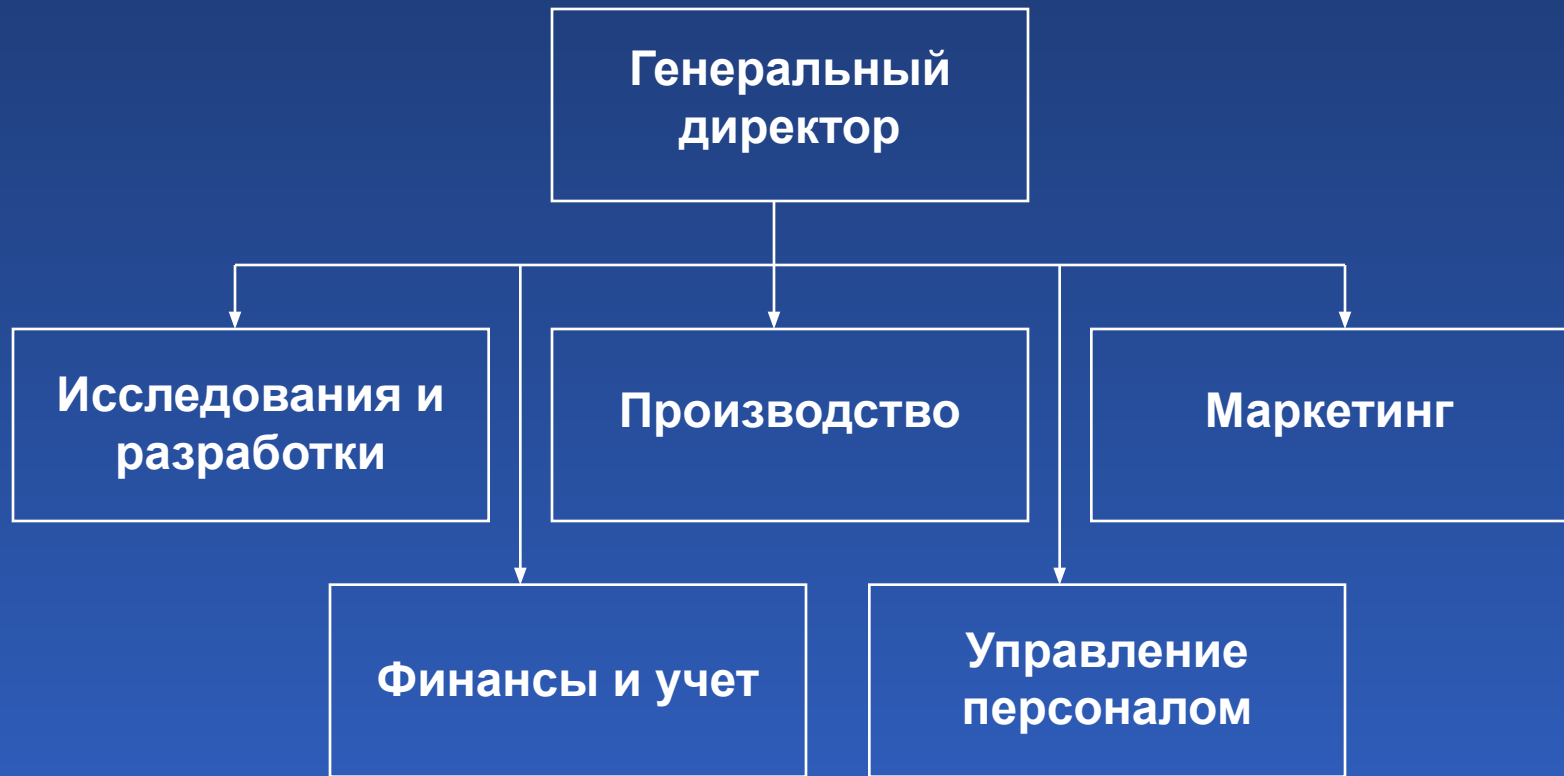
«Елочка»



«Матрешка»

Организационные отношения в системе менеджмента.
Организационные структуры и механизмы

**Пример «типичной» функциональной
организационной структуры**



Организационные отношения в системе менеджмента. Организационные структуры и механизмы

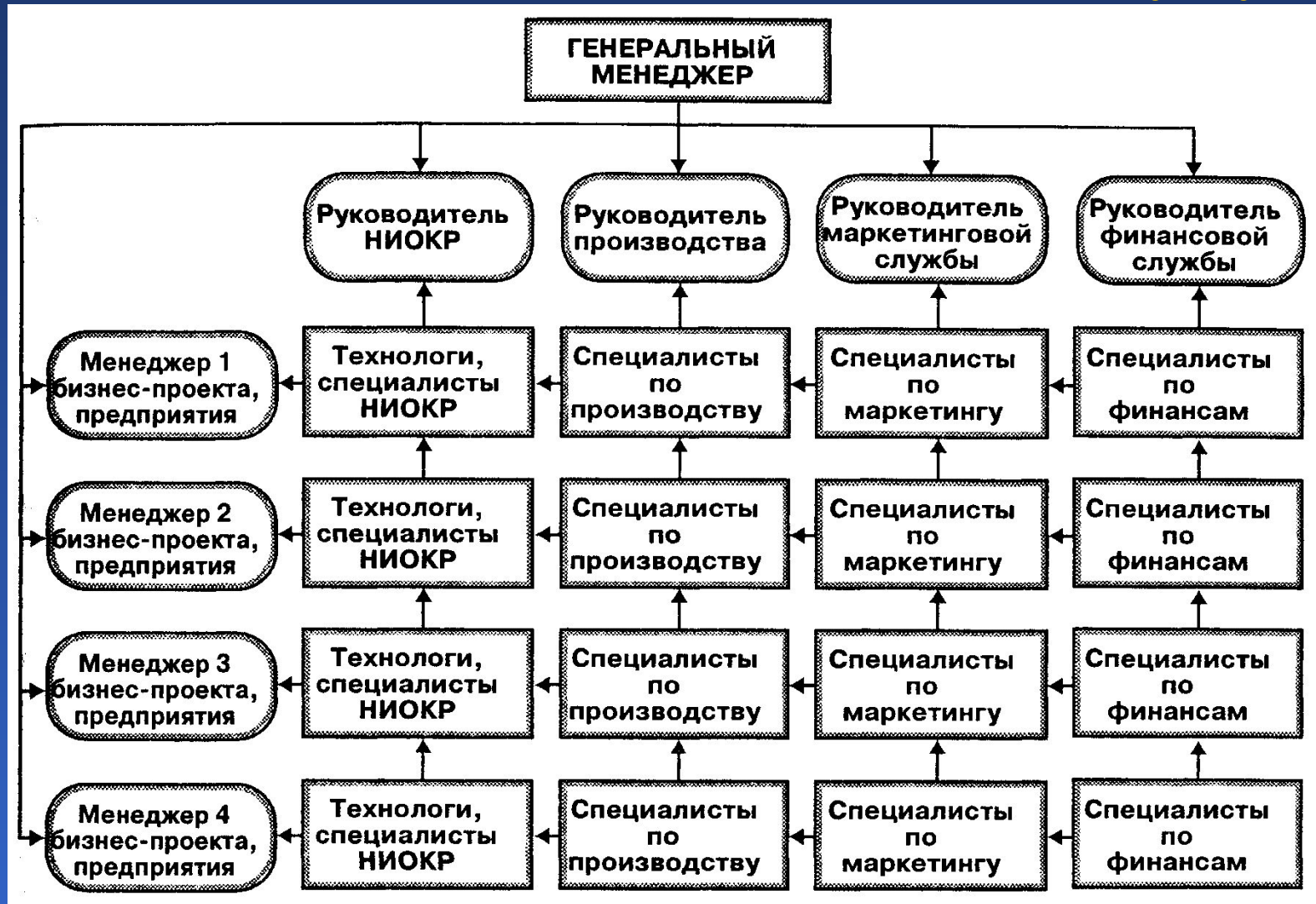
Пример дивизиональной организационной структуры



Организационные отношения в системе менеджмента.

Организационные структуры и механизмы

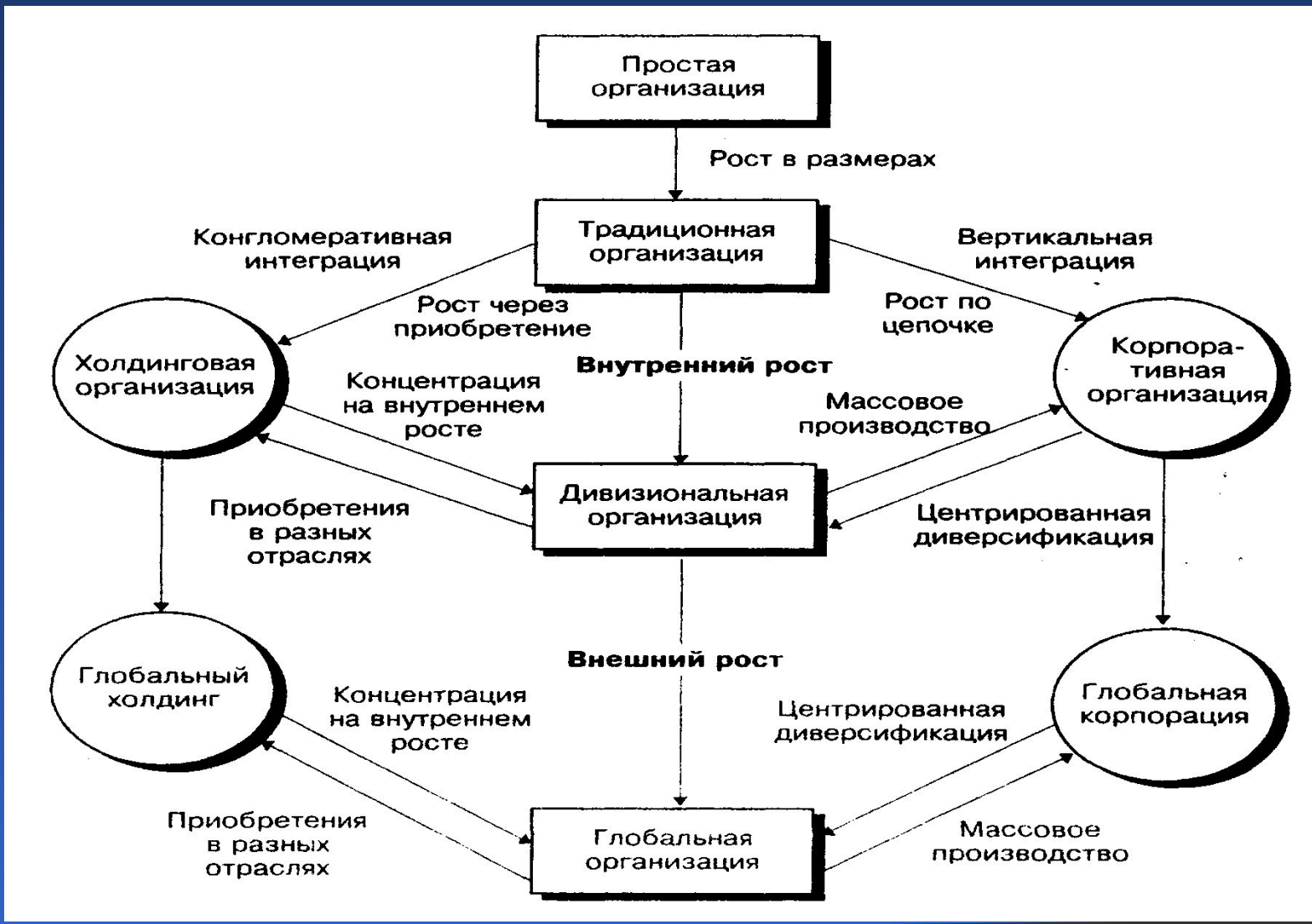
Пример матричной организационной структуры



Организационные отношения в системе менеджмента.

Организационные структуры и механизмы

Влияние стратегий на организационную эволюцию



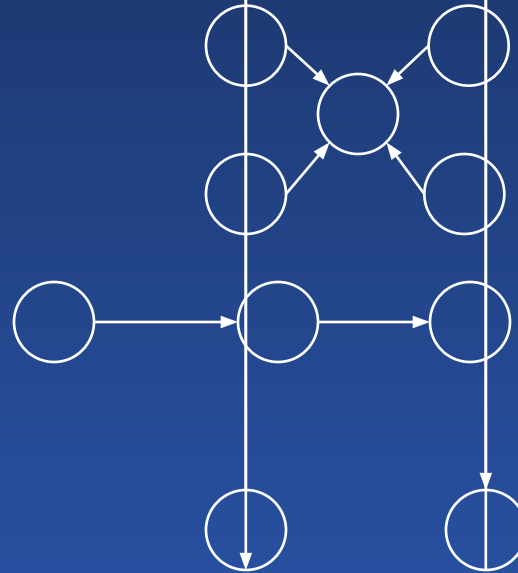
Организационные отношения в системе менеджмента. Организационные структуры и механизмы

Проектирование организации



Организационные отношения в системе менеджмента. Организационные структуры и механизмы

Типы взаимозависимости работ



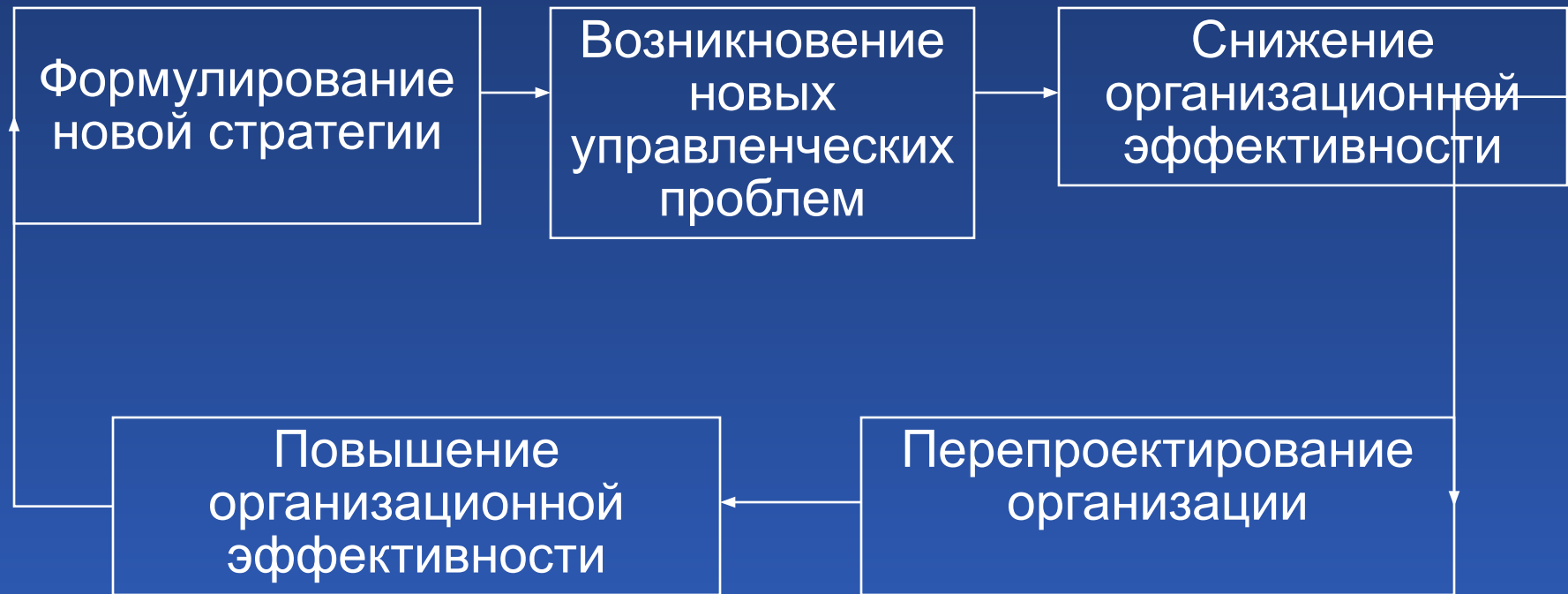
Последовательная

Связанная

Групповая

Организационные отношения в системе менеджмента.
Организационные структуры и механизмы

**Связь между стратегией
и организационным проектированием**



3.3. Мотивация деятельности в менеджменте

Мотивация

ПРОЦЕСС ПОБУЖДЕНИЯ СЕБЯ И ДРУГИХ
К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ
ЛИЧНЫХ ЦЕЛЕЙ
ИЛИ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Теория ERG Альдерфера

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

Теория приобретенных потребностей Макклеланда

- Потребность достижений.
- Потребность соучастия.
- Потребность властвовать.

Теория двух факторов Герцберга

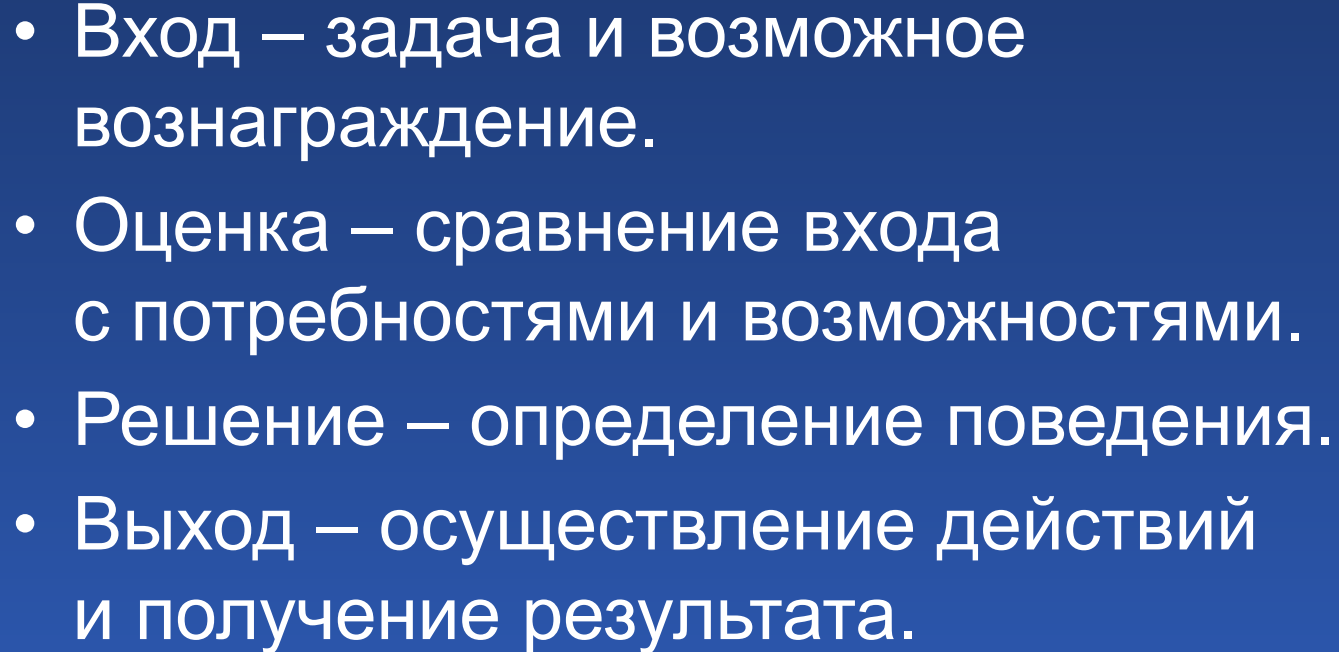
- Гигиенические факторы (факторы здоровья).
- Мотивирующие факторы.

Мотивация деятельности в менеджменте

Пирамида Маслоу



Общая схема мотивационного процесса

- 
- The diagram consists of a central list of four steps, flanked by two vertical white arrows pointing upwards. The arrows are positioned on the left and right sides of the list, indicating a sequential flow from top to bottom.
- Вход – задача и возможное вознаграждение.
 - Оценка – сравнение входа с потребностями и возможностями.
 - Решение – определение поведения.
 - Выход – осуществление действий и получение результата.

3.4. Контроль и регулирование в системе менеджмента

**КОНТРОЛЬ – процесс обеспечения
достижения организацией своих целей**

Предварительный – реализация определенных правил и процедур по отношению к таким компонентам, как:

- человеческие ресурсы;
- материальные ресурсы;
- финансовые ресурсы.

Текущий – обратная связь в ходе проведения самих работ.

Заключительный – обратная связь после выполнения работ.

Необходимость контроля

- Неопределенность.
- Предупреждение возникновения кризисных ситуаций.
- Поддержание успеха.
- Широта контроля.

Процесс контроля

Установление стандартов: выработка показателей результативности:

Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами:

- масштаб допустимых отклонений и принцип исключения;
- измерение результатов;
- передача и распространение информации;
- оценка информации о результатах.

Действия:

- ничего не предпринимать;
- устранить отклонение;
- пересмотреть стандарты.

Поведенческие аспекты контроля

Возможные негативные последствия:

- поведение, ориентированное на контроль;
- получение непригодной информации.

Рекомендации

- Устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками.
- Устанавливайте двустороннее общение.
- Избегайте чрезмерного контроля.
- Устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты.
- Вознаграждайте за достигнутые стандарты.

3.5. Моделирование ситуаций и разработка решений

Моделирование ситуаций и разработка решений

Решение – это выбор альтернативы

Организационное решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

Цель организационного решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Факторы, влияющие на процесс принятия решений

- Личностные оценки руководителя.
- Среда принятия решений.
- Информационные ограничения.
- Поведенческие ограничения.
- Негативные последствия.
- Взаимосвязанность решений.

Подходы к принятию решений

- **Интуитивные решения** (на основе ощущения).
- **Решения, основанные на суждениях** (на основе знаний и опыта).
- **Рациональные решения** (на основе объективного аналитического процесса).

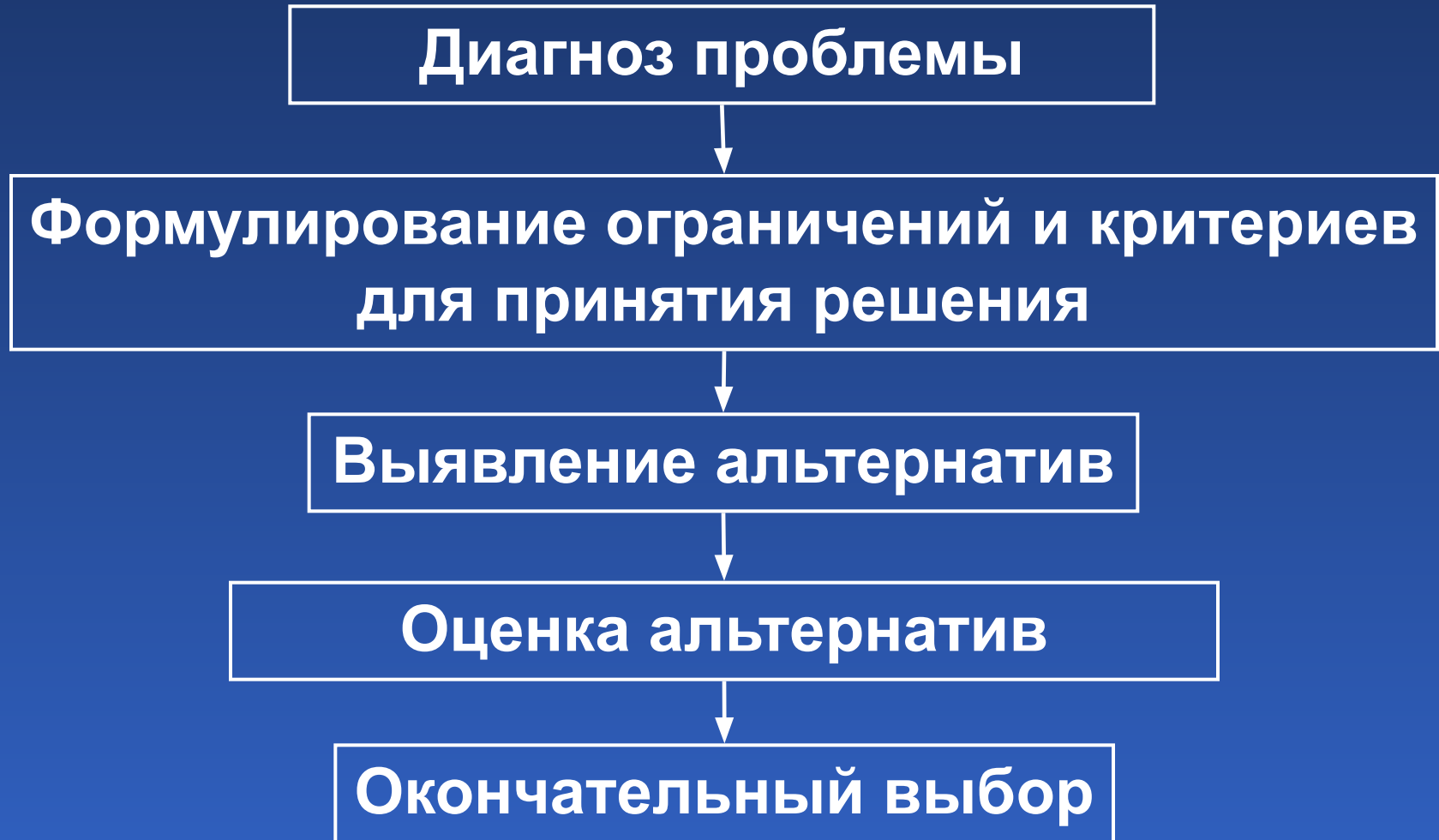
Подходы к принятию решений

Индивидуальные решения: руководитель принимает самостоятельно, основываясь на той информации, которую он собрал без участия других людей.

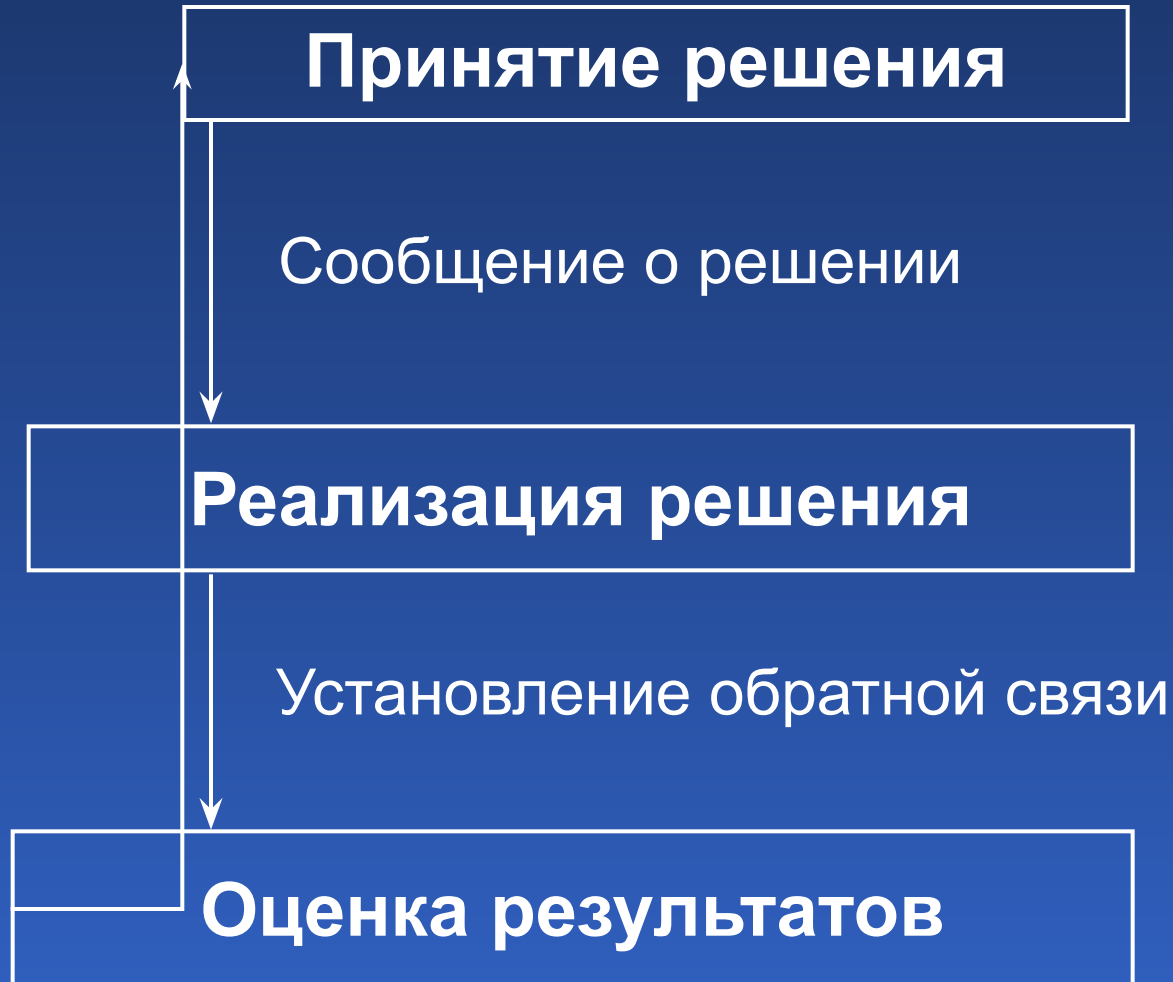
Консультационные решения: руководитель привлекает других людей к сбору и обработке информации, разработке вариантов. Решение принимается руководителем самостоятельно с учетом информации, полученной от консультантов.

Групповое решение: руководитель не только консультируется с другими людьми, но и привлекает их к обсуждению проблемы и выбору наилучшего решения.

Алгоритм принятия решений



Реализация и оценка



Препятствия в эффективном принятии решений

- Часто менеджеры не знают о том, что проблема существует.
- Не представляется возможным собрать всю необходимую информацию.
- Ограничения во времени вынуждают менеджеров принимать нелучшие решения.
- Во многих случаях рассматриваются не все альтернативы, слабо учитываются качественные факторы.
- Выполнение решения не всеми менеджерами связывается с самим решением.

3.6. Коммуникации в управлении

Коммуникационный процесс – обмен информацией между двумя и более людьми

- **Отправитель** – лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.
- **Сообщение** – собственно информация, закодированная с помощью символов.
- **Канал** – средство передачи информации.
- **Получатель** – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Процесс коммуникации

Кодирование	Принятие решения о сообщении Выбор средств Понимание других
Передача	Выбор адекватных средств Передача сообщения Невербальные сигналы
Среда	Факторы, отвлекающие внимание Факторы, искажающие
Прием	Вообращение послания Активное слушание
Декодирование	Эмоции по поводу сообщения Понимание других
Обратная связь	Кодирование ответа Начало следующего сообщения

Преграды на пути коммуникаций

межличностных

- преграды, обусловленные восприятием;
- семантические барьеры;
- невербальные преграды;
- плохая обратная связь;
- неумение слушать.

организационных

- искажение сообщений;
- информационные перегрузки;
- неудовлетворительная структура организации.

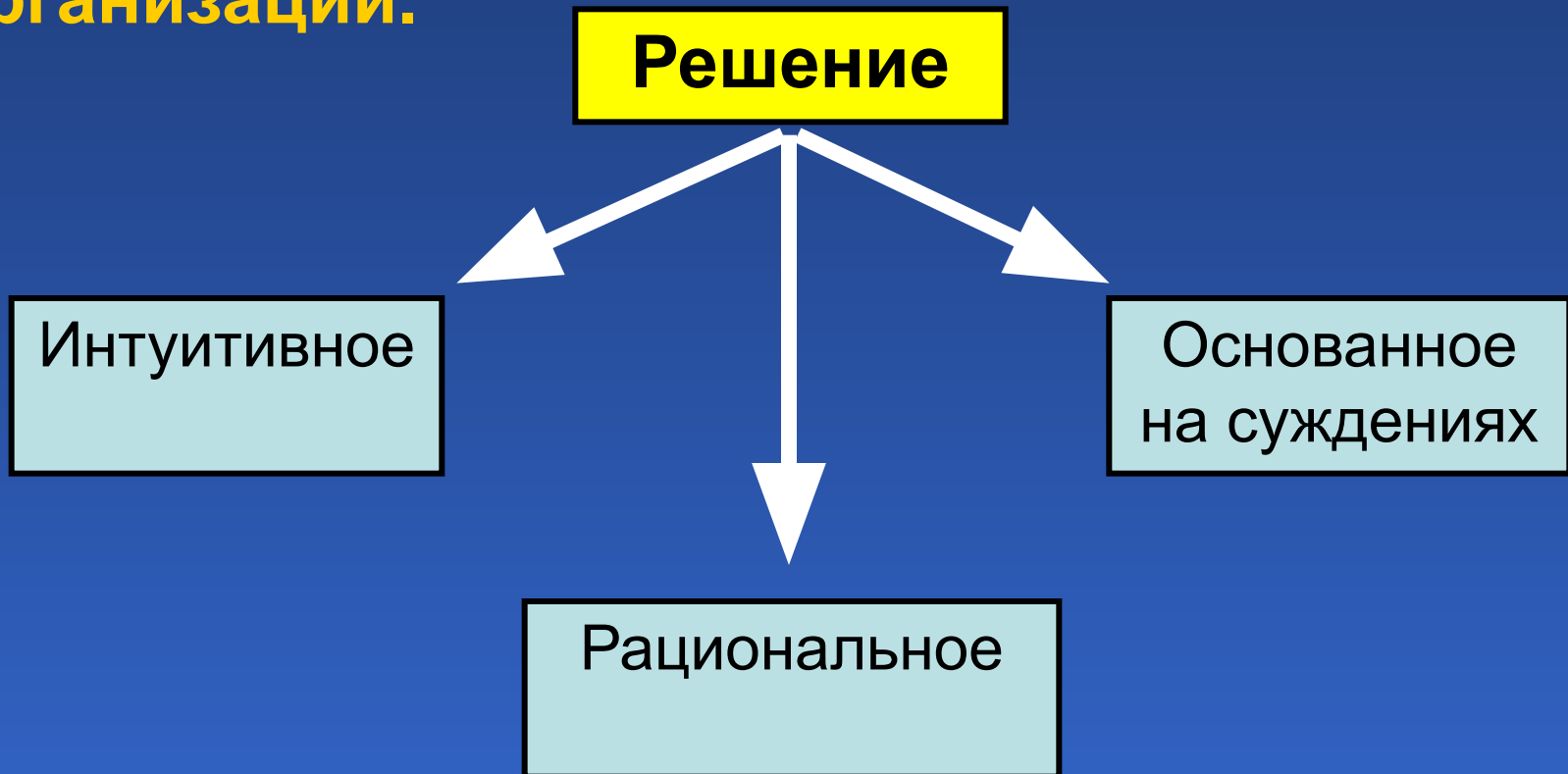
Тема 4. Принятие управленческих решений

**4.1. Сущность
процесса принятия
управленческих решений.
Классификация
управленческих решений**

Сущность процесса принятия управленческих решений.
Классификация управленческих решений

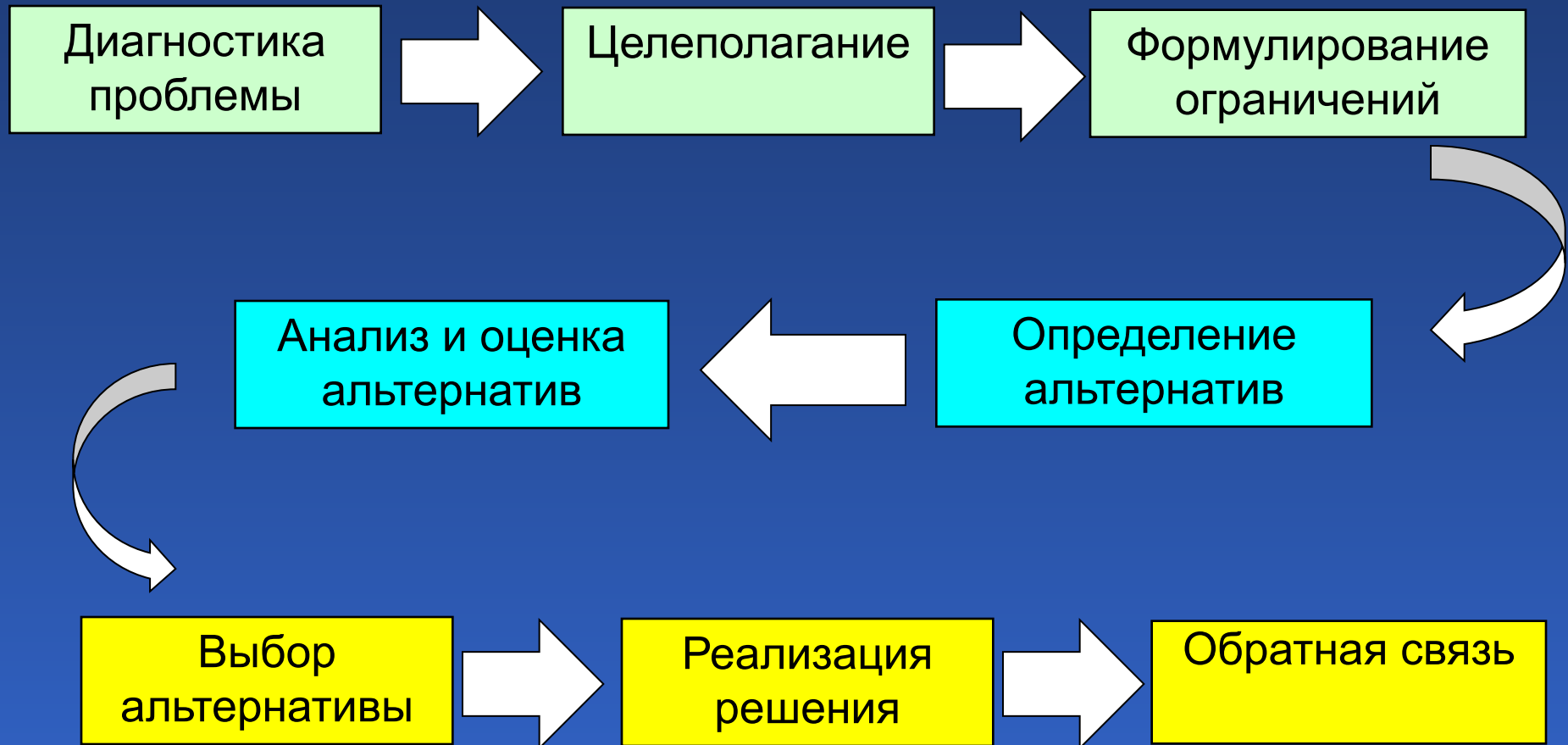
Решение – это выбор альтернативы.

Управленческое решение – это выбор альтернативы ради достижения целей организации.



Сущность процесса принятия управленческих решений.
Классификация управленческих решений

**Этапы принятия
рационального управленческого решения**



Сущность процесса принятия управленческих решений.
Классификация управленческих решений

Подходы к принятию решений

- Процессный (управленческие функции: планирование, организация, мотивация, контроль).
- Системный (система – совокупность элементов взаимосвязанных друг с другом и образующих целостность).
- Ситуационный (решение – в зависимости от конкретной ситуации).
- Поведенческий (залог правильного решения – в повышении эффективности человеческих ресурсов).

4.2. Целевая ориентация управленческих решений

Целевая ориентация управленческих решений

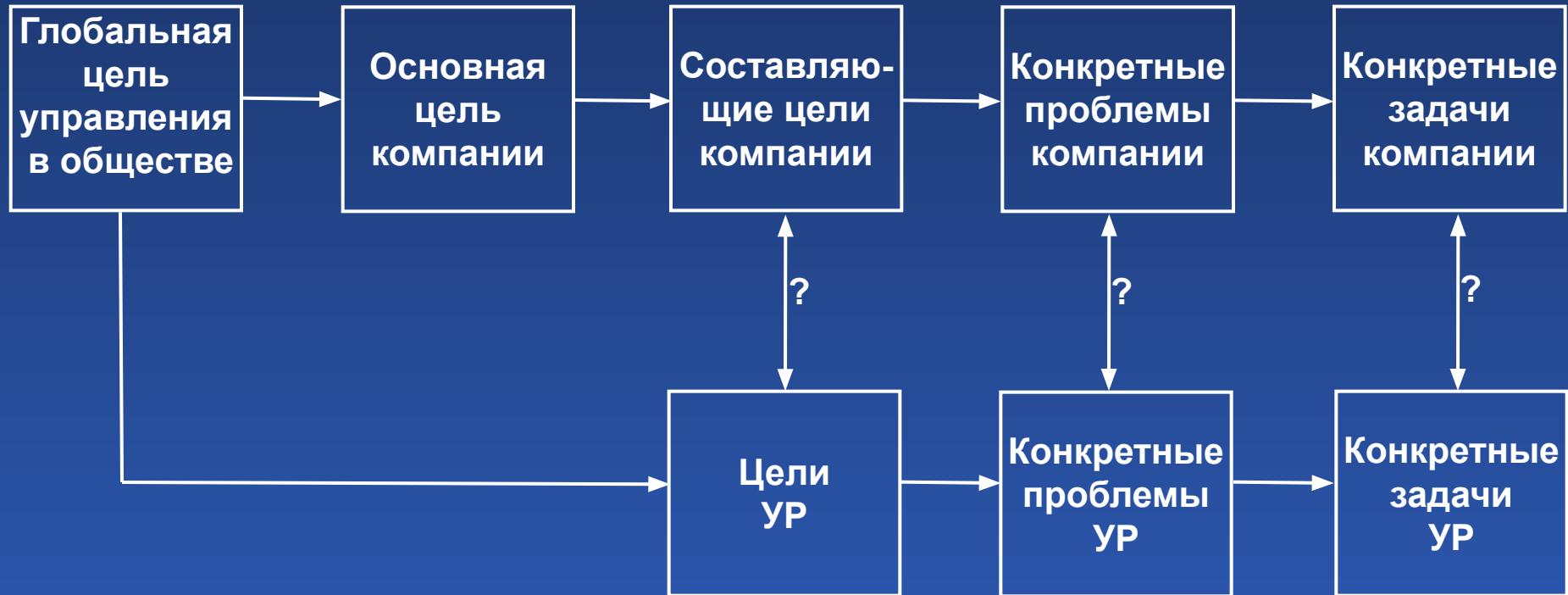
Цель УР как процесс – развитие какого-либо вида деятельности по формированию решения или реализации УР, направленного на достижение цели компании.

Цель УР как явления – мотивированные документы – задание на разработку управленческого решения, философия управленческого решения или стратегия управленческого решения.

Свойства цели: суперзависимость, иерархия, обратное преобразование, недостижимость абсолютных значений

Целевая ориентация управленческих решений

Схема взаимодействия целей и задач



Целевая ориентация управленческих решений

SMART- критерии цели

S – specific – конкретный;

M – measurable – измеримый;

A – attainable – достижимый;

R – relevant – значимый;

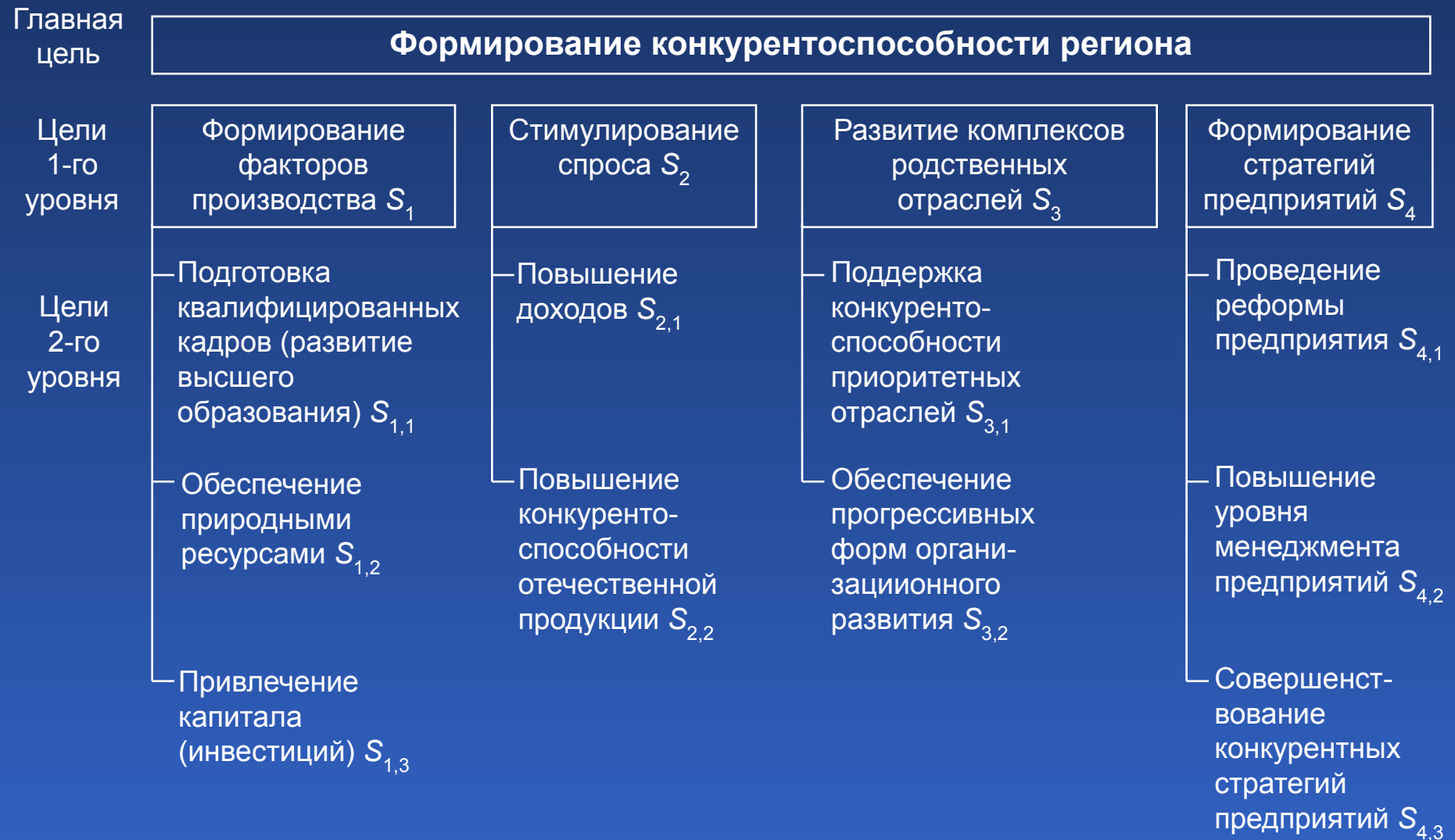
**T – time-bounded – соотносимый
с конкретным сроком.**

Классификация целей организации

- По направленности: цели функционирования, цели усовершенствования, цели развития.
- По критериям: продуктивность, рыночные критерии, ресурсы, прибыльность, обновление, социальная ответственность.
- По времени: текущие, среднесрочные, долгосрочные.

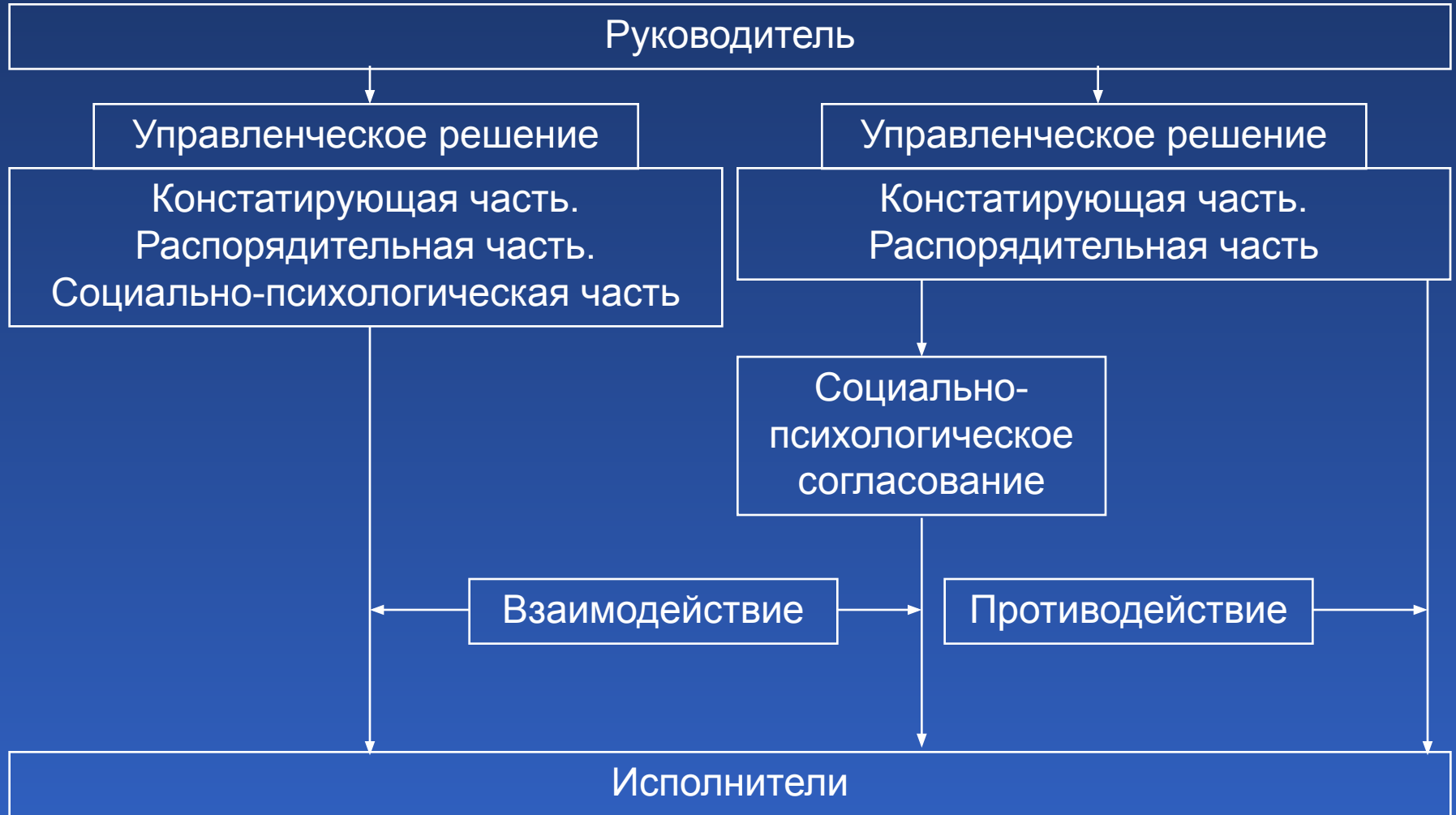
Целевая ориентация управленческих решений

Дерево целей



4.3. Социально- психологические и этические основы принятия решений

Воздействие УР на исполнителя



Правила риторики для социально-психологической согласованности

- Короткие предложения (6–9 слов).
- Полные по построению предложения.
- Элементы заинтересованности каждого.
- Продолжительность соответствует важности.
- Эмоциональное и решительное выступление.
- Открытые вопросы аудитории.
- Зрительный контакт с аудиторией.
- Оптимальный темп для обдумывания.

Социальный аспект принятия УР:

- мотивация персонала;
- координация;
- убеждение;
- внушение;
- личный пример.

Психологический аспект принятия УР:

- распределение ролей в команде;
- определение типов темперамента;
- нейро-лингвистическое программирование;
- управление конфликтами;
- использование языка жестов.

Цикл мышления при удовлетворении потребности



Характеристики успешного руководителя



Социально-психологические и этические основы принятия решений

Мужской и женский стили управления

Женский стиль управления	Мужской стиль управления
Предпочитает подразделения, филиалы организации	Предпочитает материнские, холдинговые, самостоятельные структуры
Ориентирован на личность и процесс	Ориентирован на технологию и результат
Основан на взаимоотношениях	Ориентирован на борьбу за выживание
Ориентирован на доверие	Ориентирован на регламент
Прямое участие в формальных и неформальных отношениях	Основан на прямом участии в формальных и косвенном – в неформальных отношениях
Использует коммуникации для поддержания отношений	Использует коммуникации для получения власти
Широкое коллегиальное обсуждение управленческих решений	Узкое коллегиальное или единоличное управленческое решение
Допускает эмоции в отношениях	Допускает эмоции в производственных отношениях
Ожидание расчетного результата деятельности	Обязательное получение результата деятельности
Благосклонен к разделению властных полномочий	Благосклонен к концентрации властных полномочий
Работа на низких уровнях противоречий	Работа на высоких уровнях противоречий (столкновение или антагонизм)

4.4. Модели принятия решений и стили управления

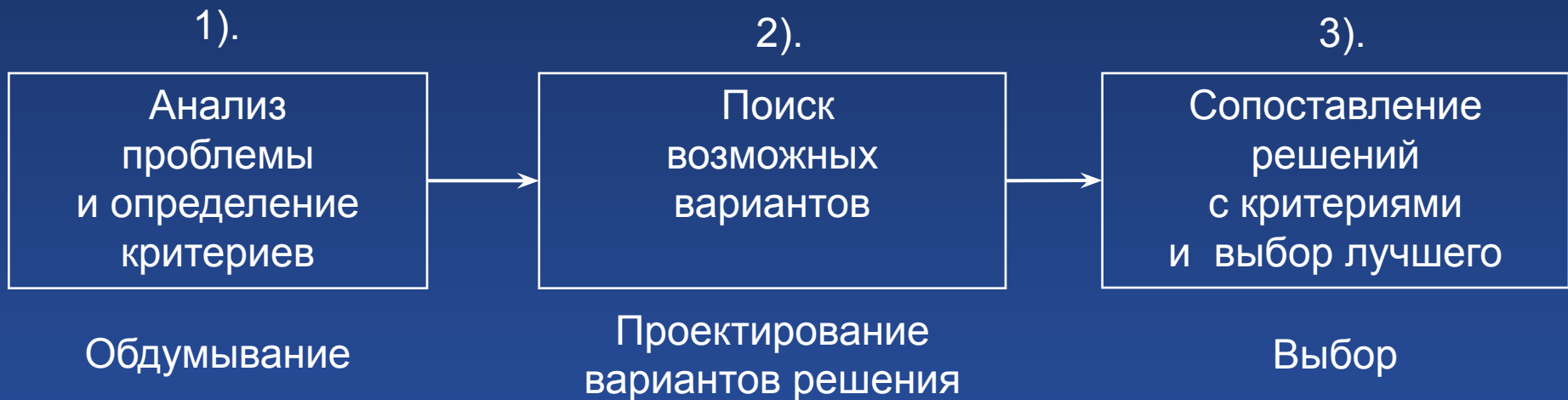
Модели принятия решений и стили управления

Модель – это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности.

Главная характеристика модели – упрощение реальной жизненной ситуации, к которой она применяется.

Типы моделей: физические, аналоговые и математические модели.

Модель Саймона



Запрограммированные решения – результат реализации определенной последовательности действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения.

Незапрограммированные решения – решения без конкретной последовательности. Требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.

Модели принятия решений и стили управления

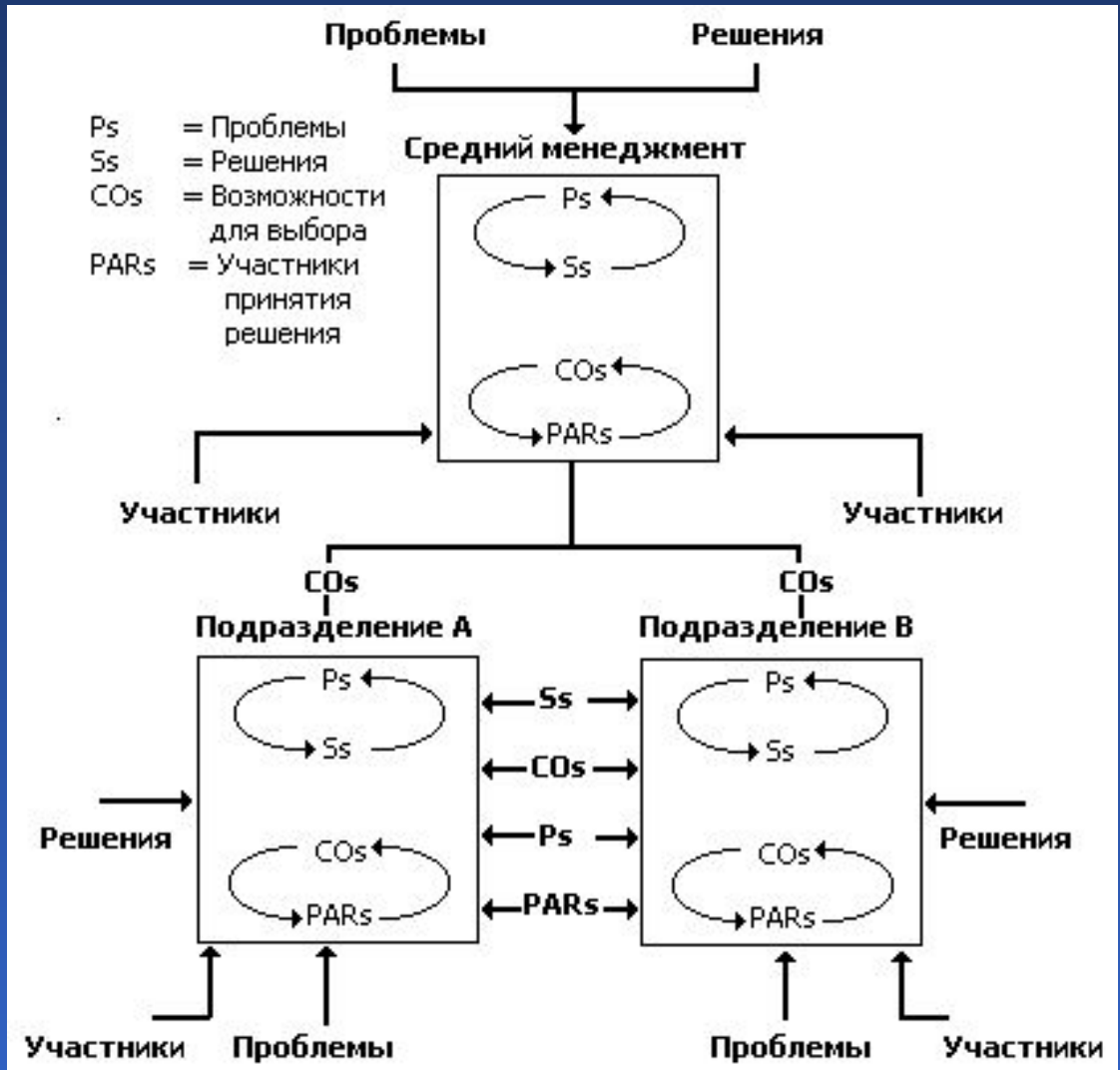
Модель Минцберга

Роль	Описание	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности
Устраняющий нарушения	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 в 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

Модель «мусорного ящика»

Организованная
анархия:

- проблематичность предпочтений;
- нечеткая технология;
- текучесть кадров.

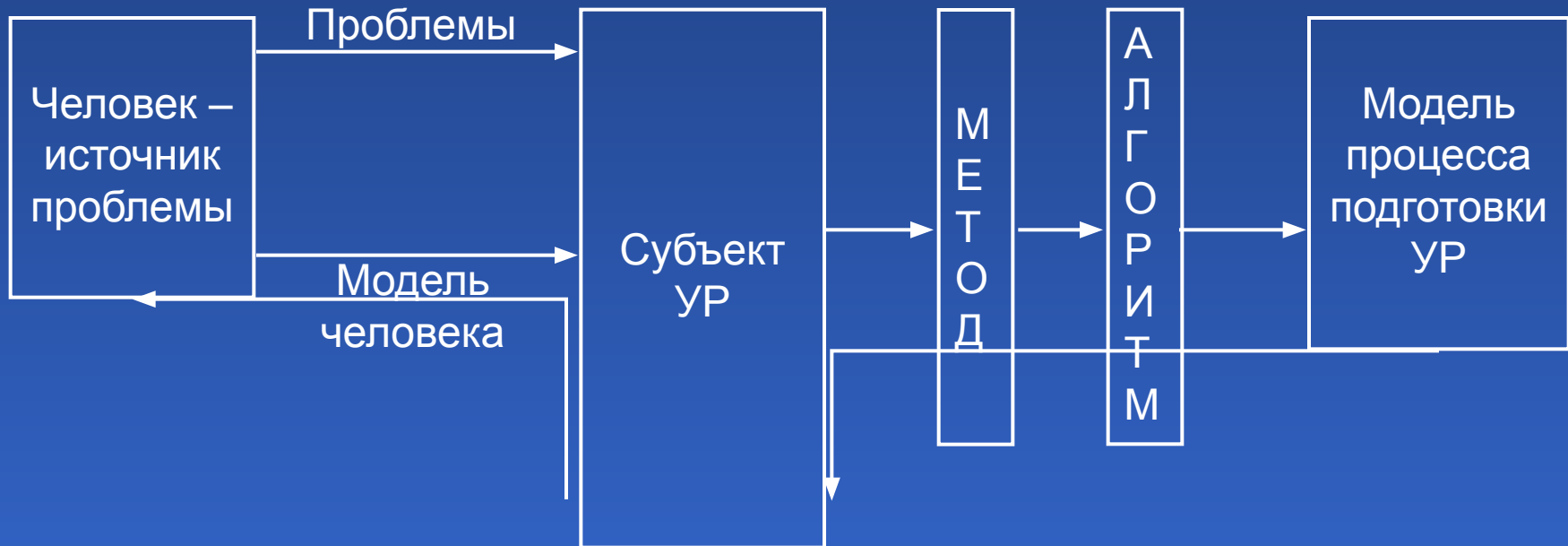


Модели принятия решений и стили управления

Метод – это совокупность приемов, операций, мероприятий, технологий для достижения какой-либо цели или решения конкретной задачи по определенному алгоритму.

Алгоритм – это набор правил, позволяющих механически решать однотипные задачи.

Взаимосвязь метода, алгоритма и модели:



Метод Делфи

Последовательное анкетирование мнений экспертов!

Требования:

- стабильность группы экспертов;
- период между опросами не более 1 месяца;
- четко сформулированные вопросы;
- достаточное число туров опросов;
- систематический отбор экспертов;
- наличие самооценки компетенции экспертов;
- наличие формулы согласования оценок;
- необходимость установления влияния различных видов передачи информации;
- необходимость установления влияния общественного мнения на экспертов.

Транспортная задача

Поиск оптимального плана перевозок некоторого однородного груза со складов потребителям!

Схема перевозок

	ПН	в П ₁	в П ₂	в П ₃	в П ₄	в П ₅	Всего отправлено
ПО							
из \dot{I}_1		x_{11}	x_{12}	x_{13}	x_{14}	x_{15}	a_1
из \dot{I}_2		x_{21}	x_{22}	x_{23}	x_{24}	x_{25}	a_2
из \dot{I}_3		x_{31}	x_{32}	x_{33}	x_{34}	x_{35}	a_3
из \dot{I}_4		x_{41}	x_{42}	x_{43}	x_{44}	x_{45}	a_4
Всего привезено		b_1	b_2	b_3	b_4	b_5	

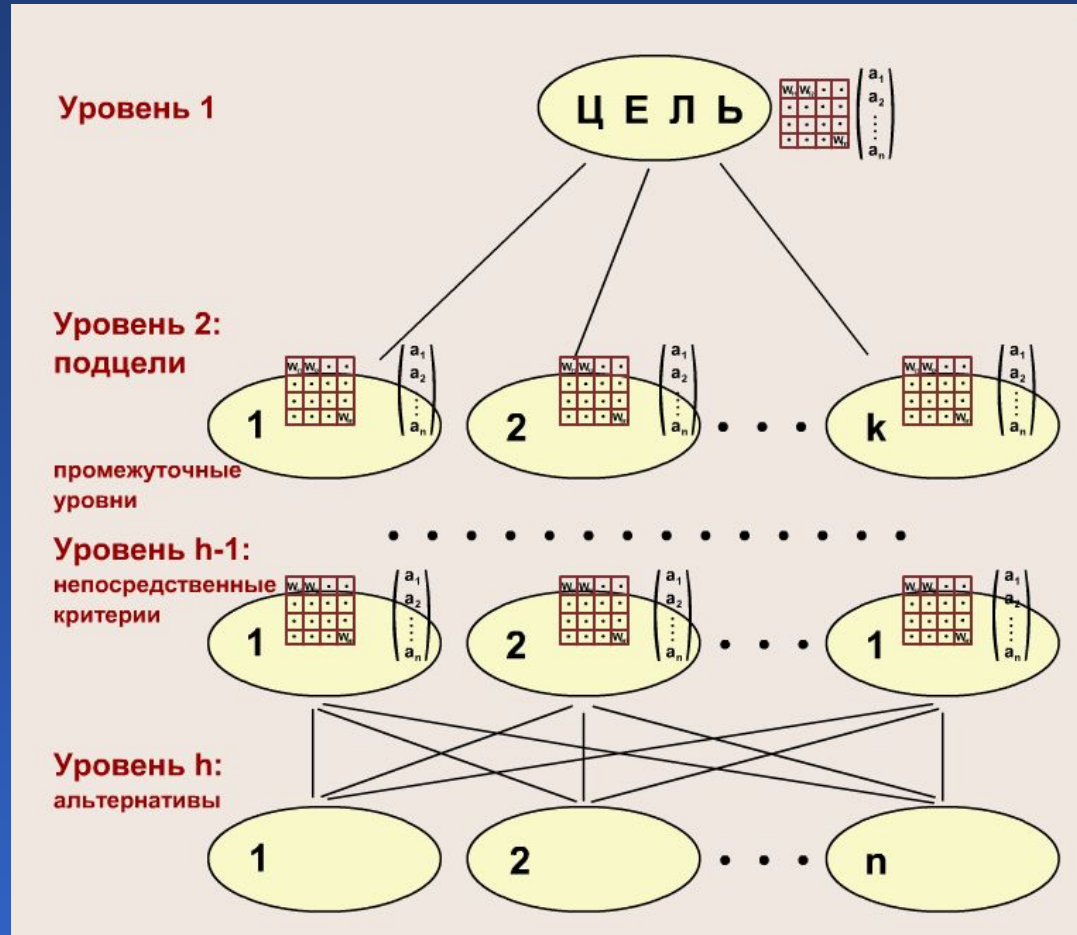
Общая стоимость S всех перевозок равна:

$$S = c_{11}x_{11} + c_{12}x_{12} + c_{13}x_{13} + c_{14}x_{14} + c_{15}x_{15} + \dots \\ + c_{41}x_{41} + c_{42}x_{42} + c_{43}x_{43} + c_{44}x_{44} + c_{45}x_{45}$$

Метод анализа иерархий

Иерархическая композиция задачи и рейтингование альтернативных решений!

- 1 – равная важность;
- 3 – умеренное превосходство одного над другим;
- 5 – существенное превосходство одного над другим;
- 7 – значительное превосходство одного над другим;
- 9 – очень сильное превосходство;
- 2, 4, 6, 8 – промежуточные значения.



Метод «стоимость – эффективность»

Выбор оптимального решения исходя из максимума полезного эффекта на единицу затрат!

Задачи:

- оптимальное соотношение между полезным эффектом и совокупными затратами;
- нахождение совершенно новых технических решений;
- снижение расхода ресурсов по стадиям ЖЦ объекта.

Этапы:

- 1) подготовительный;
- 2) информационный;
- 3) аналитический;
- 4) творческий;
- 5) исследовательский;
- 6) рекомендательный;
- 7) внедренческий.

Модели принятия решений и стили управления

«Мозговой штурм»

Групповое продуцирование новых идей!

Этап выдвижения идей:

- запрет критики;
- запрет обоснований выдвигаемых идей;
- поощрение всех выдвигаемых идей.

Аналитический этап:

- выявление рациональной основы в каждой выдвинутой идее.

Модели принятия решений и стили управления

Модель Врума – Йеттона

Ситуативное принятие решений на основе стиля руководства

Стиль	Характеристика стиля
A1	Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию
AII	Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных и затем сами решаете проблему. Получая информацию, вы можете сказать или не сказать своим подчиненным, в чем состоит проблема. Роль ваших подчиненных в принятии решений – предоставление необходимой информации, а не поиск или оценка альтернативных решений
C1	Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе
CII	Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных
GII	Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия (консенсуса) касательно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь повлиять на группу, чтобы она приняла «ваше» решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым

Модели принятия решений и стили управления

Стили управления



Стиль 1.1 (слабое управление) – нет давления на сотрудников, нет заботы о них. Полезная отдача мала.

Стиль 9.1 (управление по задачам) – с сотрудниками обращаются, как с исполнительными механизмами.

Стиль 1.9 (клубное управление) – господствует дружеская атмосфера, но пренебрегают решением задач.

Стиль 5.5 (управление по среднему пути) – достигается компромисс между требованиями по работе и интересами сотрудников, средняя эффективность.

Стиль 9.9 (сильное управление) – идеальный стиль управления

Модели принятия решений и стили управления

Стили управления

Характеристики ситуаций	Стили управления	
	Авторитарный	Демократический
Личные качества	Пессимистическое мировоззрение, стремление к надежности, мало собственной инициативы. Исполнение долга	Оптимистическое мировоззрение, готовность к риску, высокая собственная инициатива. Творчество/инновации
Условия постановки задач	Четко определенные, большой опыт, плановые задания, индивидуализированные задания, давление сроков	Слабо определенные, малый опыт, импровизированные задания, нет давления сроков
Организационные условия	Строгая организация, формальные структуры, централизованное распределение, единичная инстанция, вертикальная информация	«Рыхлая» организация, неформальные структуры, децентрализованное распределение, множественные инстанции, свободная информация
Условия окружающей среды	Кризисная ситуация, авторитарное доминирование ценностей	Процветание. Освобожденные ценности

4.5. Определение проблем в процессе принятия решений

Определение проблем в процессе принятия решений

Природа проблем в организации



**Проблема – отклонение ситуации
от заданного состояния.**

Определение проблем в процессе принятия решений

Релевантная информация – это информация, касающаяся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени.

Методы сбора информации:

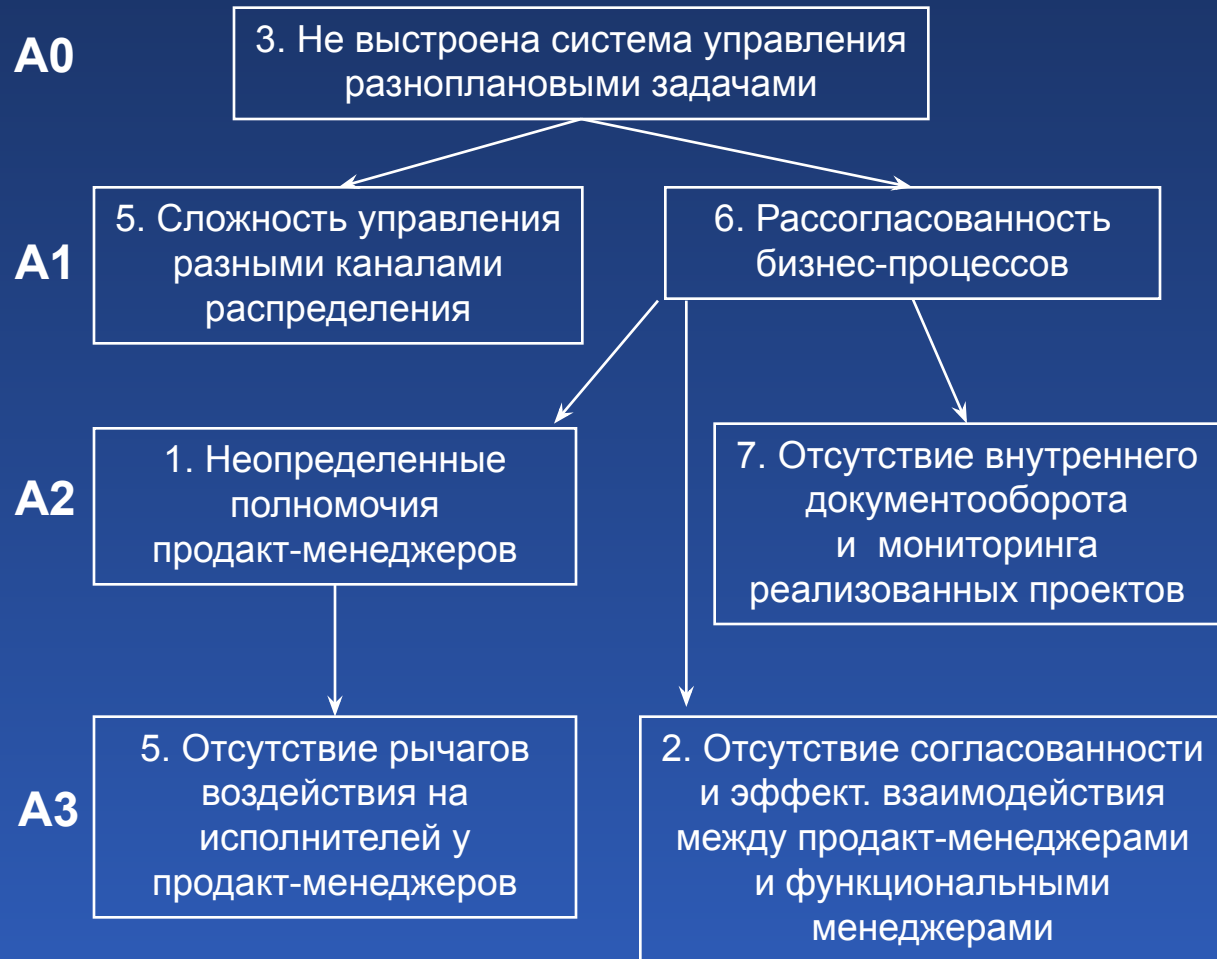
- анализ рынка;
- анализ финансовых отчетов;
- интервьюирование консультантов;
- наблюдение;
- СТЭП-анализ;
- беседа с сотрудниками.



Определение проблем в процессе принятия решений

№	Проблемы и причины	Проблемы следствия				
		1	2	3	4	...
1		X				
2			X			
3				X		
4					X	
...						X
	A0					
	A1					
	A2					
	A3					

Матрица проблем



Дерево проблем

4.6. Многокритериальные решения

Многокритериальные решения

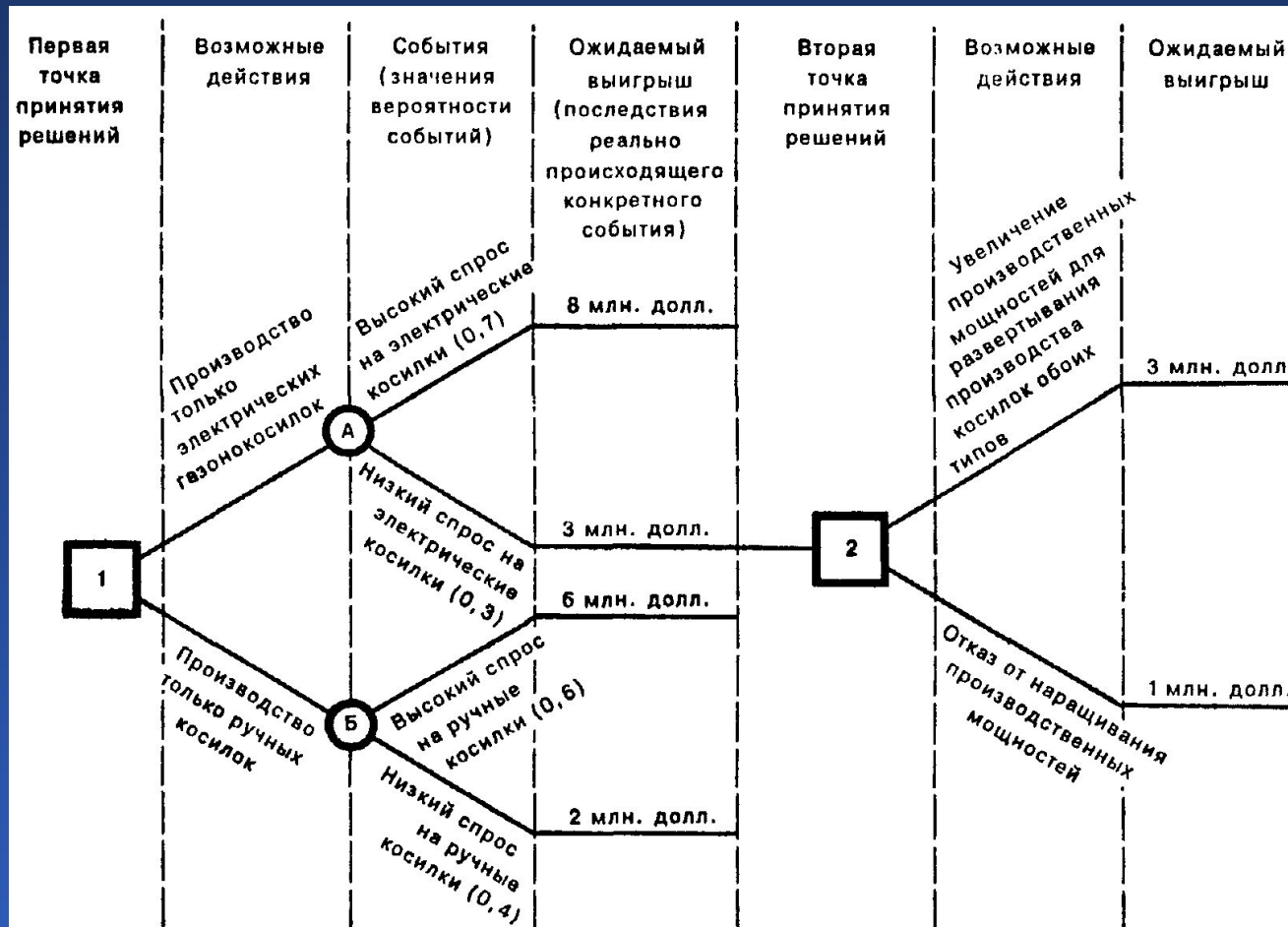
Критерий – правило, которое каждой допустимой альтернативе сопоставляет некоторое число, характеризующее последствия ее принятия.

Многокритериальное решение – решение, результаты реализации которого многомерны и многоаспектны.

Типы многокритериальных задач:

- оптимизация на множестве целей;
- оптимизация на множестве объектов;
- оптимизация на множестве условий функционирования;
- оптимизация на множестве этапов функционирования.

Многокритериальные решения Метод «дерево решений»



«Дерево решений» – схематичное изображение процесса принятия последовательных решений, состоящее из ветвей – вариантов решений и узлов – соответствующих им исходов.

4.7. Планирование и проведение совещаний

Планирование и проведение совещаний

Группа – формальная организация, функцией которой является выполнение конкретных задач и достижение определенных, конкретных целей.

Этапы принятия группового решения:

- 1) установление фактов (групповое интервью);
- 2) оценка фактов (мнения по поводу установленных фактов);
- 3) поиск решения (брейнсторминг);
- 4) принятие решений.

Планирование и проведение совещаний

Целевые роли в группе:

- инициирование деятельности;
- поиск информации;
- сбор мнений;
- предоставление информации;
- высказывание мнений;
- проработка;
- координирование;
- обобщение.

Поддерживающие роли в группе:

- поощрение;
- обеспечение участия;
- установление критериев;
- исполнительность;
- выражение чувств группы.

Метод «шести думающих шляп»

Участники обсуждения идей или ситуации поочередно «надевают» шесть разноцветных думающих шляп и стараются все думать в унисон.

Преимущества метода:

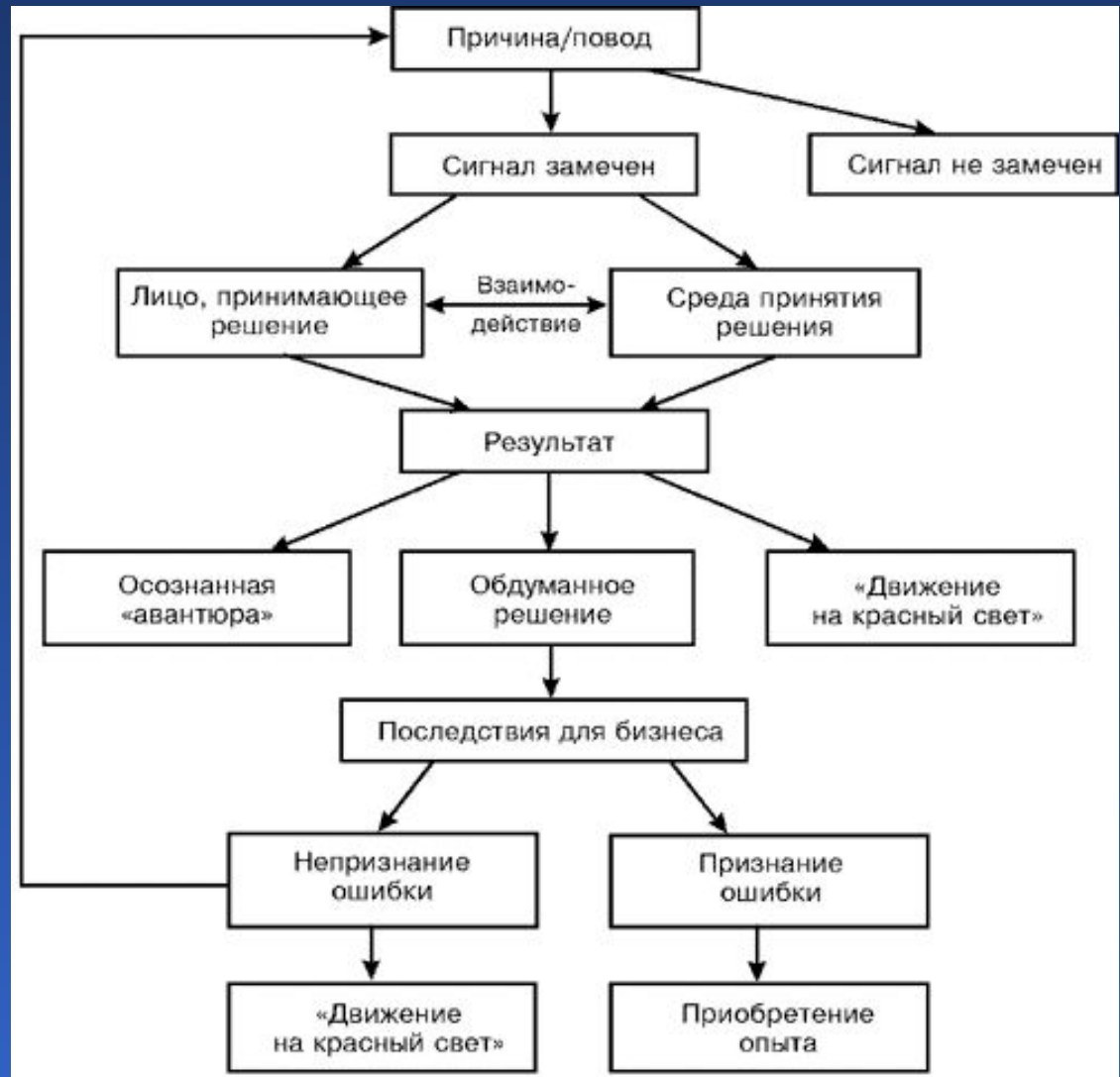
- параллельное мышление;
- рассмотрение с разных углов;
- подавление эго.



Планирование и проведение совещаний

«Движение на красный свет»

Это невнимание, игнорирование, сокрытие или пренебрежение к предупредительным сигналам, которые, если бы их правильно использовали, смогли бы предотвратить принятие неправильных решений.



Планирование и проведение совещаний

Совещание – способ коллективного целенаправленного обмена информацией, заканчивающийся принятием конкретных решений.

Цель совещания – это описание требуемого результата, нужного типа решения, желательного итога работы.

Варианты целей: предварительный обмен мнениями; подготовка рекомендаций для принятия решения; принятие решения по какому-либо вопросу.

Задача совещания – выработка оптимальных решений по насущным служебным вопросам.

Планирование и проведение совещаний

Схема организации проведения совещания

Организация проведения служебных совещаний

Подготовка

1. Определение целесообразности проведения совещания

2. Состав участников

3. Дата и время совещания

4. Подготовка участников совещания

5. Определение места проведения

Проведение

1. Продолжительность

2. Регламент

3. Протокол

Принятие решения

Контроль за выполнением решения

Планирование и проведение совещаний

Ролевое поведение участников совещания

«Агрессор»

«Вздорный»

«Выпавший»

«Трус»

«Разрушитель»

«Застенчивый»

«Позитивист»

«Ищущий
признания»

«Всезнайка»

«Незаинтересованный»

«Подозревающий»

«Важная птица»

«Прыгающий
с тему на тему»

«Болтун»

«Доминирующий»

«Почемучка»

«Спорщик»

«Негативист»

«Сборщик сведений»