

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет

информационных технологий, механики и оптики

Факультет Компьютерных технологий и управления
Кафедра ПБКС

Конспект по дисциплине **“Основы современного управления”**

Содержание

Основы управленческой деятельности	3
Управленческие революции	3
Классификация организаций	3
Формирование отношений внутри организации	
Жизненный цикл организации	4
Основные признаки упадка компании	
Внешняя и внутренняя среда организации	4
Внутренняя среда организации	
Теории мотивации	5
Организационные структуры управления	6
Стратегии развития	7
Методы принятия решений	
Методы субъективных измерений предпочтительности решения	
Коммуникации	8
Типы коммуникаций	
Соввершенствование коммуникаций в организации	
Организационная культура	10
Формирование организационной культуры	
Поддержание организационной культуры	

Основы управленческой деятельности

Управленческие революции

1. Религиозно-коммерческая
2. Административная - Хаммурапи
3. ~

Классификация организаций

По отношению к прибыли

- Коммерческие
- Некоммерческие
- Формальные - официально зарегистрированная организация, имеющая установленную структуру должностей, принятые в ней нормы и правила поведения.
- Неформальные - нигде официально не зарегистрированы, целью имеют собрание по интересам.

По форме собственности

- Государственные
- Частные
- Муниципальные - владелец - местные органы власти

По характеру потребности клиентов

- Массовое производство
- Серийное - мелко/средне/крупносерийное
- Единичное - нестабильные условия труда, редкие товары

КЗО - коэффициент закрепления операций

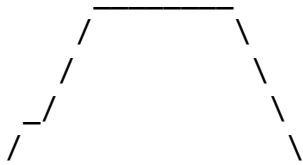
Количество операций/Количество рабочих мест

Формирование отношений внутри организации

- Корпоративные
- Индивидуалистские
- Эдхократические
- Партиципативные

Жизненный цикл организации

... Lost ...



Основные признаки упадка компании

1. Общий спад спроса на продукцию
2. Возрастает конкурентная сила поставщиков - большая зависимость от них
3. Возрастает роль цены и качества в конкурентной борьбе
4. Возрастает сложность управления приростом производственных мощностей
5. Усложняется процесс внедрения товарных инноваций
6. Как итог, снижается прибыльность

Выручка - все полученные в результате реализации продукции/услуг.

Затраты - расходы, понесенные предприятием

Прибыль - Выручка - Затраты

Чистая прибыль - прибыль за вычетом налогов и сборов

Внешняя и внутренняя среда организации

Внешняя среда организации:

- Прямого воздействия: поставщики (сырьё, материалы, энергия; капитала и фин. услуг, банки, трудовых ресурсов); потребители; конкуренты; законы и гос.органы
- Косвенного воздействия: социально-культурные факторы (демографическое состояние общества, отношения с потребителями); Политическая ситуация в стране и мире; Экономическая ситуация в стране и мире; Уровень научно-технического прогресса.

Характеристики внешней среды

- Взаимодействие с внешней средой
- Сложность внешней среды
- Подвижность - скорость изменения отрасли

- Неопределённость внешней среды - относительное количество информации о её состоянии

Методы диагностики внешней среды:

- SWOT-анализ (анализ сильных/слабых сторон, угроз) - изучает положение бизнес-единицы на рынке относительно конкурентов.
- PEST-анализ (Political/Economical/Society/Technological factors) - отличие от SWOT в изучении рынка

Внутренняя среда организации

Основные факторы

- Цели организации
- Структура организации
- Ресурсы
- Организационная культура

Теории мотивации

Герцберг: Процесс приобретения удовлетворенности и нарастания неудовлетворённости считаются разными процессам

Факторы, влияющие на мотивацию:

1. Мотивирующие факторы: Признание, продвижение, возможности роста.
2. Факторы здоровья (потребности в устранении трудностей) - заработная плата, условия рабочего места, распорядок и режим, взаимоотношения с сотрудниками и руководством.

Герцберг доказал, что отсутствие первой группы факторов (мотив.) не приведёт к большой неудовлетворённости, а их наличие повысит качество выполняемой работы. Отсутствие же второй группы факторов приводит к неудовлетворенности работника, а их наличие - не факт его удовлетворённости.

Теории ожидания В. Врума: поведение человека всегда связано с выбором наиболее привлекательной альтернативы из имеющихся. Человек ведёт себя в соответствии с тем, что по его мнению произойдёт, если он предпримет определённые усилия.

Врум выделяет 2 группы ожиданий:

- Ожидания, связывающие усилия и отдых от работы.
- Ожидания, связывающие выполнение работы и полученные результаты.

Усилия => Результат => Вознаграждение Врум вводит понятие валентности - ожидаемая ценность вознаграждения.

Теория постановки целей. Согласно теории, поведение человека определяется целями, поставленными им самим, либо кем-либо. Качество выполнения работы зависит от двух факторов: организационные и способностей работника.

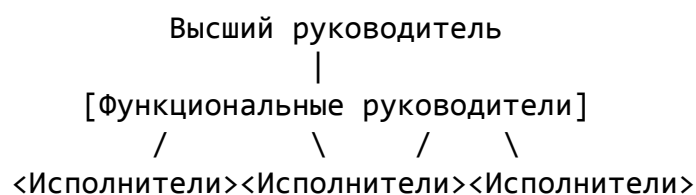
Стейси Адамс - теория равенства. Говорит о справедливости соотношения результатов работы и вознаграждения.

Концепция партисипативного управления. Если работнику предоставлена возможность участвовать в процессе управления она повышает отдачу при выполнении работы. Исходит из того, что человек всегда стремится участвовать в организационных процессах, и если ему предоставляется такая возможность, то он начинает работать с большей отдачей.

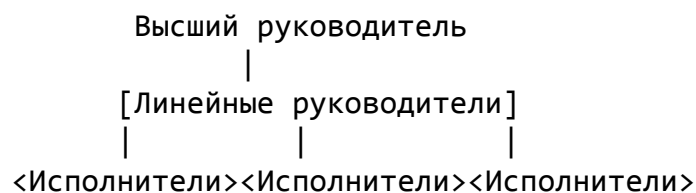
Организационные структуры управления

Организационная структура управления - форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется управление организацией.

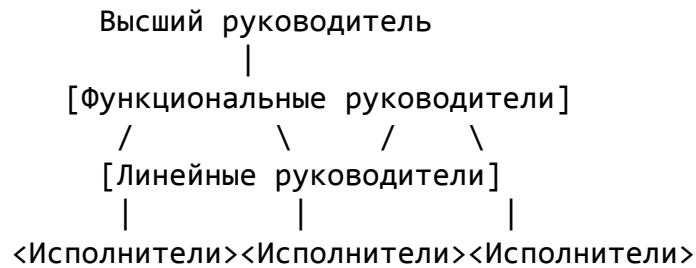
- Функциональная структура управления: В чистом виде не встречается на предприятиях. Процесс деление организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою чётко определённую задачу. Такая ОСУ направлена на стимулирование труда работников, а также экономию, обусловленную ростом масштабов производства. Недостатки - трудности в координировании деятельности деятельности и в календарном планировании. Такая ОСУ не подходит для организаций с широкой номенклатурой продукции, предприятий, работающих в быстроменяющейся средой, и действующих в международном масштабе.



- Линейная ОСУ встречается на небольших предприятиях, выпускающих однородную продукцию по несложной технологии. Минус - при росте численности требует переустройства.



- Линейно - функциональная



- Матричная - аннулирует принцип единоначалия - характерны для проектных организаций.

	Менеджер 1	Менеджер 2
Исполнитель 1	X	X
Исполнитель 1	X	
Исполнитель N		X

- Дивизиональная ОСУ - на основе подразделений, осуществляющих полный цикл производственно - хозяйственной деятельности. Варианты разделения: продуктовый признак; территориальный признак.

Стратегии развития

Лица, принимающие решения:

Индивидуалистские стратегии

- Пессимистическая
- Оптимистическая
- Рациональная

Групповые стратегии (более 6-8 человек)

- Принцип большинства голосов
- Принцип диктатора (единоличное принятие решений)
- Принцип Курно (от нескольких коалиций по 1 чел - согласованность до невыгодности изменения решения)
- Принцип Паретто (всем невыгодно менять принимаемое решение)

Методы принятия решений

Методы принятия решений делятся на формализованные (математические) и неформализованные

Формализованные методы основаны на получении количественных результатов вычислений. Они могут быть

- Аналитические (между прогнозом и результатом установлены формализованные зависимости)

- Статистические методы (При моделировании ситуации применяются статистические методы (не только фактические, но и результаты моделирования))
- Теоретико-игровые методы (путём моделирования в теории игр прогнозируются варианты развития (например в случае злонамеренной конкуренции))

Формализованные методы используют экономико-математические модели и методы для обоснования и выбора оптимального решения. (напр. "метод экспертных оценок")

Неформализованные методы

- Метод "мозгового штурма" (оптимальный размер группы 6-8 чел. Есть шанс получить наибольший охват приложений)
- Метод "Дельфы" (есть несколько участников группы, изолированных, каждый предлагает вариант решения. Участники выбирают лучшее решение, до полного консенсуса)
- Метод сценариев
- Метод дерева решений (строится граф решений и последствий)

Методы субъективных измерений предпочтительности решения

- Ранжирование (упорядочение объектов в зависимости от их предпочтительности по порядковой шкале. Проводится на основе некоторого заранее известного критерия)
- Метод "Парное сравнение" (сравнивают объекты между собой)

Матрица сравнений:

	X1	X2	x3
X1	=	>	>
X2	<	=	<
X3	>	<	=

- Непосредственная оценка (на каждый объект накладывается определённая шкала оценки, аки БАРС)
- Последовательное сравнение (На первом этапе объекты ранжируются. Далее оценивается каждый объект, и при решении предпочтительности, чем все остальные ему присваивается наибольшая оценка)

[Консультации - Нечётные ПН, 12⁰⁰ — 12⁴⁰ - каф.менедж, во флигеле 4-этажном, на 3-м этаже]

[4 ноября - пришлют теорматериал, лекций не будет - upd [G] - материал так и не прислали, считаем утерянным]

Коммуникации

Элементы

- Источник (отправитель)

- Канал - средство передачи информации
- Получатель - расшифровка и интерпретация принятой информации

Этапы:

- Зарождение
- Кодирование
- Передача сигнала
- Расшифровка - приём
- Обратная связь - опционально

Основные помехи и барьеры для эффективной коммуникации:

- Отвлечения - пропуски в повествовании, пропуски принимающего
- Неправильная интерпретация
- Статусные различия между начальником и подчинёнными, недопонимание ситуации
- Различие во взглядах, ценностном восприятии

Типы коммуникаций

- Внутриличная коммуникация
- Межличностные коммуникации
- Коммуникация в малых группах (10-12 чел.)
- Общественные коммуникации - отсутствие обратной связи
- Внутренняя оперативная коммуникация - бюллетени, летучки.
- Внешняя оперативная коммуникация - переписка с поставщиками, итп.
- Личностная коммуникация - случайный обмен информацией, без цели.

Организационные факторы, влияющие на коммуникацию:

- Должностное положение
- Стилъ управления (авторитарный, демократический, либеральный)
- Разделение труда

Соввершенствование коммуникаций в организации

- Регулирование информационных потоков - распределение информации сотрудникам.
- Системы сбора предложений (различные бюллетени)

Организационная культура

Организационная культура - набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражения в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Содержание организационной культуры

- Осознание себя и своего места в организации
- Коммуникационная система и язык общения
- Внешний вид, одежда и представление себя на работе
- Осознание времени, отношение к нему и его использование
- Взаимоотношения между людьми
- Ценности и нормы - ориентиры в нравственной и поведенческой плоскости
- Процесс развития работника и его обучение
- Трудовая этика и мотивирование
- Вера во что-либо или расположение к чему-то
- Привычки, бытовые традиции в данной области (питание итп)

Формирование организационной культуры

ФОК зависит от деловой среды в целом и отрасли в частности, образцов национальной культуры.

Процесс внешней адаптации характеризует поиск организацией своего места на рынке.
Процесс внутренней интеграции

Поддержание организационной культуры

Текучка кадров приводит к появлению в компании новых сотрудников со своими представлениями об организационной культуре, могущими вступить в противоречие с исходными положениями в организации

Сила организационной культуры определяется 3 моментами: Степенью разделяемости членами организации Ясностью приоритетов культуры "Толщина" организационной культуры - количество важных предположений, разделяемых работниками.