



Тема лекции:
**«Управленческая деятельность в
инфокоммуникационной организации»**

1. Понятие управления ИКТ организацией
2. Субъект и объект управления
3. Принципы и методы управления
4. Функции управления ИКТ организацией:
планирование, организация, мотивация и
контроль

1. Понятие управления ИКТ организацией

ПОНЯТИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ» происходит от латинского слова «рука» и означает «управление человеческой деятельностью». Синоним управления деятельностью организации. Менеджмент связан с людьми.

УПРАВЛЕНИЕ ИКТ ОРГАНИЗАЦИЕЙ – функция организованных систем, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности.

Управление включает:

- ✓ Научное управление.
- ✓ Социальное управление.
- ✓ Государственное управление.
- ✓ Управление производством.
- ✓ Другое.

В инфокоммуникациях **ТЕХНОЛОГИИ СВЯЗИ** используются как средство передачи информации различной природы на произвольные расстояния.

УПРАВЛЕНИЕ ИКТ ОРГАНИЗАЦИЕЙ – 1) это наука, **ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА** управления предприятием, цель которого – повышение **ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УВЕЛИЧЕНИЕ ПРИБЫЛИ**; 2) это комплексное понятие, которое включает в себя вопросы организации деятельности и задачи по управлению персоналом.

УПРАВЛЕНИЕ ИКТ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ:

1. Подготовку общей деятельности.
2. Организацию деятельности конкретных подразделений.
3. Материально-техническое обеспечение деятельности.
4. Организацию (упорядочивание) труда.
5. Другое.

УПРАВЛЕНИЕ ИКТ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В:

- организации социальной и материальной стороны;
- приведение в действие персонала;
- обеспечение связи действия каждого работника с деятельностью организации в целом;
- контроль за ходом выполнения работы и за ее соответствием поставленным целям и задачам ИКТ организации.

ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ИКТ ОРГАНИЗАЦИИ – деятельность ИКТ организации в условиях рыночной экономики.

ПРЕДМЕТ УПРАВЛЕНИЯ ИКТ ОРГАНИЗАЦИИ – изучение процесса управления деятельностью и отношений персонала в ходе предпринимательского процесса.

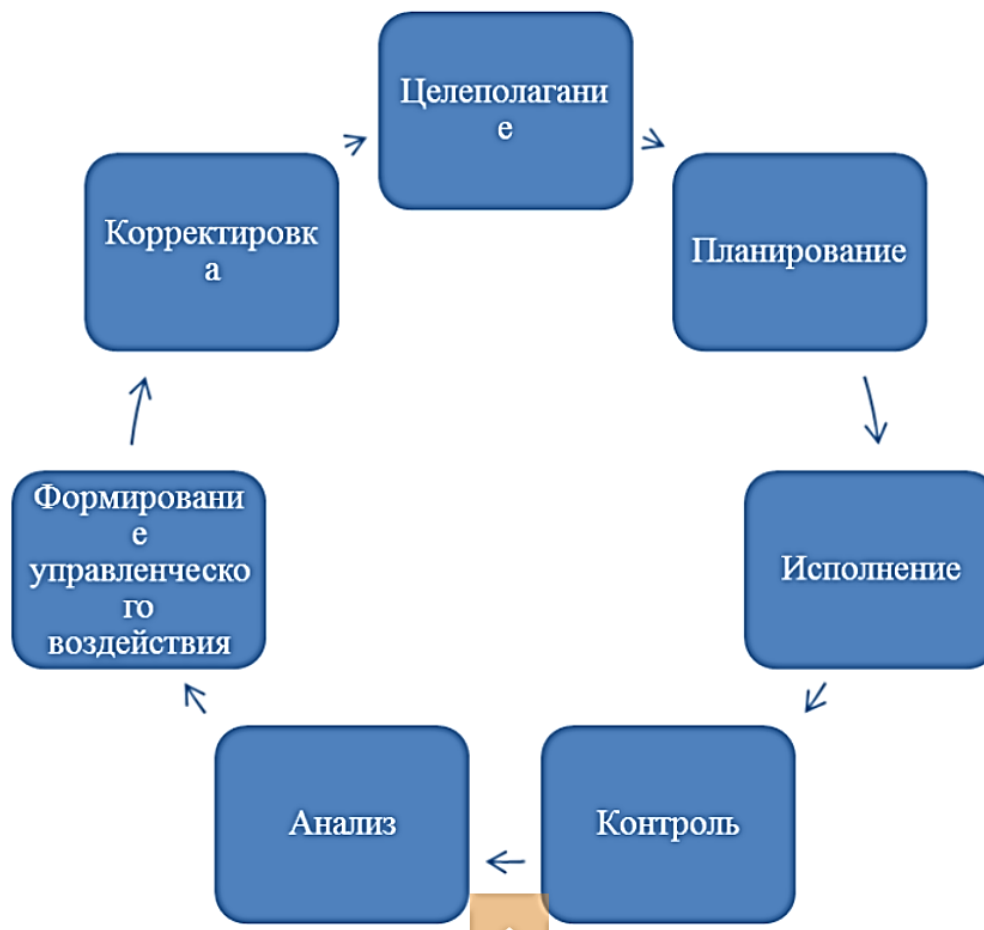
ЦЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ В ИКТ ОРГАНИЗАЦИИ – обеспечение прибыльности и доходности ИКТ предприятия путем рациональной организации предпринимательского процесса и эффективного использования кадрового потенциала.

ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ В ИКТ ОРГАНИЗАЦИИ :

- ✓ организация выпуска готового продукта с учетом потребностей потребителей на основе имеющихся материальных ресурсов;
- ✓ стимулирование труда работников;
- ✓ согласование действий всех подразделений ИКТ организации;
- ✓ контроль за деятельностью в ИКТ организации.

ОСНОВНЫМ ЗВЕНОМ В УПРАВЛЕНИИ ИКТ ОРГАНИЗАЦИИ ЯВЛЯЮТСЯ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЗАКОНЫ, КОТОРЫЕ ВЫРАЖАЮТ ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫЕ СВЯЗИ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ОТНОШЕНИЯХ, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ ОПРЕДЕЛЯТЬ ЗАВИСИМОСТИ МЕЖДУ ОТДЕЛЬНЫМИ ПРОЦЕССАМИ И ЯВЛЕНИЯМИ.

РИСУНОК – СТАДИИ УПРАВЛЕНИЯ В ИКТ ОРГАНИЗАЦИИ



НЕОБХОДИМОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОБУСЛОВЛЕНА, ПРЕЖДЕ ВСЕГО,
ФАКТОМ РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА В ГРУППАХ ЛЮДЕЙ, В
КОЛЛЕКТИВАХ, В МАСШТАБЕ ВСЕГО ГОСУДАРСТВА И
НЕОБХОДИМОСТЬЮ ЕГО КООРДИНАЦИИ.

Управленческий труд – умственный труд, состоящий из следующих видов деятельности:

- ✓ организационно-административной деятельности,
- ✓ воспитательной деятельности,
- ✓ аналитической и конструктивной деятельности,
- ✓ информационно-технической деятельности.

Один из путей совершенствования предприятий инфокоммуникационной отрасли – оптимизация бизнес-процессов в соответствии с **МЕЖДУНАРОДНЫМИ СТАНДАРТАМИ TELEMAGEMENT FORUM (TMF)**.

TM FORUM (TELEMAGEMENT FORUM) –

международная организация, которая занимается вопросами развития и оптимизации бизнеса операторов связи, стандартизацией управления сетями связи нового поколения и построением OSS/BSS систем нового поколения.

В РАМКАХ АССОЦИАЦИИ РАЗРАБОТАНЫ:

NGOSS - концепция построения прикладного программного обеспечения для операционной деятельности телекоммуникационного предприятия;

eTOM - референтная расширенная структурная модель бизнес-процессов предприятия электросвязи;

TNA - технологически нейтральная архитектура для NGOSS, является поставщиком структур и конструкций, необходимых для поддержки процессов анализа, проектирования, разработки и развертывания NGOSS-based программных решений;

SID - референтная модель данных для прикладного программного обеспечения операторов связи;

TAM - референтная карта приложений в телекоммуникационной отрасли, др.



РЕФЕРЕНТНЫЕ МОДЕЛИ - это эталонные (рекомендуемые) схемы организации бизнеса, разработанные для конкретных отраслей промышленности на основе реального опыта внедрения в различных компаниях и включающие проверенные на практике процедуры и методы организации управления.

Следующая особенность –
значительная **ДОЛЯ ИНОСТРАННОГО КАПИТАЛА** на рынке
ИКТ организаций.

Спектр конкретных **ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФОРМ МЕЖДУНАРОДНОГО
СОТРУДНИЧЕСТВА НА РЫНКЕ ИНФОКОММУНИКАЦИЙ:**

- создание совместных стратегических альянсов;
- приобретение зарубежными партнерами акций предприятий связи;
- предоставление кредитов на закупку оборудования;
- совместная деятельность, включая проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) на контрактной основе.

Для каждого направления характерен свой набор организационных форм,
что определяется:

- масштабами необходимых инвестиций,
- финансовыми рисками,
- размером рынка,
- особенностями государственного регулирования,
- возможностями передачи технологий в обоих направлениях, др.

2. Субъект и объект управления

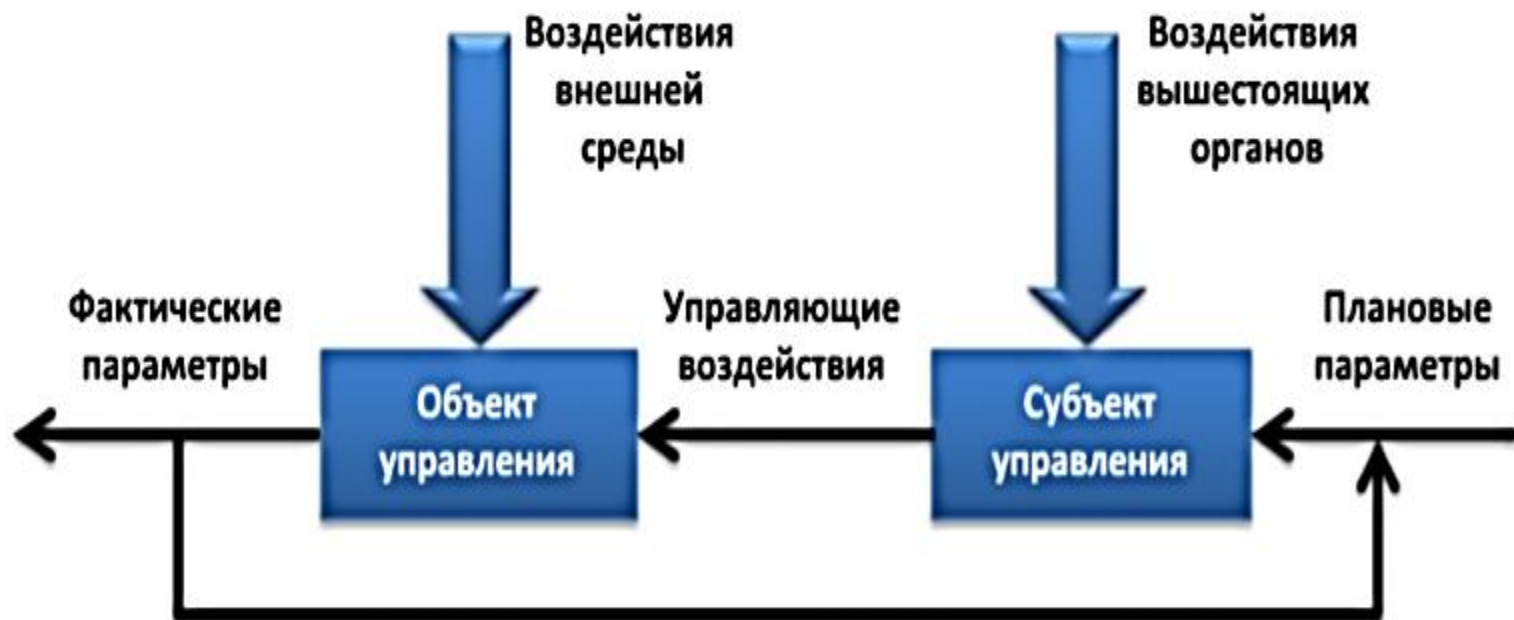
Управление представляет собой некую сложную систему.

СИСТЕМА (греч. systema – составленное из частей) – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых и взаимодействующих элементов, каждый из которых составляет единство целого.

В управлении предприятием выделяют **ДВЕ ПОДСИСТЕМЫ**:

УПРАВЛЯЮЩАЯ = СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ (включает совокупность специальных отделов, служб, людей, которые осуществляют руководство, отдавая распоряжения и приказы).

УПРАВЛЯЕМАЯ = ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ (работники, трудовой коллектив, товар, услуга, работа, ресурсы, др., на которые направлен процесс управления).



В рамках предприятия выделяют **ТРИ УРОВНЯ УПРАВЛЕНИЯ:**

1. **ВЫСШИЙ УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ (= «TOP MANAGEMENT»)** — это непосредственно руководитель и его заместители. На этом уровне решаются стратегические задачи и определяется «линия» развития.
2. **ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ (= ВТОРОЙ УРОВЕНЬ)** — это руководители функциональных подразделений (начальники отделов).
3. **НИЗШИЙ УРОВЕНЬ (= ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ)** — отдельные специалисты, руководители низших звеньев управления (бригадиры, мастера).

Пример:

Начальник отдела сбыта — второй уровень.

Его специалисты — третий уровень.

3. Принципы и методы управления

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ В ИКТ ОРГАНИЗАЦИИ – основополагающие идеи и закономерности, которые менеджер использует при управлении предприятием.

Принципы управления делятся на:

1. ОБЩИЕ.

- 1.1 Принцип применимости.
- 1.2 Принцип системности.
- 1.3 Принцип многофункциональности.
- 1.4 Принцип интеграции.
- 1.5 Принцип ориентации на ценности.

2. ЧАСТНЫЕ.

- 2.1 Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении.
- 2.2 Принцип коллегиальности.
- 2.3 Принцип научной обоснованности управления.
- 2.4 Принцип плановости.
- 2.5 Принцип сочетания планов, обязанностей, ответственности.
- 2.6 Принцип частной автономии и свободы.
- 2.7 Принцип мотивации.
- 2.8 Принцип демократизации управления.

Впервые основные принципы управления были разработаны американским ученым Гаррингтон Эмерсон в труде "Двенадцать принципов производительности" (1911). На основе этих принципов ученым разработаны основные положения теории управления.

«Двенадцать принципов производительности» Г. Эмерсона

- 1 Точно поставленные идеалы или цели
- 2 Здравый смысл
- 3 Компетентная консультация
- 4 Дисциплина
- 5 Справедливое отношение к персоналу
- 6 Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет
- 7 Диспетчирование
- 8 Нормы и расписания
- 9 Нормализация условий
- 10 Нормирование операций
- 11 Писанные стандартные инструкции
- 12 Вознаграждение за производительность

ОСНОВНЫМИ ЯВЛЯЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ПРИНЦИПЫ:

1. **ЛИДЕРСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК РЕСУРС.** Эффективное управление человеческими ресурсами во многом определяется степенью реализации лидерского потенциала ее работников.
2. **РАСШИРЕНИЕ СЕТЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ.** В настоящее время наблюдается активный процесс развития интеллектуальных технологий. Это так называемые технологии, опирающиеся главным образом не на материальные, а на информационные и коммуникационные ресурсы.
3. **СООТНОШЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ И САМОУПРАВЛЕНИЯ.** Мера сочетания управления и самоуправления обуславливается как общим стилем поведения отдельных работников и их групп, так и индивидуальным стилем руководителя.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ В ИКТ ОРГАНИЗАЦИИ — это приемы и способы воздействия на всех работников или отдельных работников для достижения общих целей деятельности. Реализация принципов управления осуществляется путем применения различных методов.

Они отвечают на вопросы:

1. Что необходимо сделать?
2. Как воздействовать на работника, чтобы он работал с полной отдачей?

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛЯТНЯ НА:

- 1. ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ.**
- 2. КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ.**

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ :

По масштабам применения:

1. Общие (распространяющиеся на всю деятельность).
2. Частные (применяемые к отдельным составным частям организации или к внешней среде (потребители, посредники, др.).

По отраслям и сферам применения:

1. Продажи.
2. Предпринимательский процесс.
3. Повышение квалификации кадров.
4. Другие.

По роли на различных этапах жизнедеятельности организации:

1. Методы вывода из кризиса.
2. Стабилизирующие методы.
3. Развивающие методы.

Методы управления могут быть применены к отдельным областям
деятельности :

1. Методы управления финансами.
2. Методы управления информацией.
3. Методы управления персоналом.
4. Методы логистики и управления перевозками.
5. Методы организационного управления.
6. Методы маркетинга и управления продажами.
7. Методы выпуска и управления предпринимательским процессом.
8. Методы лидерства и общения.
9. Другие.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ :

1. *Организационно-распорядительные* (= административные)
(основанные на прямых указаниях; они обеспечивают четкость, дисциплинированность и порядок работы персонала; закреплены в положениях структурных подразделений, инструкциях и функциональных обязанностях должностных лиц).
2. *Экономические* (основаны на экономических стимулах; заработная плата, премия, прибыль, налоги, льготные цены и т. п.).
3. *Социально-психологические* (основаны на мерах повышения социальной активности работников; причина применения данных методов – результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов).

4. Функции управления организацией: планирование, организация, мотивация и контроль

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ – 1) это структурно обособленная, объективно необходимая управленческая деятельность, которая представлена как самостоятельный, особый ее вид; 2) это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами.

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ:

1. Общие = универсальные (в соответствии с этапами процесса управления; не зависят от специфики объекта управления).
2. Специальные (в соответствии со сферами деятельности организации; учитывают особенности объекта).
3. Конкретные (в соответствии с управляемым ресурсом).

В своей последовательности функции управления составляют технологию управления.

ОСНОВНЫЕ И ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ФУНКЦИИ

Основные функции являются составными частями любого процесса управления и не зависят от специфики объема управления, его размера, форм собственности. **Основные функции включают:**

- 1. Планирование.**
- 2. Организация.**
- 3. Руководство. Мотивация.**
- 4. Контроль.**

Вспомогательные функции помогают принять решение. Они присущи конкретным элементам системы управления и зависят от их особенностей.

Вспомогательные функции включают:

- 1. Учет.**
- 2. Принятие решений.**
- 3. Прогнозирование.**
- 4. Регулирование.**
- 5. Координация.**
- 6. Пиар.**

ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ.

Планирование – определение цели и направлений по ее достижению.

Цель: создать модель деятельности организации на тот или иной промежуток времени (модель выражается количественными параметрами).

Планирование бывает:

1. Стратегическим (общим).
2. Операционным (детальным).
3. Перспективным (5 и более лет).
4. Текущим (1 и более лет).
5. Оперативным (неделя, сутки).

Процесс планирования включает:

1. Формирование миссии.
2. Прогноз развития.
3. Постановка цели.
4. Формирование задач, подготовка мероприятий.
5. Разработка программ и планов.
6. Расчет сметы затрат.

ВИДЫ ПЛАНОВ:

I По степени охвата:

- общее (охватывающее всю сферу деятельности);
- частное (охватывающее определённые сферы деятельности);

II По содержанию планирования:

- стратегическое (поиск новых возможностей);
- тактическое (создание определённых предпосылок);
- оперативное (реализация возможностей).

III По предмету планирования:

- целевое (определение целей);
- планирование средств (материальные и трудовые ресурсы, финансы);
- программное (планирование программ производства и сбыта);
- планирование действий (специальные продажи, многоуровневый маркетинг).

IV По сферам функционирования:

- планирование производства;
- планирование сбыта;
- планирование персонала;
- расширенное общее планирование.

V По срокам:

- краткосрочное — до 1 года (полугодовое, квартальное, месячное, недельное);
- среднесрочное (на срок от 1 до 5 лет);
- долгосрочное (на срок от 5 и более лет).



ПОЛНОТА ПЛАНИРОВАНИЯ – это необходимость учета всех событий и ситуаций, значимых для организации.

ТОЧНОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ – это необходимость при составлении планов использования современных методов и средств для точности прогнозов.

НЕПРЕРЫВНОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ – это необходимость непрерывного постоянно повторяющегося планирования (как процесса) с внесением определенных корректировок).

ЭКОНОМИЧНОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ – это необходимость сокращения расходов на планирование.

ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.

Организация (от греч. «инструмент») – 1) процесс взаимодействия людей для достижения поставленных целей (целевое объединение ресурсов); 2) это установление постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями, а также определение условий и порядка функционирования ИКТ организации.

Необходимость организационной деятельности определена тем, что для достижения целей персоналу необходимо объединяться; любая совместная деятельность требует координации; деятельность будет эффективна, если для каждого работника будет определено: что он должен делать.

Организация включает в себя:

1. Создание структуры ИКТ организации.
2. Подбор работников.
3. Распределение задач и мероприятий для исполнителей.
4. Группировка задач.
5. Распределение ресурсов.
6. Создание условий для работников.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ НОРМ УПРАВЛЯЕМОСТИ – это определение количества людей, которыми эффективно может управлять руководитель.

- Для руководителей организаций и их первых заместителей- 10-12 человек (подразделений)
- Для функциональных отделов-7-10 человек;
- Для функциональных групп -4-6 человек;
- Для технологических отделов -15-20 человек.
- Заместители руководителей структурных подразделений вводятся, как правило, при превышении нормы управляемости в 1,5 раза.

ФУНКЦИЯ МОТИВАЦИИ.

Мотивация – это побуждение себя и других к деятельности для достижения поставленных целей.

Основные типы мотивов работников:

- 1) внутренняя осознанная потребность (интерес);
- 2) неосознанная потребность;
- 3) намерение, побуждающее поведение;
- 4) другие.

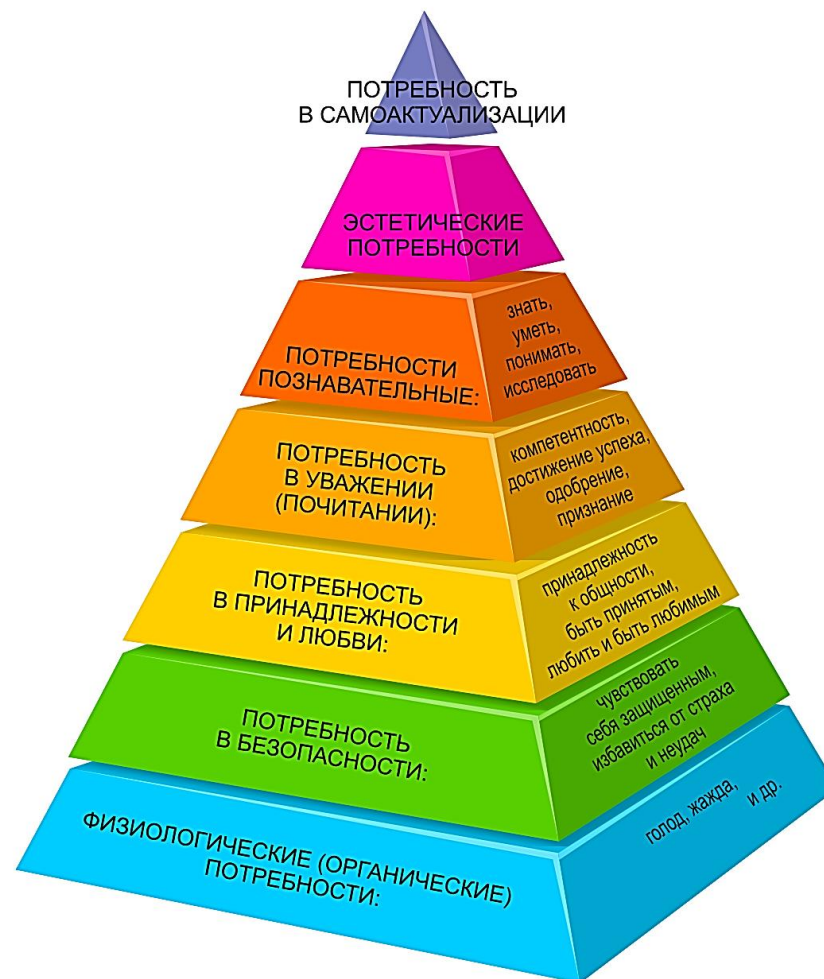
Стимулирование – это совокупность действий руководителя к подчиненным, побуждающие выполнять необходимую работу.

Стимул – это внешнее воздействие с помощью экономических и других рычагов. Стимулами могут быть отдельные предметы, действия других людей, вознаграждение, повышение по службе, страх, др.

Руководителю необходимо знать мотивы работника и потребности работника, руководитель должен воздействовать на работника через мотивы и потребности работника.



ВСЕ МОТИВЫ РАБОТНИКОВ ИМЕЮТ
ОПРЕДЕЛЕННУЮ ИЕРАРХИЮ (например, совокупность
мотивов представляют в виде «пирамиды А. Маслоу»).



Мотивационный процесс включает этапы:

1. Возникновение потребностей.
2. Поиск путей устранения потребностей (удовлетворение, подавление).
3. Определение целей (направления) действия (что необходимо сделать, чтобы удовлетворить потребность).
4. Осуществление действия.
5. Получение вознаграждения за осуществление действия.
6. Устранение потребности (либо прекращение деятельности до возникновения новой потребности, либо продолжение поиска возможностей).

ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ.

Контроль (фр. contrôle, от contrerôle , от лат. contra - против и rotulus - свиток) – это установление отклонений от запланированного хода действий и выявление причин, которые вызвали отклонение.

При контроле собирают информацию о текущем состоянии, сравнивают с запланированной и определяют, что необходимо изменить в деятельности организации.

Цель контроля – создание условий, при которых нарушение и отклонение будут исключены.

Контроль бывает:

1. Предварительный.
2. Текущий.
3. Заключительный.

Контроль подразумевает:

1. Надзор – регулярные проверки выполнения каких-либо правил, законов, приказов.
2. Наблюдение – постоянные или периодические измерения каких-либо свойств объекта.
3. Финансовый контроль.

Основными инструментами контроля являются:

- ✓ наблюдение;
- ✓ проверка всех сторон деятельности;
- ✓ учет;
- ✓ анализ.





СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ И УЧЕТА – это программно-технические комплексы, позволяющие организовать контроль с применением физических средств, которые управляются централизованно через программное обеспечение с фиксацией истории событий.

