

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА. ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ.

КУРС ПО ОСНОВАМ МЕНЕДЖМЕНТА

Лектор: Агеева Татьяна Юрьевна
Доцент кафедры менеджмента,
Практикующий консультант по
управлению

Литература

Виханский О.С., Наумов А.И., «Менеджмент» учебник

Мескон, Альберт, Хедоури, «Основы менеджмента» учебник

Петер Друкер «Энциклопедия менеджмента». «Задачи менеджмента XXI век».

Гольдштейн Г.Я., «Основы менеджмента» учебное пособие

Гусева Е.П., «Менеджмент» учебно-методический комплекс

Киржнер Л.А., «Менеджмент организаций»

Мильнер Б.З., «Теория организации»

Карпов А.В. «Психология менеджмента»

УПРАВЛЕНИЕ

**Целенаправленное воздействие
субъекта управления на объект
управления**

МЕНЕДЖМЕНТ -

управление в организации

Понятие и содержание менеджмента

Во-первых, говоря о «менеджменте», американцы почти всегда подразумевают фигуру «менеджера» — человека, субъекта управления, действующего в некоторой организации. В более общем смысле они применяют термин «администрация», «администрирование» (administration), который в большей степени отражает обезличенную систему управления.

Во-вторых, когда говорят «менеджер», то, по большому счету, имеют в виду профессионального управляющего, осознающего, что он представитель особой профессии, а не просто инженер или экономист, занимающийся управлением. К тому же менеджер — это человек, прошедший, как правило, специальную подготовку.

Понятие и содержание менеджмента

Субъект менеджмента – МЕНЕДЖЕР

Объект менеджмента – ОРГАНИЗАЦИЯ

Предмет менеджмента?

Основная цель менеджмента – обеспечение гармонии в развитии управляемого объекта, то есть согласованного и эффективного функционирования всех внешних и внутренних элементов объекта.

Понятие и содержание менеджмента

Эволюция предмета менеджмента – предмет менялся в зависимости от изменения важности того или иного внешнего или внутреннего элемента организации.

"гуманитарный" и "естественнонаучный"
подход

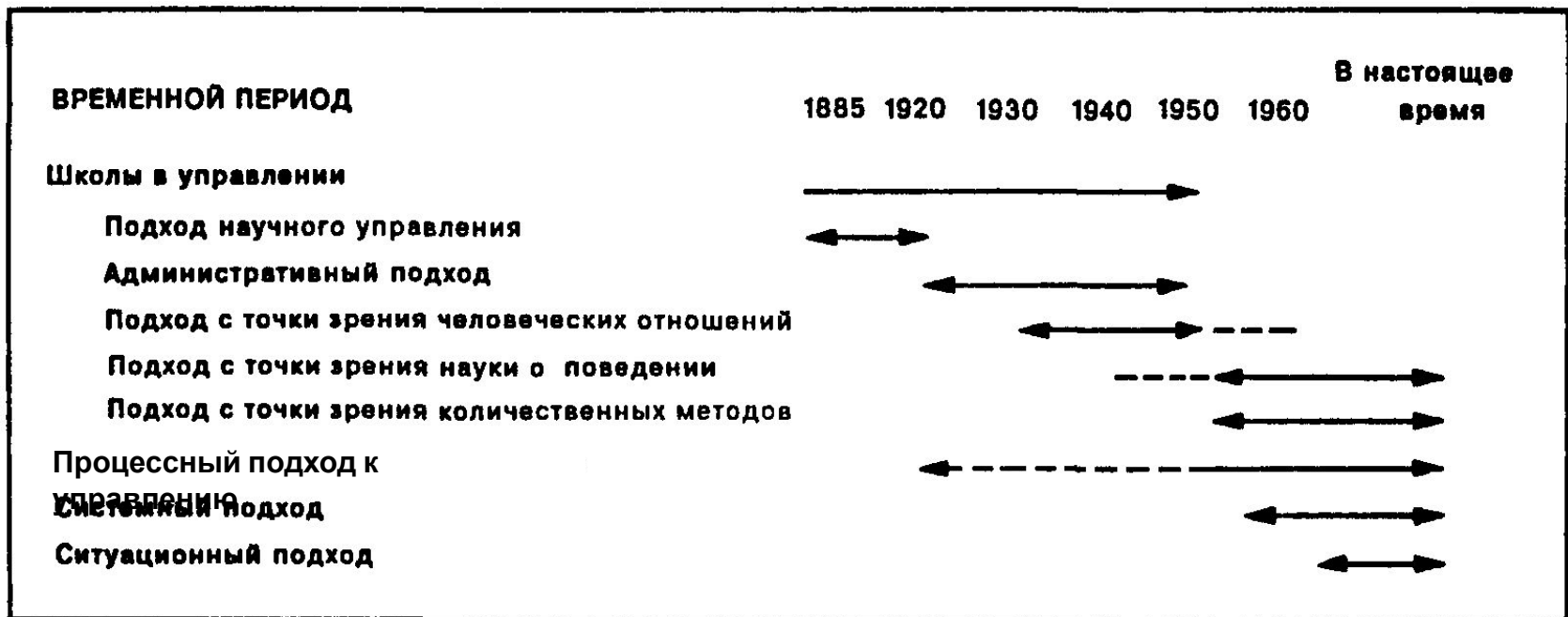


Рис. 1. Эволюция подходов к менеджменту

Понятие и содержание менеджмента

Табл. 1 Систематизированный временной подход к эволюции концепций менеджмента (по Гусевой Е.П.)

№ п/п	Сущность подхода к менеджменту	Годы	Главные закономерности, принципы и ключевые положения концепции	Основные категории, используемые и в современном менеджменте	№ п./п.	Сущность подхода к менеджменту	Годы	Главные закономерности, принципы и ключевые положения концепции	Основные категории, используемые и в современном менеджменте
1.	Научное управление	1885–1920	Рационализация выполнения работ на основе наблюдения, замеров, анализа основных компонентов работы (Ф. У. Тейлор).	Научный подход к менеджменту и принципам управления. Использование микрохронометра и кинокамеры	5.	Количественный подход	1950 по настоящее время	Применение статистики, экономико-математических методов, моделирования и вычислительной техники (Питер Дракер и другие).	Использование количественных измерений при принятии решений. Применение информационных систем управления и вычислительной техники
2.	Классическая или административная школа в управлении	1920–1950	Разделение труда в управлении. Построение структуры организации и управления работниками (14 принципов управления Анри Файоля). А. К. Гастев.	Анализ способов выполнения работы с целью ее совершенствования. Оплата труда как важнейший элемент мотивации работающих	6.	Системный и ситуационный и процессный подходы	1960 по настоящее время	Взаимосвязь всех компонентов организации. Выявление и учет ситуационных переменных окружающей среды (Питер Дракер и другие).	Принятие управленческих решений на основе системного изучения всей совокупности ситуационных факторов и современных компьютерных технологий
3.	Подход с точки зрения человеческих отношений	1930–1950	Коллектив как особая социальная группа (Хоторнские эксперименты Элтона Мэйо). А. К. Гастев.	Использование в менеджменте факторов коммуникации, групповой динамики, мотивации и лидерства					
4.	Поведенческие науки	1950 по настоящее время	Межличностные отношения как фактор роста эффективности и потенциала каждого работника (Дуглас Мак-Грегор, Фредерик Герцберг).	Исследование поведения людей в организациях. Отношение к членам организации как к активным и мобильным экономическим ресурсам					

В социальном мире нет "естественных законов". Предмет изучения меняется непрерывно. А это означает, что представления, которые были справедливы вчера, могут буквально в один момент стать несостоятельными и, более того, ложными.

П. Друкер

Понятие и содержание менеджмента

Предмет менеджмента:

- **функциональные области:** производство, сбыт, снабжение, управление, инновации, персонал, финансы и т.п.
- **уровень иерархии объекта:** рабочее место, элемент структурного подразделения, структурное подразделение, организация, комплекс, отрасль, национальная экономика
- **вид объекта:** операция, процесс, проект, система. Можно управлять операцией, проектом, системой.
- **вид ресурса:**
 1. Знания – осознанная информация с целью её преобразования, получения результатов, удовлетворяющих общественные и (или) личные потребности и получения максимально возможной прибыли;
 2. Предпринимательские способности – умение идти на риск при создании новой организации или при внедрении новой идеи, продукции или услуги; ноу-хау;
 3. Информация – сведения о фактах, событиях, явлениях, процессах, людях, предметах независимо от формы предоставления;
 4. Труд – целесообразная деятельность человека, направленная на создание с помощью средств производства материальных и других ценностей;
 5. Капитал – основной (здания, станки, машины, оборудование и т.д.), оборотный (сырье, материалы и т.д.), задействованный в повседневной деятельности организации;
 6. Земля – не только территория под зданиями, сооружениями и т.д. организаций, но и полезные ископаемые, леса, поля и все что там растет, водные ресурсы и другие природные ресурсы, используемые организациями, с целью удовлетворения общественных и личных потребностей и получения максимально возможной прибыли.

Понятие и содержание менеджмента

Менеджмент представляет собой область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение достижения целей путем рационального использования имеющихся **ресурсов**. (А.Н.Цветков, д.э.н., проф., СПбГИЭУ)

Менеджмент представляет собой не что иное, как **настраивание других людей на труд**. (Ли Якокка)

Исключительно важно с самого начала понимать, что менеджмента вообще нет, что не существует такого самостоятельного явления, как менеджмент. В реальной жизни существуют различные организации. Эти организации обладают различными свойствами. Одно из таких свойств — сохранение цельности организации и установление взаимодействия организации с внешней средой, и считается менеджментом. Поэтому менеджмент — это **деятельность**. (Виханский О.С.)

Понятие и содержание менеджмента

Менеджмент – это социальная (общественная) **наука (1)**. П. Друкер

«Гуманитарный" или "естественнонаучный" подход?

Менеджмент не вписывается ни в один из этих подходов в чистом виде.

Менеджмент — это **прикладная дисциплина (2)**, эффективность которой измеряется достигнутыми результатами. Исходя из этого, менеджмент можно отнести к технической сфере.

Вряд ли мы когда-либо разгадаем феномен успеха менеджмента, если будем подходить к нему только как к технике управления. Менеджмент — прежде всего философия и культура управления. Японский стиль управления технически ничего нового из себя не представляет. Его загадка — в культурном коде, новом типе поведения и отношений между людьми. Менеджмент тесно связан с моральными проблемами — с природой человека, понятиями добра и зла и прочими этическими категориями. Менеджмент – это **искусство (3)**.

ОРГАНИЗАЦИЯ (по Мескону).

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

ОРГАНИЗАЦИЯ по Р. Акоффу

- **Целенаправленная система, которая является частью одной или более целенаправленных систем, и части которой – люди – имеют собственные цели.**

ОРГАНИЗАЦИЯ (по Хаммеру).

- **это совокупность деловых процессов, и работа организации должна выстраиваться вокруг процессов.**

ОРГАНИЗАЦИЯ (по ИСО 9000:2000).

- Организация - группа работников и необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений.

Объект менеджмента

Формальная организация – это предварительно спланированная структура полномочий и функций, которая устанавливается на основе сложившегося взаимодействия между компонентами организации.

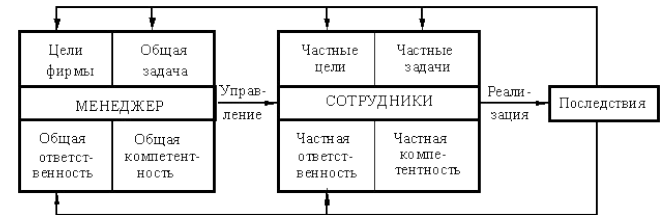


Рис. 2. Организация – система.
Управляющая и управляемая подсистемы.

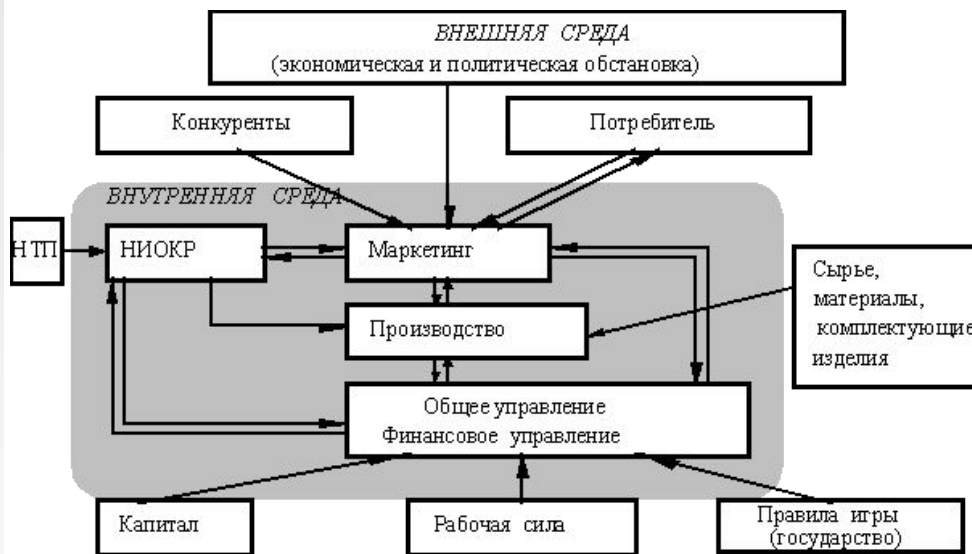
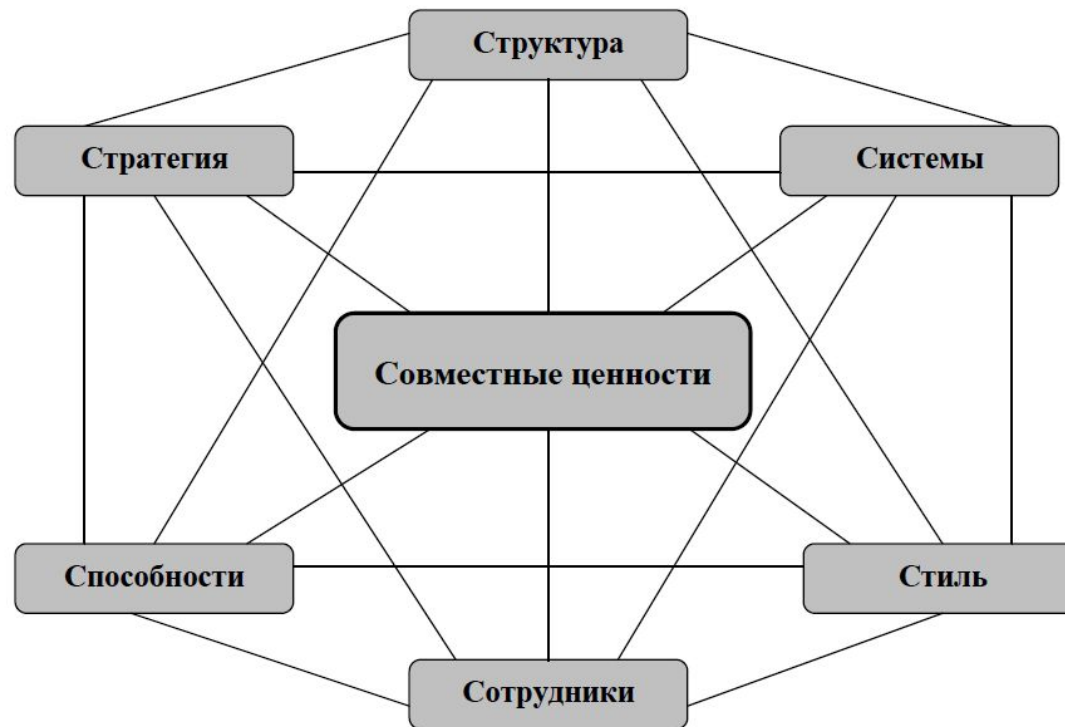


Рис. 3. Внутренние и внешние элементы (среда) организации

Современные объекты менеджмента характеризуются **неопределенностью развития**, возрастающим **уровнем риска**, необходимостью **системного подхода** к решению проблем, высокой зависимостью от **внешней среды**. Эти особенности связаны с изменениями в **характере труда** (повышение роли работника в принятии решений), усилении **разнообразия внешней среды**.

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ («7-С компании McKinsey»)

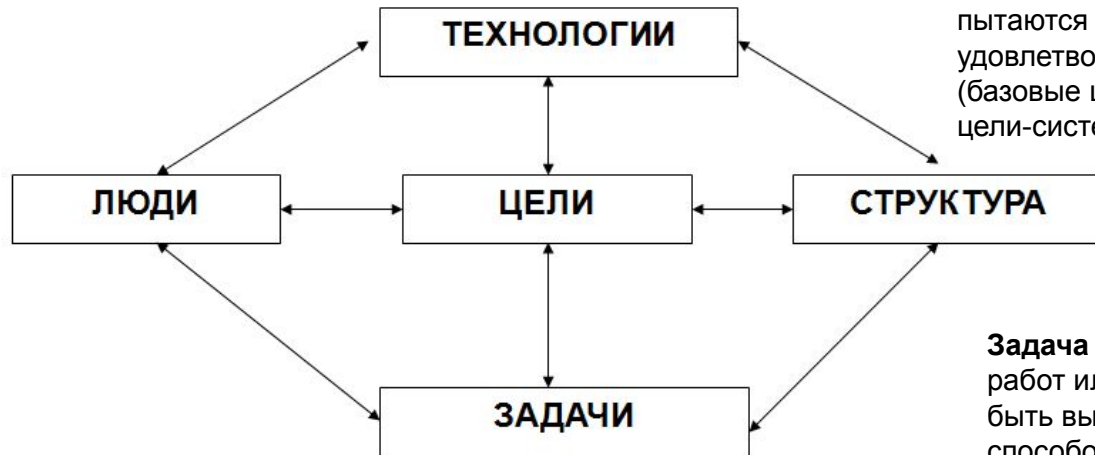


ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ (Интегральная модель организации Боди и Пэйтона)



Объект менеджмента

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ (по Мескону)



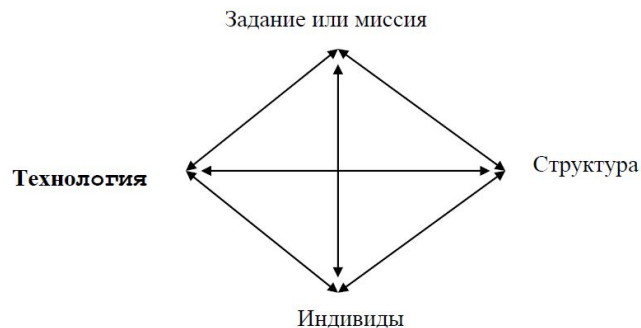
Цель - желаемый результат или условия, которых пытаются достичь члены организации для удовлетворения коллективных потребностей (базовые цели: цели-задания, цели-ориентации и цели-системы; производные, проч.)

Структура – логическое соотношение функциональных зон и уровней управления, используемых для достижения целей организации.

Задача — это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

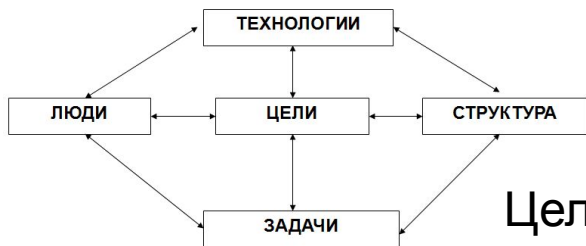
Технология - способ совместной деятельности, систематизированное знание полезных и наиболее рациональных практических действий

Участники организации - совокупность индивидов, персонал, который взаимодействует друг с другом в соответствии с нормативной и поведенческой структурой.



«Алмаз» Г. Ливитта

Объект менеджмента



Цель - генеральный императив действий, описывающий будущее состояние или процесс как результат, желаемый для достижения.

Формулировка целей и ограничений является важной задачей менеджмента.

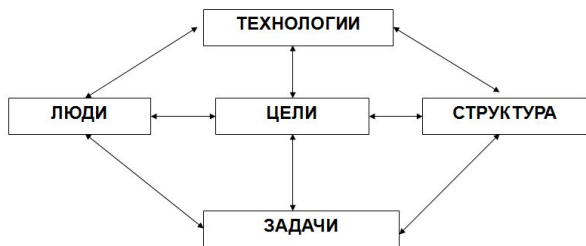
При этом следует четко определить:

- содержание цели;
- ее размер (максимум, минимум, уровень);
- временные параметры;
- пространственные характеристики;
- персональную привязку;
- ранг в иерархии целей.

S	Specific	Цели должны быть конкретными
M	Measurable	Цели должны быть измеримыми
A	Assignable	Цели должны быть закреплены за конкретными людьми
R	Realistic	Цели должны быть реалистичными, соответствовать имеющимся ресурсам
T	Time	Цели должны иметь временной диапазон

Рис. 4. Требования к системе целей.

Объект менеджмента



Горизонтальное разделение труда.

Горизонтальная специализация направлена на дифференциацию функций.

Масштаб работ – это количество выполняемых работ, их объем.

Понятие *глубины работ* относится к объему контроля, который осуществляет работник в ходе работы.



Вертикальное разделение труда.

Вертикальная дифференциация связана с иерархией управления в организации.



Рис. 5. Иерархия менеджмента. (Вертикальное разделение труда)

Объект менеджмента

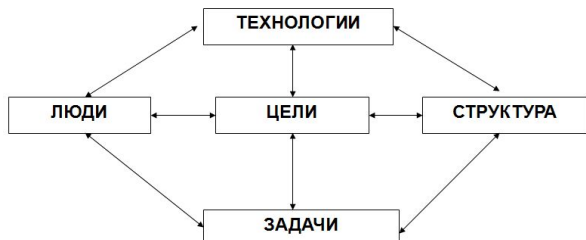


Табл. 2

Охват контролем – это число подчиненных, которые отчитываются перед одним руководителем.

Функционализация – это разнообразие заданий, которые должны быть выполнены, чтобы достичь целей организации.

Организационная структура регулирует:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

Шкала весов компании «Локхид»

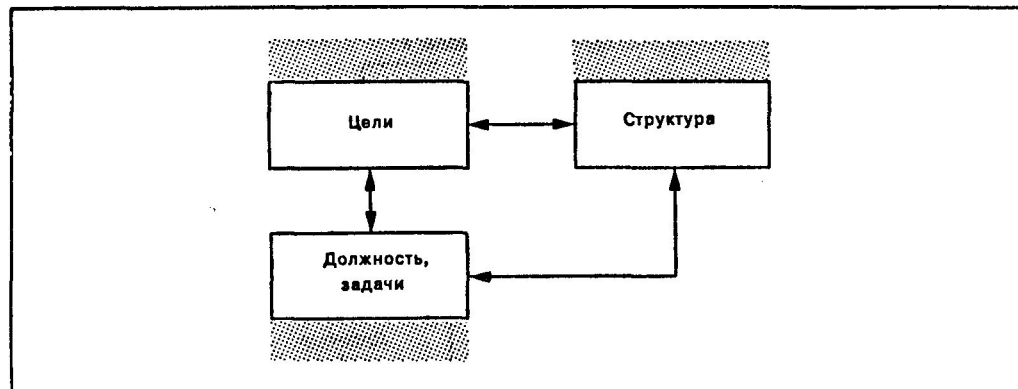
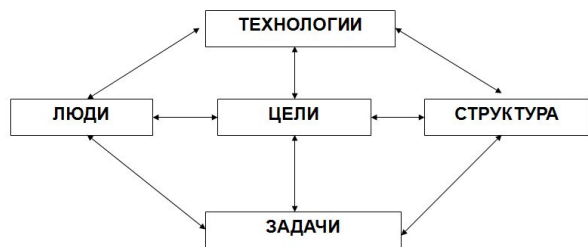
ФАКТОРЫ ОХВАТА КОНТРОЛЕМ					
Сходство функций	Идентичные	Существенное сходство	Похожие	Внутренне различные	Совершенно различные
Географическая близость	Все вместе	Все в одном здании	Различные здания одного завода	Различное местоположение, одна географическая местность	Различные географические местности
	1	2	3	4	5
Сложность функций	Простые, повторяющиеся	Шаблонные	Некоторая сложность	Сложные, разнообразные	Высоко-сложные, разнообразные
	2	4	6	8	10
Руководство и контроль	Минимум руководства и обучения	Ограниченное руководство	Умеренное руководство	Часто повторяющиеся меры руководства	Постоянное тесное руководство
	3	6	9	12	15
Координация	Минимум отношений с другими	Взаимоотношения, ограниченные определенными причинами	Умеренные взаимоотношения, легко контролируемые	Существенные тесные взаимоотношения	Широкие неповторяющиеся взаимоотношения
	2	4	6	8	10
Планирование	Минимум простора и сложности	Ограниченные простор и сложность	Умеренные простор и сложность	Требуются существенные усилия, направляемые только политикой фирмы	Требуются весьма значительные усилия; районы и политика не определены
	2	4	6	8	10

Табл. 3

Индекс руководства для руководителя среднего уровня и предлагаемый охват контролем (чел.)

Индекс руководства	Предлагаемый стандартный охват контролем
40–42	4–5
37–39	4–6
34–36	4–7
31–33	5–8
28–30	6–9

Объект менеджмента

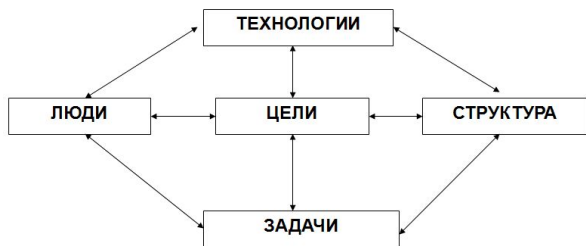


ХАРАКТЕРИСТИКИ ЗАДАЧ.

1. Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с *людьми*, *предметами* (машинами, сырьем, инструментами), *информацией*.
2. Частота повторения данной задачи и
3. Время, необходимое для ее выполнения.

Функциональные обязанности.
 Должностные инструкции.
 Профиль должности.
 Штатное расписание.

Объект менеджмента



Основные функции организации:



Бизнес-процесс - организованный набор действий (операций), направленный на преобразование входов (материалов, информации) для создания ценности (товаров, услуг) для потребителя (покупателя).

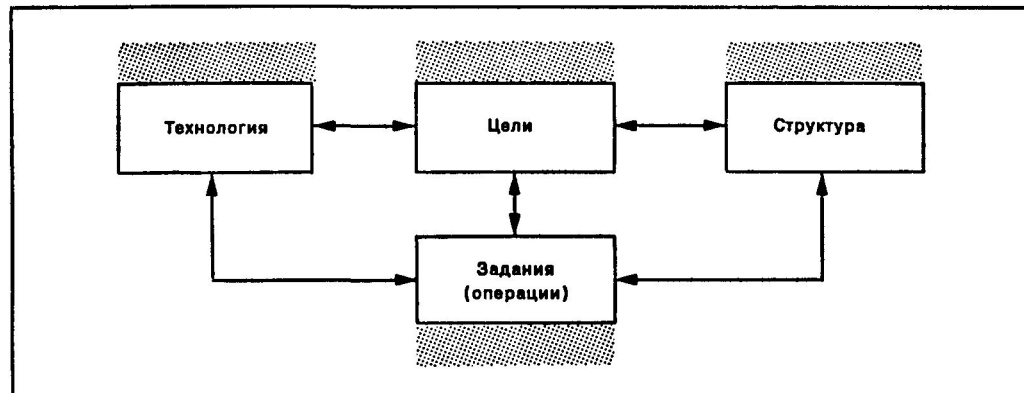


Рис. 6. Цепочка ценности М. Портера

Объект менеджмента

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

КЛАССИФИКАЦИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПО ВУДВОРД. (для промышленных предприятий)

- Единичное, мелкосерийное или индивидуальное – одновременно выпускается одно или малая серия одинаковых изделий
- Массовое или крупносерийное - выпускается крупная серия одинаковых изделий
- Непрерывное – производство, где остановка процесса практически невозможна

КЛАССИФИКАЦИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПО ТОМПСОНУ.

- Многозвенные технологии – жесткая последовательность задач
- Посреднические технологии – множественные контакты людей между собой
- Интенсивные технологии – регулярное решение новых задач, что делает невозможным стандартизацию и механизацию труда

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ:

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

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ

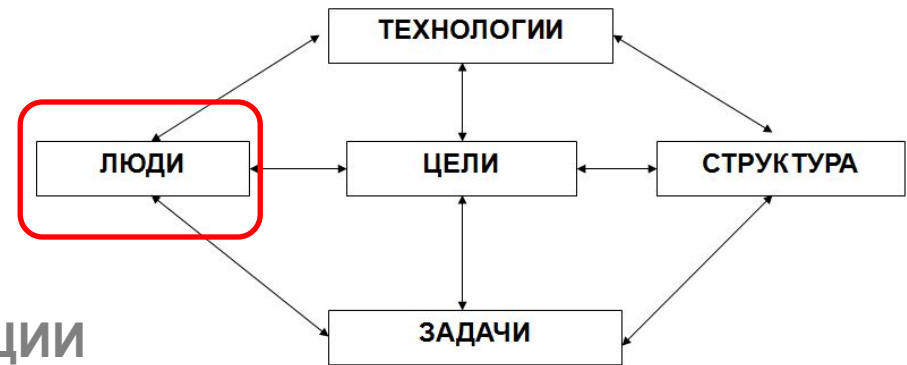
- Составление бюджета и финансового плана.
- Формирование денежных ресурсов.
- Распределение денег между различными сторонами, определяющими жизнь организации.
- Оценка финансового потенциала организации.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

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

Объект менеджмента

ЛЮДИ В ОРГАНИЗАЦИИ



СПОСОБНОСТИ
ОДАРЕННОСТЬ
ПОТРЕБНОСТИ
ОЖИДАНИЯ
ВОСПРИЯТИЕ
ОТНОШЕНИЕ
ЦЕННОСТИ

Объект менеджмента

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

Объект менеджмента

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 взаимодействуем

Субъект менеджмента

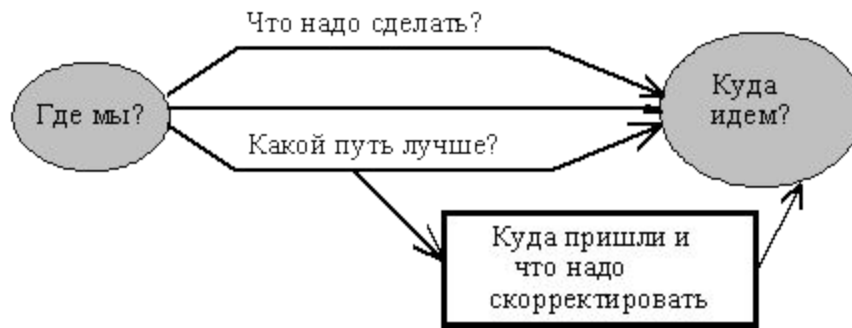


Рис. 7. Сущность менеджмента.

Предприниматель и менеджер

Менеджеры – руководители различного уровня, занимающие постоянную должность и наделенные ответственностью и полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации

МЕНЕДЖЕРЫ

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

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

Субъект менеджмента

МЕНЕДЖЕРЫ

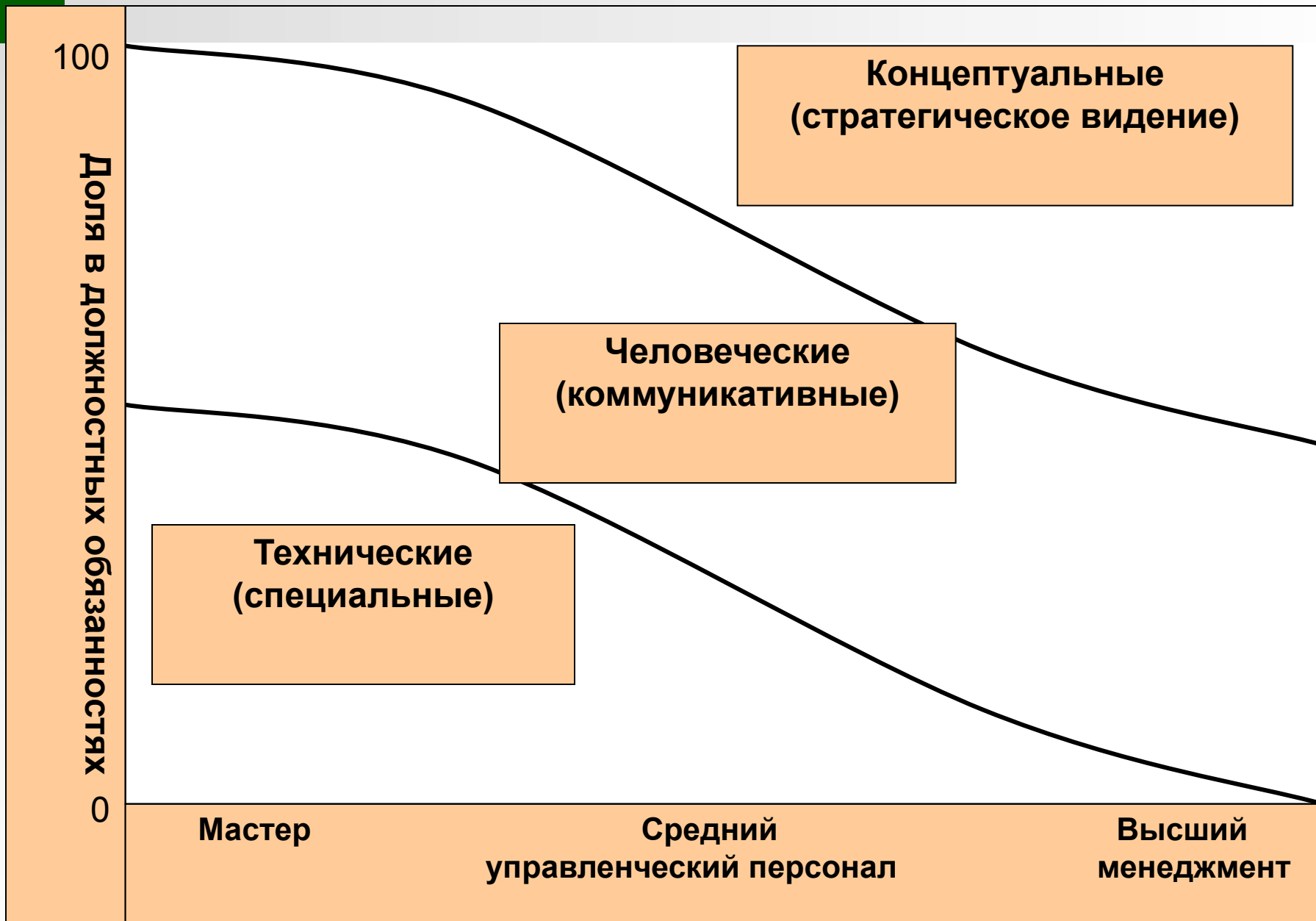
- Обеспечивают служение организации интересам тех лиц и учреждений, которые контролируют организацию
- Являются основным информационным звеном связи организации с окружением
- Несут формальную ответственность за результаты деятельности организации
- Официально представляют организацию в церемониальных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

РОЛИ МЕНЕДЖЕРОВ

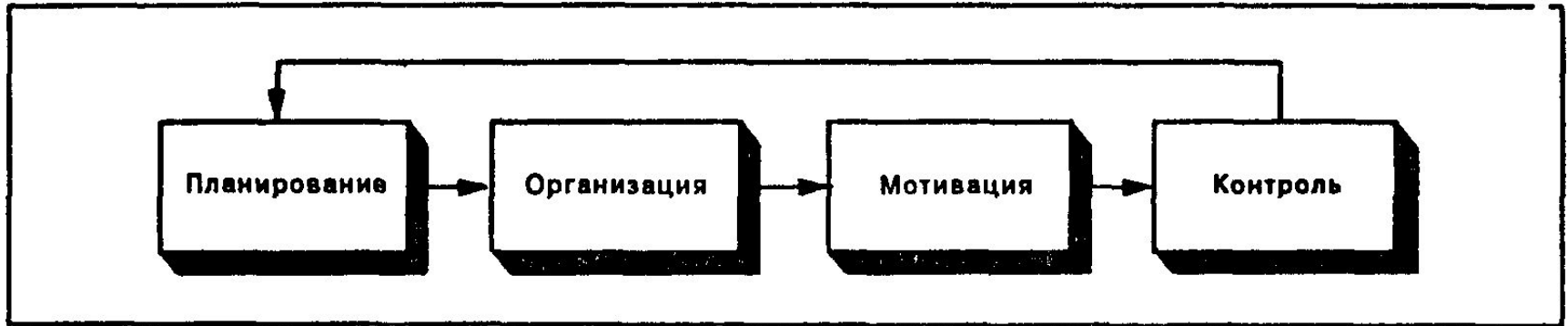
Межличностные	Номинальное начальство
	Лидерство
	Налаживание взаимодействия
Информационные	Мониторинг
	Распространение
	Представительские действия
Решающие	Предпринимательство
	Контроль нарушений
	Распределение ресурсов
	Переговоры

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.



Функции менеджмента



Эти четыре первичных функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. *Руководство (лидерство)* рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на отдельных работников и группы работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации.

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.

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

по Анри Файолю

- **Руководство** - 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.

Цикл менеджмента

Виды менеджмента:

По признаку объекта:

общий (генеральный) менеджмент – управление деятельностью организации в целом или ее самостоятельных хозяйственных единиц (профит-центров)

функциональный или специальный менеджмент – управление определенными сферами деятельности организации (функциональными областями) или ее звеньев (маркетинг, персонал, финансы, производство и т.п.)

По признаку содержания:

нормативный менеджмент – разработка и реализация философии организации, ее предпринимательской политики, позиции в конкурентной нише рынка, формирование общих стратегических намерений

стратегический менеджмент – выработка набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации и обеспечение стратегического контроля за их реализацией

оперативный менеджмент – разработка тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации.

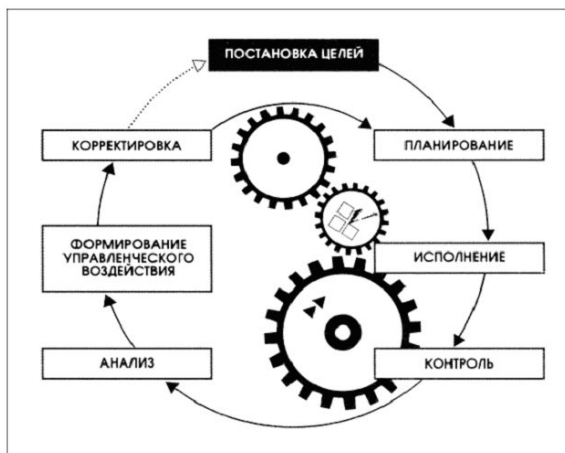


Рис. 8. Кибернетический цикл управления

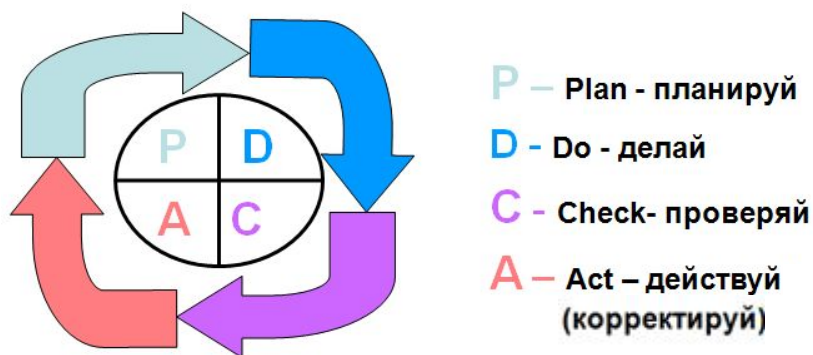


Рис. 9. Цикл качества Деминга

Функции менеджмента

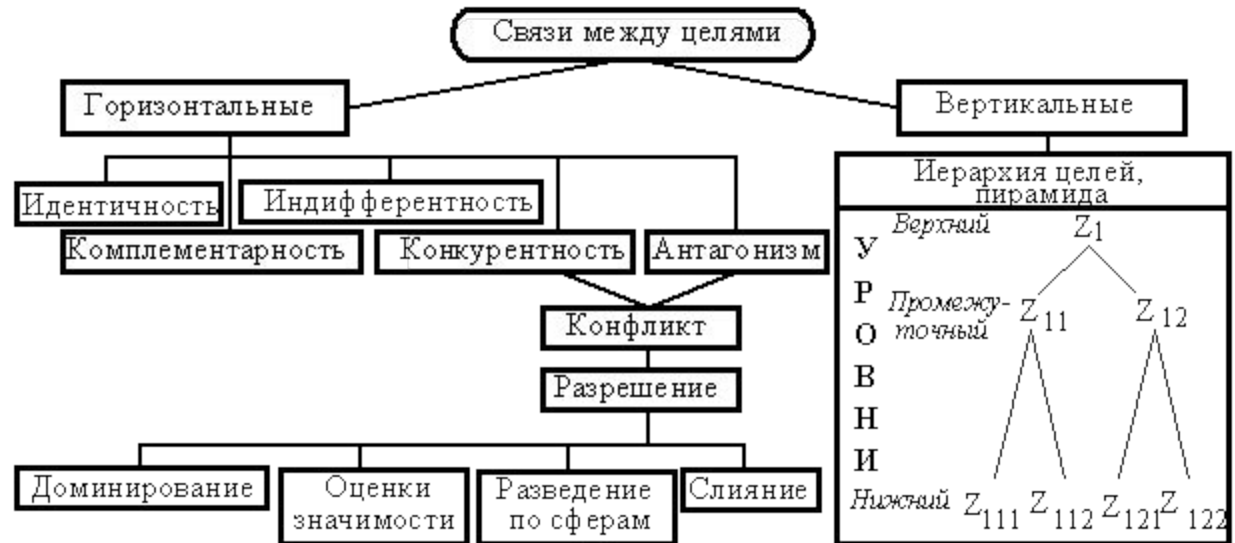
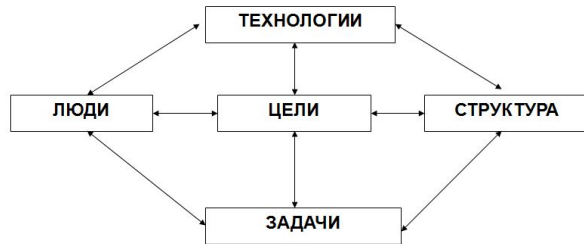
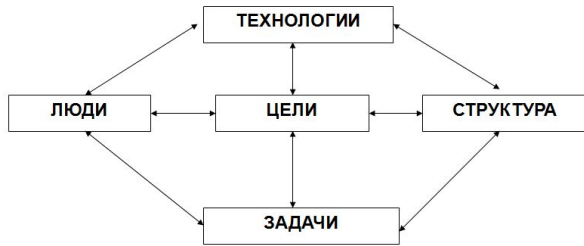


Рис. 10. Связи между целями.

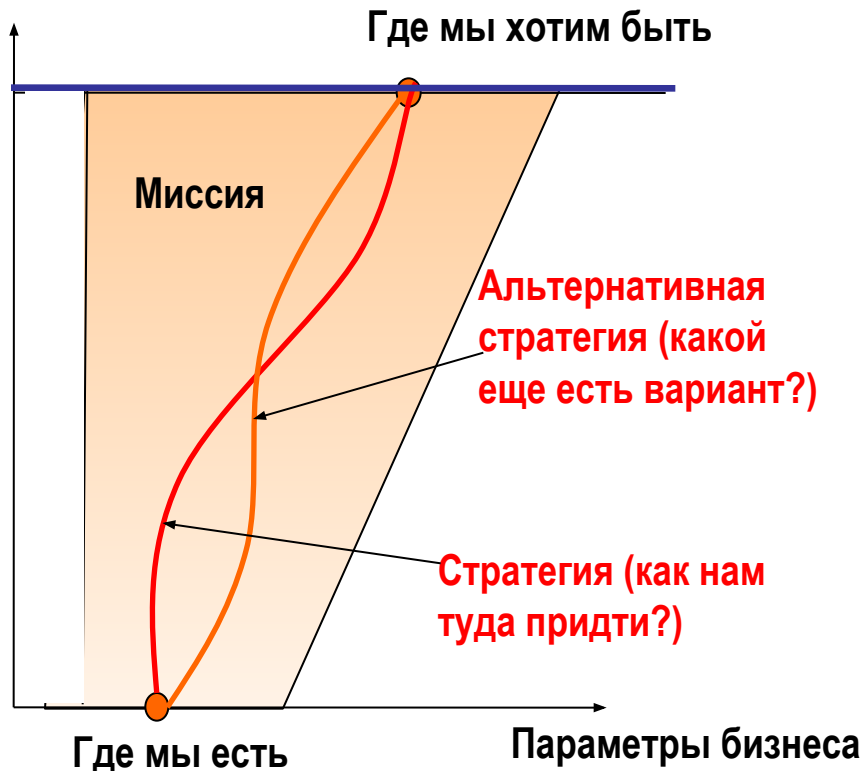
Методы:

1. Дерево целей
2. Иерархия целей
3. Управление по целям (Management by Objectives – MBO)
4. Сбалансированная система показателей (ССП-BSC)
5. Модель делового превосходства EFQM

Функции менеджмента



t, горизонт
планирования



По сути своей, функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса:

1. *Где мы находимся в настоящее время?*

Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны организации в таких важных областях как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы.

2. *Куда мы хотим двигаться?* Оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, такие как конкуренция, клиенты, законы, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения, руководство определяет, каким и должны быть цели организации и что может помешать организации достичь этих целей.

3. *Как мы собираемся сделать это?*

Руководители должны решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации.

Методы:

1. Стратегия
2. Бизнес-план
3. Организационный план
4. План нововведений
5. Производственный план
6. Бюджеты
7. Текущие и оперативные планы

Функции менеджмента

Планирование

Миссия

*Зачем существует
организация*

- Миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации. Миссия остается неизменной в течение длительного времени

Видение

*Какой
хочет стать
организация*

- Видение – описание картины будущего, согласно которой можно определить основные ориентиры развития организации

Стратегия

*Каковы планы
действий организации*

- Стратегия - описание того, что организация намеревается совершить в соответствии со стратегическими установками, касающиеся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде. Стратегия разрабатывается и корректируется в соответствии с изменяющимися условиями

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**

Функции 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

Функции менеджмента

Организационная структура эффективна, если она способствует достижению ее целей при минимальных нежелательных последствиях или издержках.

Мотивация

Делегирование

Организационное поведение

Управление конфликтами

Организационная культура

Отношение к изменениям

Формальные и неформальные группы.
Стадия их групповой динамики.

Коммуникации

Власть, влияние и партнерство

Лидерство и руководство

Исполнение (организация, мотивирование)

Функции менеджмента

КОНТРОЛЬ - процесс обеспечения достижения организацией своих целей

- **Предварительный** - реализация определенных правил и процедур по отношению 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

Функции менеджмента

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

Функции менеджмента

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

Функции менеджмента

АНАЛИЗ

(от греч. analysis - разложение)

метод научного исследования (познания) явлений и процессов, в основе которого лежит изучение составных частей, элементов изучаемой системы.

В экономике анализ применяется с целью выявления сущности, закономерностей, тенденций экономических и социальных процессов, хозяйственной деятельности на всех уровнях (в стране, отрасли, регионе, на предприятии, в частном бизнесе, семье) и в разных сферах экономики (производственная, социальная).

Анализ служит исходной отправной точкой прогнозирования, планирования, управления экономическими объектами и протекающими в них процессами. Экономический анализ признан обосновывать с научных позиций решения и действия в области экономики, социально-экономическую политику, способствовать выбору лучших вариантов действий. Макроэкономический анализ охватывает экономику страны или даже мировую экономику, целые отрасли хозяйства и социальную сферу. Микроэкономический анализ распространяется на отдельные объекты и процессы, чаще всего имеет место в форме анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятий, фирм, включая анализ объемов производства, издержек, прибыльности. Ретроспективный анализ представляет изучение сложившихся в прошлом тенденций. Перспективный анализ направлен на изучение будущего.

Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. 479 с.. 1999.

В дополнение к синтезу, метод анализа позволяет получить необходимую информацию о структуре объекта исследования, а также выделить из общей массы фактов те, которые непосредственно относятся к рассматриваемому вопросу.

Синтез — процесс соединения или объединения ранее разрозненных вещей или понятий в целое или набор.

Матрица SWOT

	Сильные стороны - S 1 2 3 4 Перечень 5 сильных 6 сторон 7 8 9 10	Слабые стороны - W 1 2 3 4 Перечень 5 слабых 6 сторон 7 8 9 10
Возможности - O 1 2 3 4 5 Список 6 возможностей 7 8 9 10	SO стратегии 1 2 3 Используем 4 сильные стороны 5 для реализации 6 преимуществ, 7 предоставляемых 8 возможностями 9	WO стратегии 1 2 Преодоление 3 слабых сторон, 4 используя 5 преимущества, 6 предоставляемые 7 возможностями 8 9
Угрозы - T 1 2 3 4 5 Список 6 угроз 7 8 9 10	ST стратегии 1 2 3 Используем 4 сильные 5 стороны 6 для 7 избегания 8 угроз 9	WT стратегии 1 2 3 Минимизируем 4 слабые 5 стороны 6 и 7 избегаем 8 угроз 9

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ АНАЛИЗА ДЛЯ СОСТАВЛЕНИЯ МАТРИЦЫ SWOT

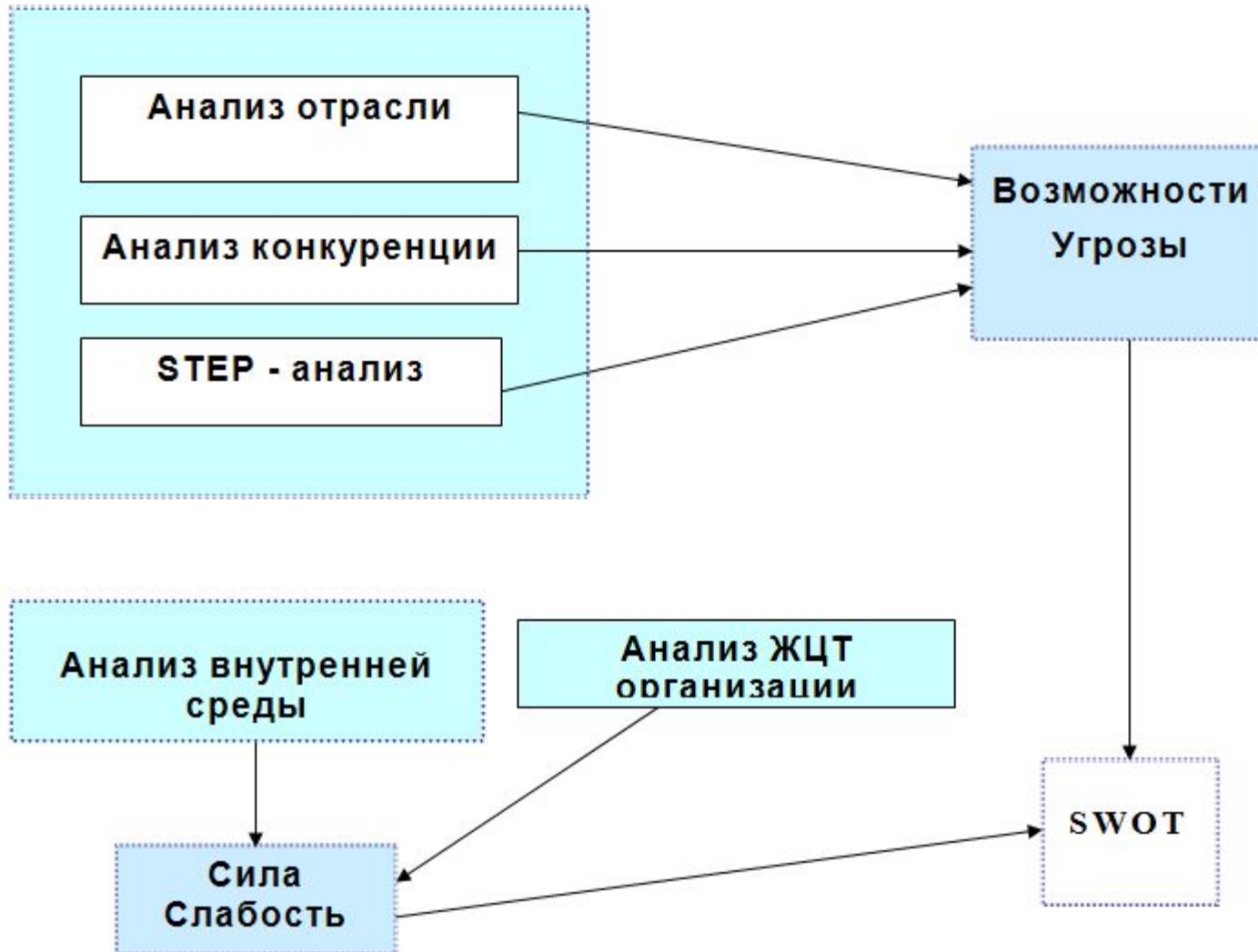
1. Описание предприятия
(Миссия, Цели)
2. Анализ внутренних ресурсов
(по элементам внутренней
среды предприятия и по
подсистемам управления)
3. Анализ внешней среды

Матрица SWOT

	Возможности (О) ▪ Быстрое развитие ИТ ▪ Достаточно высокие темпы роста доходов потребителей ▪ Совершенствование качества продукции поставщиками ▪ Малая насыщенность рынка	Угрозы (Т) ▪ Неустойчивость рынка ▪ Демпинг со стороны конкурентов ▪ Внедрение на рынок дешевых СОПС российского производства
Слабые стороны (W) ▪ Высокие постоянные издержки оказывают сильное воздействие на рыночную стоимость компании ▪ Неустойчивое финансовое состояние ▪ Слабая система мотивации персонала ▪ Отсутствие опыта у установщиков		
Сильные стороны (S) ▪ Высокое качество обслуживания ▪ Высококвалифицированный персонал ▪ Опыт работы на рынке СОПС ▪ Высокая мобильность персонала ▪ Заключен договор о сотрудничестве с ГИБДД Красноярского края		

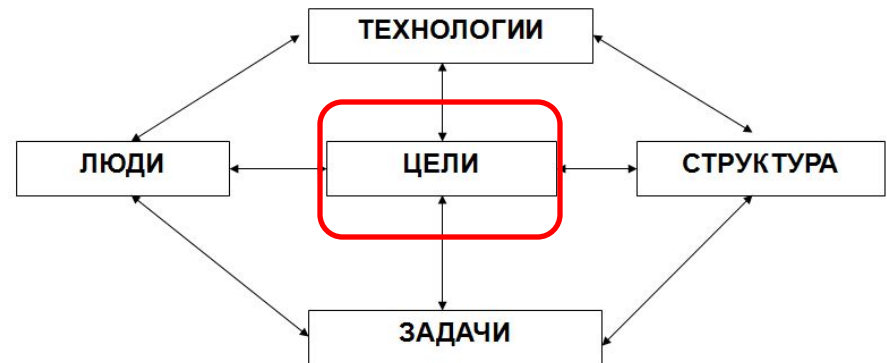
Функции менеджмента

СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ



Анализ внутренней среды

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ АНАЛИЗА ДЛЯ
СОСТАВЛЕНИЯ МАТРИЦЫ SWOT



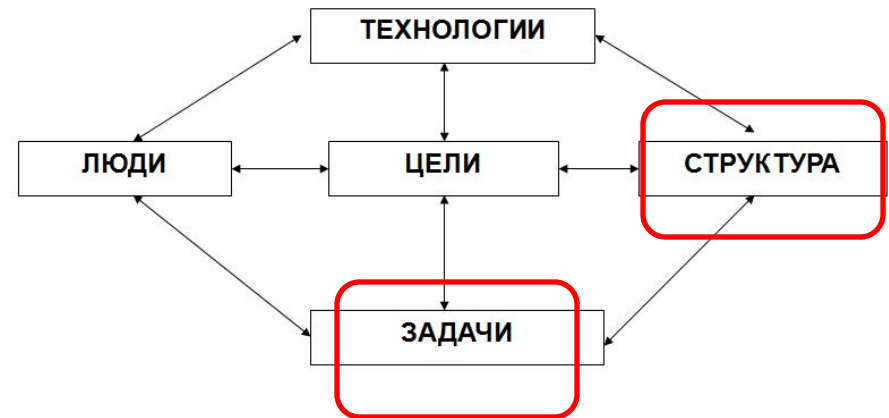
1. Описание предприятия (Миссия, Цели) история, отрасль, виды деятельности, миссия.

Анализ целей:

1. сравните с требованиями к целям имеющиеся цели,
2. посмотрите, какие инструменты для целеполагания использованы,
3. в каких документах цели зафиксированы,
4. как исполняются цели.

Анализ внутренней среды

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ АНАЛИЗА ДЛЯ
СОСТАВЛЕНИЯ МАТРИЦЫ SWOT



2. Анализ внутренних ресурсов (по элементам внутренней среды предприятия)

1. Структура, задачи (должность):

Есть ли утвержденная схема организационной структуры,

Есть ли штатное расписание, соответствует ли оно организационной структуре,

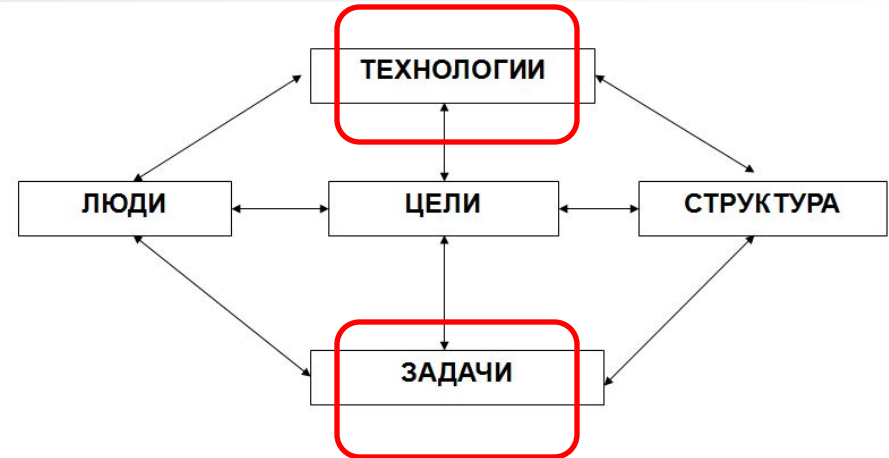
Есть ли должностные инструкции,

Соответствует ли фактическая организационная структура схеме,

Отвечает ли фактическая структура требованиям эффективности.

Анализ внутренней среды

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ АНАЛИЗА ДЛЯ
СОСТАВЛЕНИЯ МАТРИЦЫ SWOT



2. Анализ внутренних ресурсов (по элементам внутренней среды предприятия)

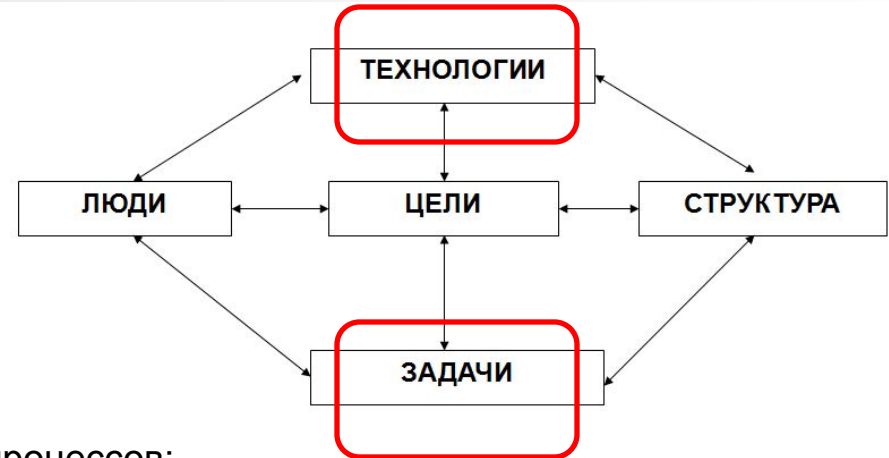
2. Технологии, задачи (операции):

Проведите анализ функциональных подсистем организации; какие показатели можно выделить?

Проведите анализ всех бизнес-процессов организации, какие показатели можно выделить?

Анализ внутренней среды

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ АНАЛИЗА ДЛЯ
СОСТАВЛЕНИЯ МАТРИЦЫ SWOT

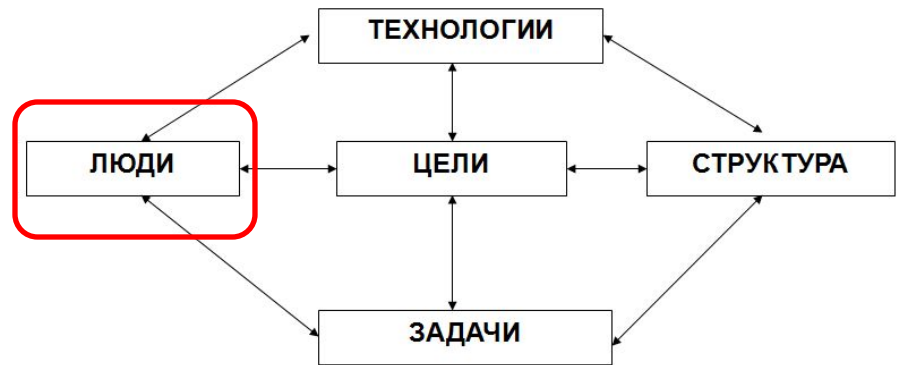


Выделяют следующие уровни зрелости процессов:

- **Уровень 0. Неопределенный процесс** – бизнес-процесс отсутствует, или нет ответственного за данную деятельность.
- **Уровень 1. Выполняемый процесс** - бизнес-процесс выполняется, есть ответственный за данную деятельность, но нет планов и регламентов выполнения деятельности.
- **Уровень 2. Управляемый процесс** - бизнес-процесс выполняется, есть ответственный за данную деятельность, существует план и регламент деятельности, которые контролируются.
- **Уровень 3. Стандартизованный процесс** – бизнес-процесс обладает уровнем способностей 2, существует корпоративный стандарт выполнения данного процесса.
- **Уровень 4. Предсказуемый процесс** - бизнес-процесс обладает уровнем 3, собираются и оцениваются значения показателей процесса
- **Уровень 5. Оптимизируемый процесс** - бизнес-процесс обладает уровнем 4, по результатам анализа показателей процесса, осуществляются управляемые изменения процесса.

Анализ внутренней среды

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ АНАЛИЗА ДЛЯ
СОСТАВЛЕНИЯ МАТРИЦЫ SWOT



2. Анализ внутренних ресурсов (по элементам внутренней среды предприятия)

3. Люди:

Мотивация, система оплаты труда,

Организационная культура,

Отношение к изменениям,

Формальные и неформальные группы, стадия их групповой динамики,

Характеристика персонала (возрастная, гендерная структура,

семейное положение, уровень образования, опыт работы и т.п.)

Делегирование

Организационное поведение

Управление конфликтами

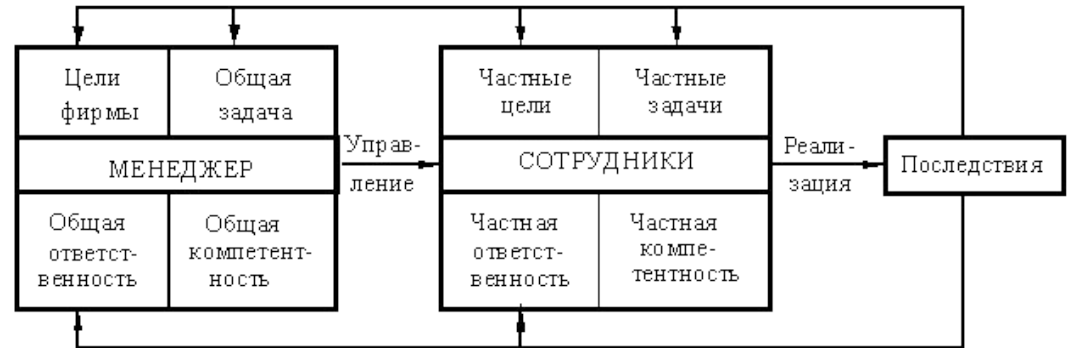
Коммуникации

Власть, влияние и партнерство

Лидерство и руководство

Анализ внутренней среды

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ АНАЛИЗА ДЛЯ СОСТАВЛЕНИЯ МАТРИЦЫ SWOT



2. Анализ внутренних ресурсов (по элементам внутренней среды предприятия)

4. Система управления:

Управляющая подсистема (как элемент внутренней среды «люди»),

Замкнутость цикла управления,

Делегирование,

Организационное поведение,

Управление конфликтами,

Коммуникации,

Власть, влияние и партнерство,

Лидерство и руководство

Анализ ЖЦТ организации

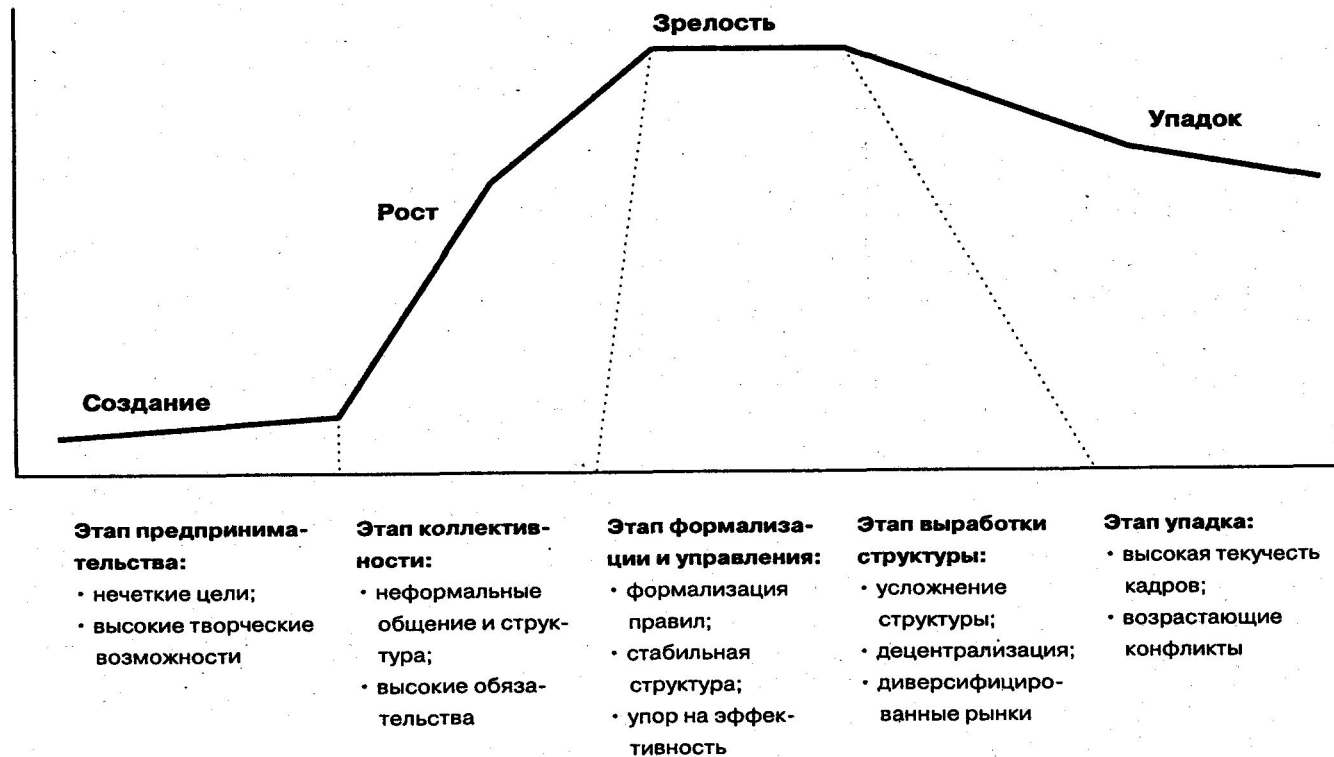


Рис. 11 Жизненный цикл организации

Анализ ЖЦТ организации

Стадии развития организации

Стадии Факторы	Рождение	Детство	Отрочество	Ранняя зрелость	Расцвет сил	Поздняя зрелость	Старение	Обновление
Первичные цели	Выживание	Краткосрочная прибыль	Ускоренный рост	Систематический рост	Сбалансированный рост	Уникальность, образ	Обслуживание	Обновление
Тип лидера	Новатор	Оппортунист	Консультант	Участник	Корпоративный деятель	Государственный деятель	Администратор	Реорганизатор
Организационный характер	Борьба	Достижение	Изменение	Расширение, диверсификация	Системная ориентация	Зрелость, самоудовлетворенность	Ориентация на сложившиеся структуры	Ориентация на перемены
Организационный образ	В центре внимания – организация	Местный	Секционный	Национальный	Многонациональный	Международный	Самодовольный	Самокритичный
Концентрация энергии	на новом	на конкуренции	На завоеваниях	На координации	На интеграции, управлении	На приспособлении	На продолжении существования	На обновлении, развитии
Центральная проблема	Выход на рынок	Существование	Удержание доли рынка	Многосторонний рост	Централизация и автономность	Равновесие интересов	Стабильность	Омолождение
Тип планирования	С предвидением	Текущий	Планирование продаж, бюджета	Планирование заказов, специализации	Сложный, комплексный	Социально-политический	Экстраполяция	Созидательный
Метод управления	Единоличный	Управление, осуществляемое малой группой единомышленников	Делегирование полномочий	Децентрализованный	Централизованный	Коллегиальный	Основанный на традициях	Состязательный, поощряющий
Организационная модель	Максимизация прибыли	Оптимизация прибыли	Плановая прибыль	Хорошее положение	Социальная ответственность	Социальный институт	Бюрократия	Подражание Фениксу

Анализ внешней среды

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ АНАЛИЗА ДЛЯ
СОСТАВЛЕНИЯ МАТРИЦЫ SWOT

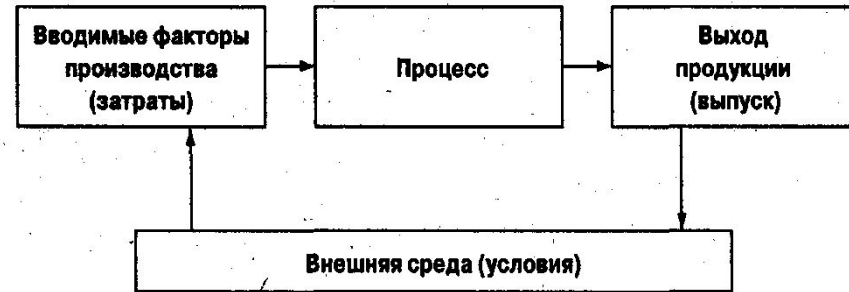


Рис. 12 Взаимосвязь элементов системы

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**

ХАРАКТЕРИСТИКИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

- **СЛОЖНОСТЬ**- число факторов, на которые должна реагировать организация
- **ПОДВИЖНОСТЬ**- скорость, с которой происходит изменение факторов внешней среды
- **НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ** - объем информации, которой располагает организация по поводу факторов внешней среды
- **ВЗАИМОСВЯЗАННОСТЬ ФАКТОРОВ**- сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другой

Анализ внешней среды

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ АНАЛИЗА ДЛЯ
СОСТАВЛЕНИЯ МАТРИЦЫ SWOT



Рис. 12 Взаимосвязь элементов системы

- Анализ отрасли
- Анализ конкуренции
- STEP-анализ

Анализ внешней среды

- Анализ отрасли

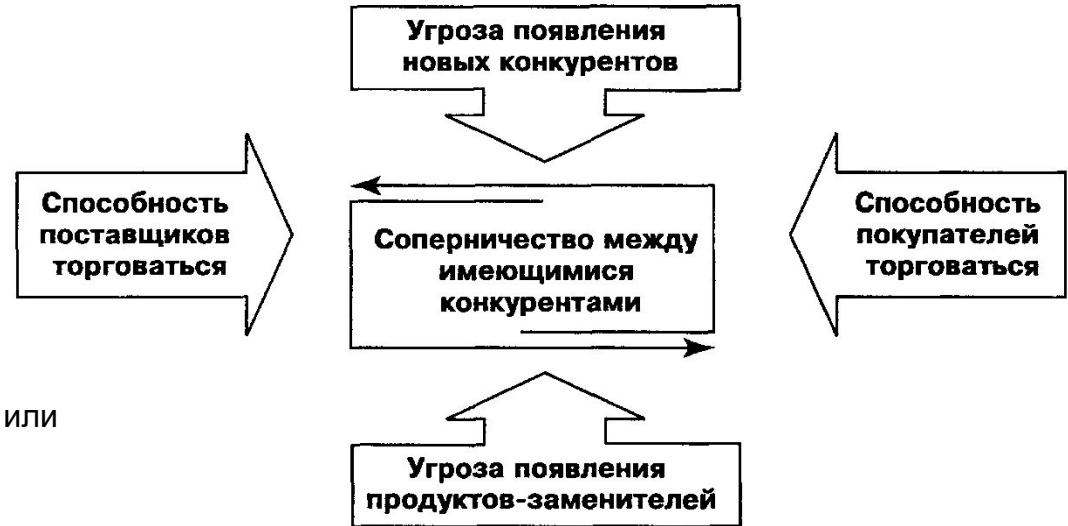
Характеристики отрасли
Размеры рынка
Масштабы конкуренции
Темпы роста рынка и стадия жизненного цикла
Число конкурентов и их относительные размеры
Количество покупателей и их финансовые возможности
Степень вертикальной интеграции
Направления и темпы технологических изменений
Легкость вхождения в отрасль и выход из нее
Степень дифференциации продукта
Возможность экономии на масштабах, транспортировке, маркетинге, рекламе
Является ли степень загрузки мощностей наиболее важным условием для достижения низкого уровня издержек
Влияние кривой «обучение/опыт»
Требования к размерам необходимых капиталовложений

Анализ внешней среды

- Анализ конкуренции

Модель М. Портера Пятью такими ключевыми силами являются:

- угроза проникновения на рынок потенциальных конкурентов;
- власть покупателей;
- власть поставщиков;
- угрозы со стороны заменителей товара или услуги;
- уровень конкурентной борьбы между традиционными конкурентами.



СИЛЫ ПОСТАВЩИКОВ

Конкурентная сила поставщиков в отрасли возрастает, если

- **Поставщиков мало**, и они являются более **сплоченной группой** по сравнению с отраслью, которой продают.
- Если **продукция** поставщиков **уникальна** или, по меньшей мере, дифференцирована, либо издержки переключения спроса велики.
- **Группа поставщиков не испытывает конкурентного давления.**
- Группа поставщиков представляет определенную **угрозу прямой интеграции** в бизнес отрасли покупателя.
- Потребители **не являются важными клиентами** для группы поставщиков.

Вопросы для анализа конкурентного давления поставщиков

Сконцентрирована ли группа поставщиков (например: состоит из нескольких доминирующих организаций, компаний или более сконцентрирована, чем ее потребитель) ?

Есть ли реальные продукты-субституты по отношению к продуктам поставщиков ?

Является ли данный рынок важным для поставщика ?

Является ли продукт поставщика важным для предприятия ?

Являются ли продукты поставщика дифференцированными ?

Вызовет ли смена поставщика значительные затраты ?

Есть ли у группы поставщиков реальная возможность прямой интеграции, т.е. возможность самостоятельно производить продукты предприятия ?

Есть ли у предприятия возможность обратной интеграции, т.е. возможность самостоятельно производить продукты поставщиков ?

Анализ внешней среды

- Анализ конкуренции

СИЛЫ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Группа покупателей обладает мощной конкурентной силой если:

Покупатели сконцентрированы, их немного, и они осуществляют закупки в больших масштабах.

Товары стандартны или не дифференцированы.

Закупаемые в отрасли **продукты** являются **компонентами собственной продукции** покупателей, и представляют **существенную часть издержек** покупателей.

Покупатели зарабатывают **небольшую прибыль**.

Продукция, предоставляемая отраслью поставщиком, **не влияет на качество** товаров и услуг покупателей.

Продукты отрасли **не экономят средства** покупателя.

Существует **угроза прямой интеграции** покупателей в бизнес отрасли поставщика.

Вопросы анализа конкурентной силы покупателей

Сконцентрирована ли группа потребителей (например: состоит из нескольких доминирующих структур) ?

Приобретает ли группа потребителей значительные объемы продукции предприятия относительно всего объема его производства?

Являются ли покупаемые продукты важной составляющей затрат группы потребителей ?

Являются ли приобретаемые продукты стандартными или недифференцированными?

Влечет ли смена поставщика существенные затраты для группы потребителей ?

Имеет группа потребителей относительно низкую прибыльность ?

Есть ли у группы потребителей реальная возможность обратной интеграции, т.е. возможность самостоятельно производить покупаемый продукт ?

Является ли предлагаемый продукт важным для обеспечения качества продукта группы потребителей ?

Имеет ли группа потребителей подробную информацию о предприятии. Например: знают ли норму прибыли предприятия и т.д. ?

Есть ли у группы потребителей эксперты по закупкам ?

Существуют ли организации или программы поддержки потребителей (например: социальные программы для инвалидов) ?

Анализ внешней среды

- Анализ конкуренции

ВХОДНЫЕ БАРЬЕРЫ

1. **Экономия**, обусловленная ростом **масштабов производства**.

Потенциальные конкуренты либо вынуждены входить в отрасль в большом масштабе производства, либо заранее соглашаться с завышенными издержками

2. **Дифференциация продукта**. Новым компаниям необходимо преодолеть приверженность потребителей к существующим маркам. Реклама, обслуживание уже устоявшихся в отрасли групп потребителей, а также отличия в товарах – являются факторами, обуславливающими отождествление товарной марки.

3. **Потребность в капитале**. Чем выше потребность, тем меньше желающих проникнуть в отрасль, особенно если стартовые инвестиции связаны с невозвратными затратами, такими как предварительная реклама, научно-исследовательская работа.

4. **Более высокие издержки** потенциальных конкурентов. Компании, занимающие прочные позиции в отрасли, могут иметь преимущество по издержкам, недоступное для потенциальных конкурентов, независимо от их размеров и возможных масштабов производства.

5. **Доступ к каналам распределения**. Чем более ограничены каналы сбыта и чем более прочное положение занимают в них существующие конкуренты, тем тяжелее проникнуть в отрасль.

6. **Институциональные барьеры**. Связаны с действующим законодательством и политикой государства (региона), регулированием рынка и доступностью капиталов.

Прочие барьеры. Могут быть связаны с доступностью необходимых людских ресурсов, степенью криминализации и т.п.

Вопросы для анализа входных барьеров.

Насколько политика правительства ограничивает вход на рынок ?

Насколько доступны капиталы ?

Насколько существенно влияние кривой "затраты-объем" ?

Насколько существенно влияние кривой "знание/опыт" ?

Насколько велики абсолютные стоимостные преимущества фирм, действующих на данном рынке ?

Насколько дифференцированы товары на данном рынке ?

Насколько велика для потребителя стоимость перехода к продуктам новой фирмы, входящей на рынок ?

Насколько доступны необходимые знания и технологии ?

Насколько доступна сеть дистрибуции ?

Насколько доступны необходимые людские ресурсы ?

Насколько влияет место расположения фирм на возможность выхода на рынок ?

Насколько влияет на выход на рынок криминальная обстановка ?

Анализ внешней среды

- **Анализ конкуренции**

ПРОДУКТЫ-ЗАМЕНИТЕЛИ (СУБСТИТУТЫ).

Под продуктами-заменителями подразумеваются такие продукты, которые могут заменить существующие, поскольку их применение удовлетворяет ту же потребность рынка.

Подавляющее большинство продуктов инновационной деятельности представляет собой продукты, заменяющие существующие. Исключение составляют радикальные инновации, имеющие скачкообразный характер и устанавливающие новые потребности.

Инновационный субститут может внести драматическое изменение в баланс сил в отрасли не только в отдельной стране, но и в глобальном плане. Типичным примером может служить появление на рынке ручных часов с жидкокристаллическим дисплеем, резко пошатнувшим позиции часовой промышленности Швейцарии.

Чем лучше соотношение цена\качество или цена\производительность, предлагаемое продуктом-заменителем, тем сильнее конкурентное давление продуктов\заменителей

Анализ внешней среды

- Анализ конкуренции

БОРЬБА СРЕДИ КОНКУРЕНТОВ

Давление конкурентов возрастает, если:

в отрасли большое число конкурентов они примерно равны по положению на отраслевом рынке;

в отрасли медленный рост рынка;

товар стандартен и издержки переключения спроса низкие;

постоянные затраты высоки,

продукция скоропортящаяся, что подстегивает снижение цен;

производственные мощности увеличиваются с большим приростом;

есть конкуренты, имеющие существенно иные стратегии и/или подходы к рынку;

есть конкуренты, которые не могут или не хотят уйти с данного рынка, то есть, барьеры выхода достаточно высоки.

БОРЬБА СРЕДИ КОНКУРЕНТОВ

Велико ли число предприятий на данном рынке ?

Есть ли на данном рынке фирмы с развитой системой сбыта ?

Является ли рост данного рынка относительно медленным ?

Высоки ли постоянные расходы на данном рынке?

Высоки ли складские расходы ?

Высоки ли расходы потребителя по смене поставщика ?

Высока ли дифференциация продуктов на данном рынке по сравнению друг с другом ?

Сильно ли различаются фирмы, действующие на данном рынке по стратегии, по «идеологии» конкуренции ?

Делают ли существующие фирмы высокие ставки на данный рынок ?

Высоки ли барьеры ухода с данного рынка ?

Анализ внешней среды

- **STEP-анализ**

Рассматриваются возможности и угрозы со стороны факторов:

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

Матрица SWOT

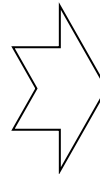
Для Кота в сапогах

S – Сильные стороны кота	W – слабые стороны кота	О – возможности	Т – опасности
Умен и достаточно силен, чтобы справиться не только с мышкой, но даже с крысой	Мал размером, чтобы тягаться с людоедом-великаном	Глупость противника, а также его умение превращаться в мелких животных	Огромная сила людоеда, а также больших животных, в которых он может превратиться

ВИДЫ СТРАТЕГИЙ

КОРПОРАТИВНЫЕ

**БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ,
СТРАТЕГИИ
РАЗВИТИЯ
(ЭТАЛОННЫЕ)**



- *РОСТ*
- *ОГРАНИЧЕННЫЙ РОСТ*
- *СОКРАЩЕНИЕ*

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ

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

ЭТАЛОННЫЕ СТРАТЕГИИ

СТРАТЕГИИ РОСТА ДОХОДОВ

Группа эталонных стратегий	Описание группы	Наименование стратегии
Стратегии концентрированного роста	Изменение продукта и/или рынка, не затрагивают технологию, отрасль и положение предприятия в ней	Усиление позиции на рынке
		Развитие рынка
		Развитие продукта
Стратегии интегрированного роста	Расширение предприятия за счет добавления новых структур, влекущее за собой изменение положения компании внутри отрасли	Прямая вертикальная интеграция
		Обратная вертикальная интеграция
		Горизонтальная интеграция
Стратегии диверсифицированного роста	Освоение нового бизнеса в новой отрасли	Центрированная диверсификация
		Горизонтальная диверсификация
		Конгломерированная диверсификация
Стратегии сокращения	Перегруппировка сил и повышение эффективности в условиях спадов в экономике	Ликвидация
		Сбор урожая
		Сокращение
		Сокращение расходов

СТРАТЕГИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

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

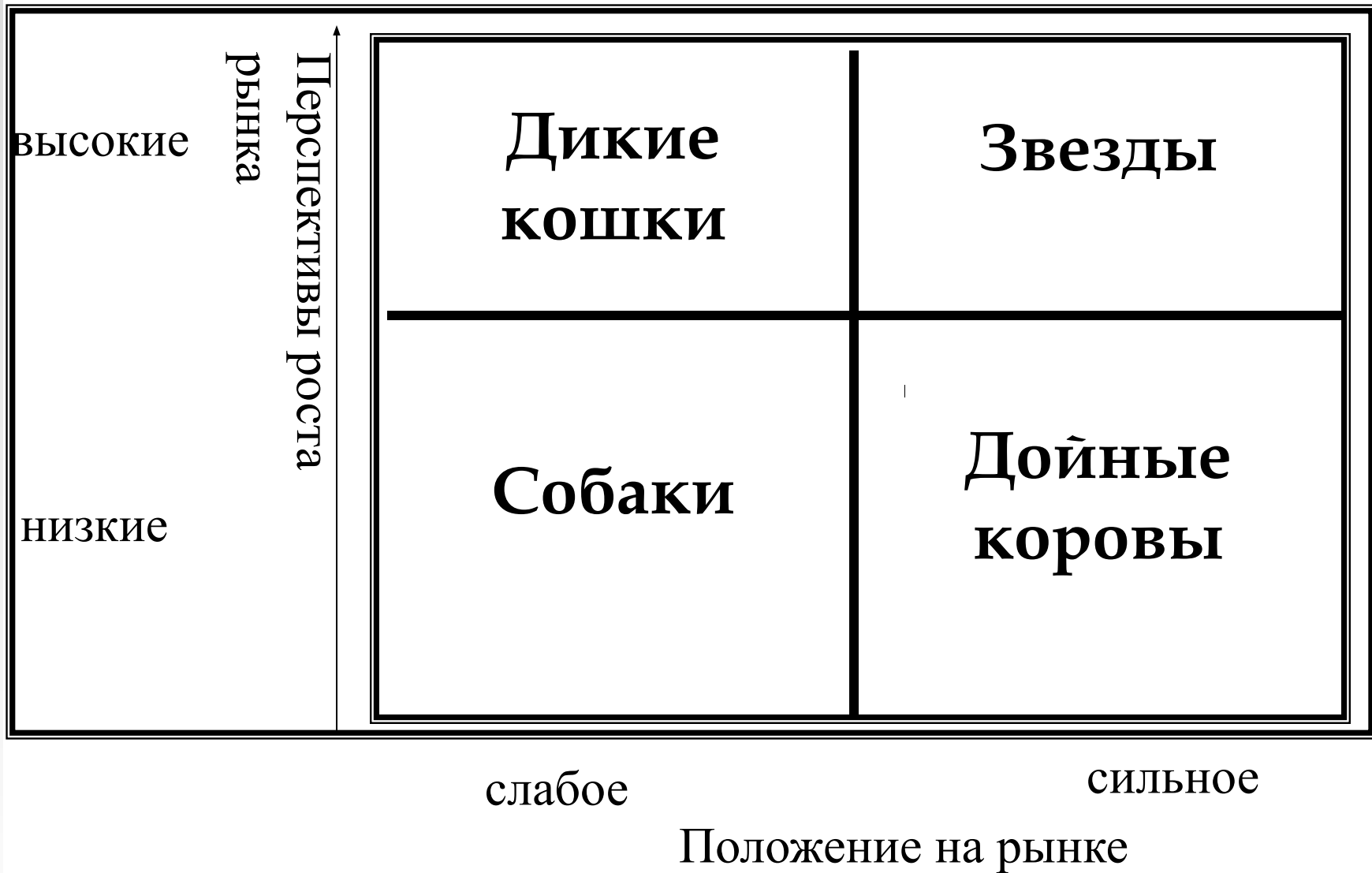
нужна перегруппировка сил после роста,
необходимо повышение
эффективности, спады в экономике,
структурные изменения в экономике

- ***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).

ВЫБОР СТРАТЕГИИ
матрица БКГ



Выбор стратегии



Звезды (высокий рост, высокая доля на рынке)

- Звезды используют большое количество денежных средств. Звезды являются лидерами в бизнесе компании. Поэтому они должны также производить большое количество денежных средств.
- Звезды часто находятся на грани баланса в отношении чистого денежного потока. Однако надо попытаться удержать долю Звезд на рынке, потому что наградой за это будет приобретение данной бизнес единицей статуса Дойной коровы.



Дойные коровы (низкий рост, высокая доля на рынке)

- Доходы и генерирование денежных средств должны быть высоки. Из-за низких темпов роста, инвестиции должны быть минимальны.
- Дойные коровы - это, как правило, вчерашние Звезды, и они составляют основной актив компании.

Выбор стратегии



Собаки (низкий рост, низкая доля на рынке)

- Уменьшайте число Собак в компании.
- Следите за дорогими «планами по спасению».
- Собаки должны поставлять денежные средства, в противном случае их необходимо ликвидировать.

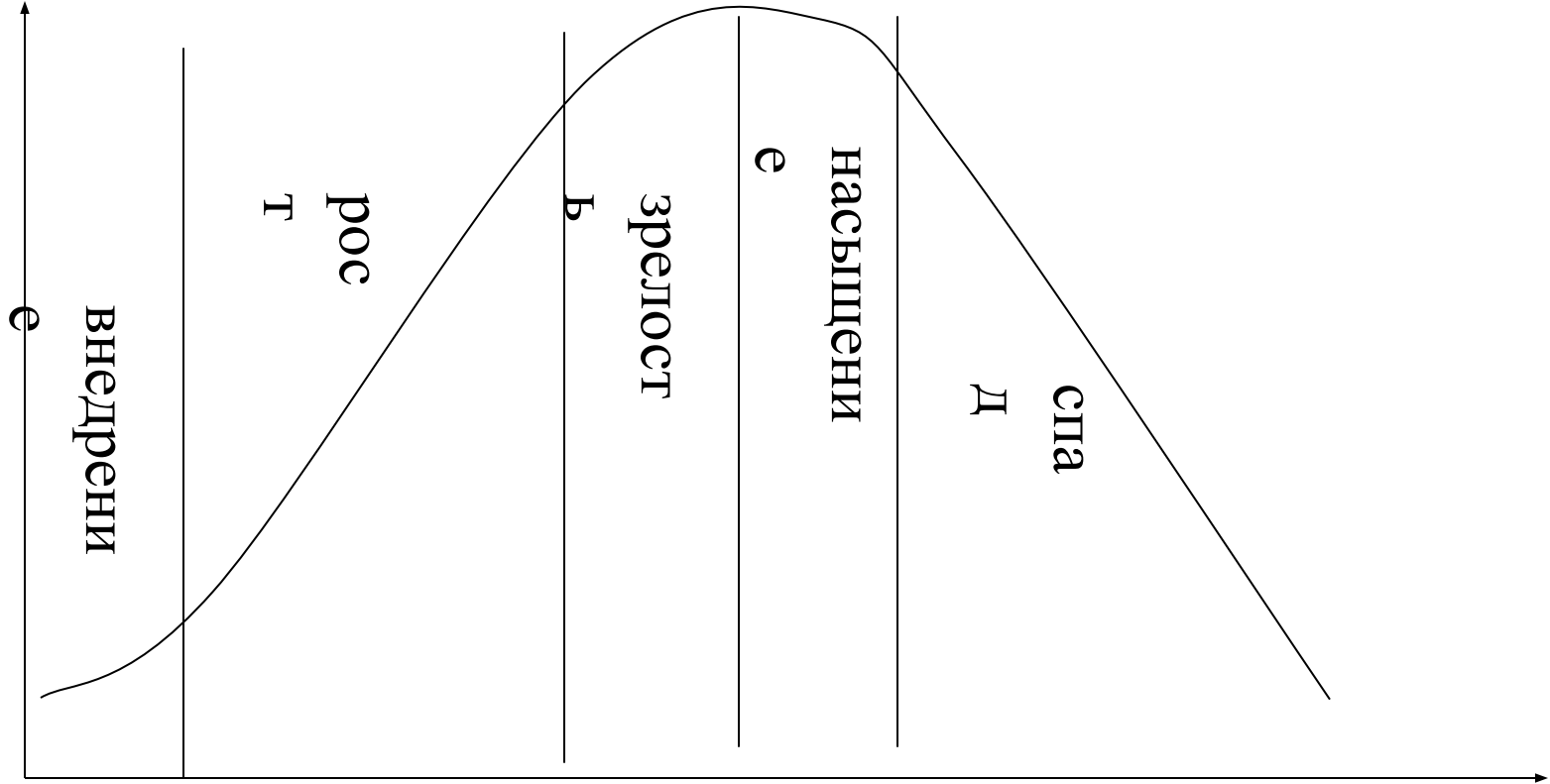


Вопросительные знаки (высокий рост, низкая доля на рынке)

- Вопросительные знаки имеют самые плохие параметры денежных средств, потому что они предъявляют высокие требования к денежным средствам и дают низкий возврат из-за их небольшой доли на рынке.
- Если доля на рынке остается неизменной, то они просто поглотят большое количество денежных средств.
- Надо либо делать серьезные инвестиции, либо продавать, либо ничего не инвестировать и получить возможную остаточную прибыль. Увеличьте долю на рынке или предоставьте дополнительные денежные средства.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОДУКЦИИ

Объем продаж



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 принимает других людей с 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

ДИАГНОЗ ПРОБЛЕМЫ



**ФОРМУЛИРОВАНИЕ ОГРАНИЧЕНИЙ И
КРИТЕРИЕВ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ**



**ВЫЯВЛЕНИЕ
АЛЬТЕРНАТИВ
ОЦЕНКА АЛЬТЕРНАТИВ**



**ОКОНЧАТЕЛЬНЫЙ
ВЫБОР**

РЕАЛИЗАЦИЯ И ОЦЕНКА



```
graph TD; A[ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ] -- "СООБЩЕНИЕ О РЕШЕНИИ" --> B[РЕАЛИЗАЦИЯ РЕШЕНИЯ]; B -- "УСТАНОВЛЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ" --> C[ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ];
```

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

СООБЩЕНИЕ О РЕШЕНИИ

РЕАЛИЗАЦИЯ РЕШЕНИЯ

УСТАНОВЛЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

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 не лучшие решения.
- Во многих случаях рассматриваются не все альтернативы, слабо учитываются качественные факторы.
- Выполнение решения не всеми менеджерами связывается с самим решением.

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 Правильный выбор слов Понимание других
ПЕРЕДАЧА	Выбор адекватных средств Передача сообщения Невербальные сигналы
СРЕДА	Факторы, отвлекающие внимание Факторы, искажающие сообщение
ПРИЕМ	Восприятие 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

«ЗАКОНЫ» УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ

- Понять - это не означает принять
- При прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально положительное отношение, и наоборот, труднее принимают (а нередко отвергают) позицию того человека, к которому испытывают отрицательное отношение

ВОСПРИЯТИЕ СООБЩЕНИЯ

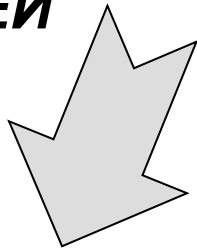
**ВЫРАЖЕНИЕ
ЛИЦА, ПОЗЫ,
ЖЕСТЫ - 55%**

**ИНТОНАЦИИ,
МОДУЛЯЦИИ
ГОЛОСА - 38 %**

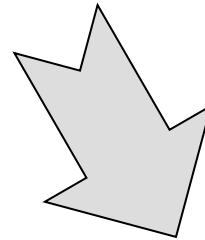
**СЛОВА -
7%**

ОРГАНИЗАЦИЯ

- **ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ, КОТОРАЯ ДАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ ЛЮДЯМ ЭФФЕКТИВНО РАБОТАТЬ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ОБЩИХ ЦЕЛЕЙ**



**УСТАНОВЛЕНИЕ
ВЗАИМООТНОШЕНИЙ
ПОЛНОМОЧИЙ**



**ДЕЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ НА
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ**

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.

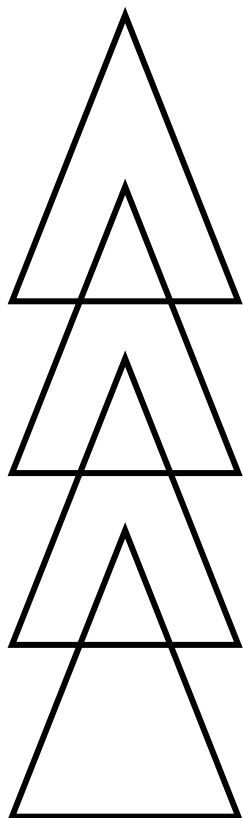
ПОЛНОМОЧИЯ

- ЛИНЕЙНЫЕ

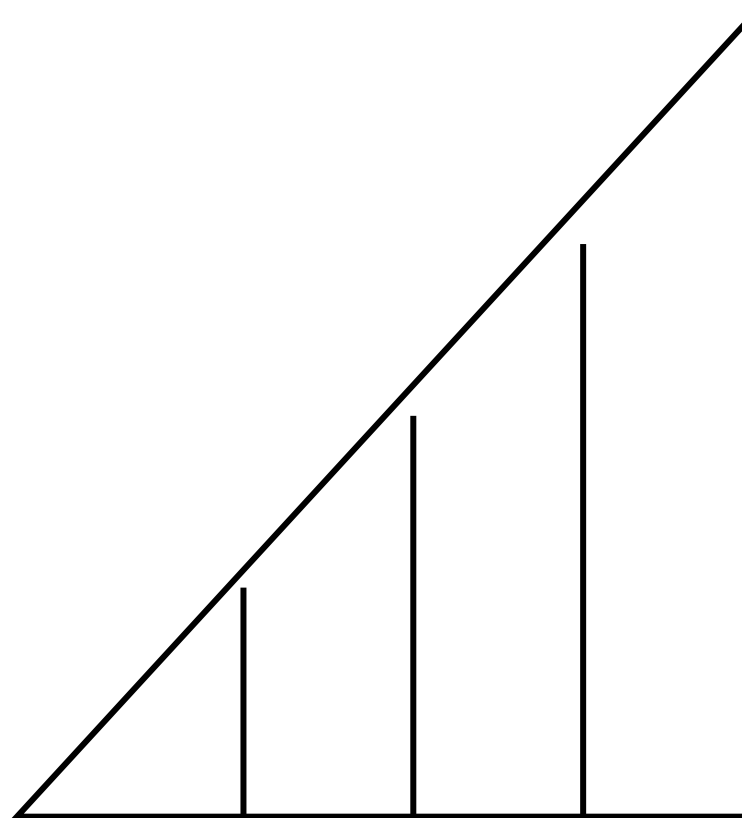
- АППАРАТНЫЕ
(ШТАБНЫЕ)

ТИПЫ АППАРАТА	ПОЛНОМОЧИЯ АППАРАТА
КОНСУЛЬТАТИВНЫЙ	РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЕ
ОБСЛУЖИВАЮЩИЙ	ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ СОГЛАСОВАНИЯ
ЛИЧНЫЙ	ПАРАЛЛЕЛЬНЫЕ
	ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ

СИСТЕМЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ



«Ёлочка»



«Матрешка»

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

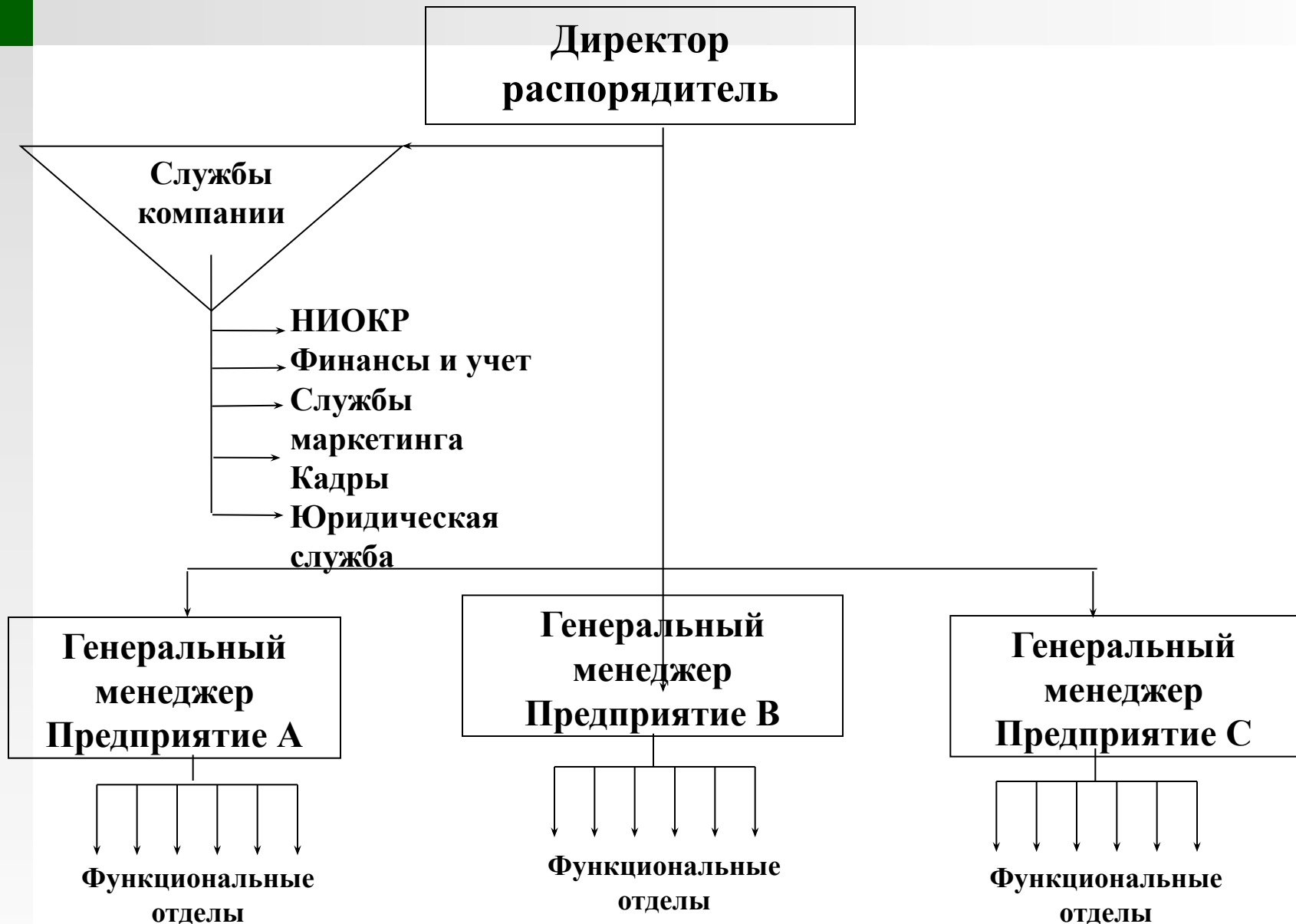
- «Удобнее спросить»
- Боязнь критики
- Отсутствие информации и ресурсов
- Много работы
- Нет уверенности в себе
- Нет положительных стимулов дополнительной ответственности

ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

МЕХАНИСТИЧЕСКАЯ		ОРГАНИЧЕСКАЯ	
ТРАДИЦИОН- НАЯ	ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ ИЛИ ОТДЕЛЕНЧЕСКАЯ	МАТРИЧНАЯ	
КОРПОРАТИВНАЯ		ИНДИВИДУАЛИСТСКАЯ	



**Пример «типичной» функциональной
организационной структуры**

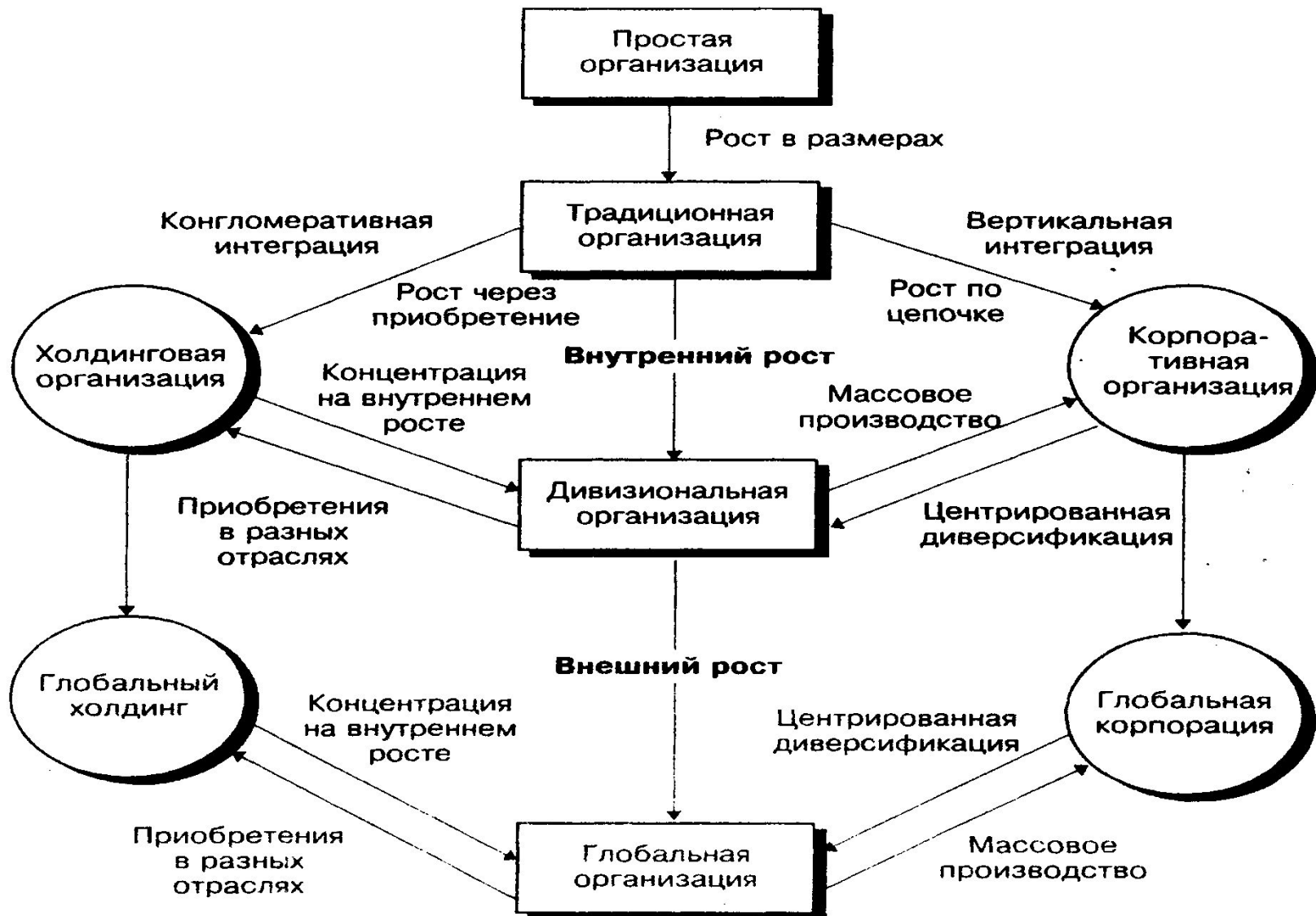


Пример дивизиональной организационной структуры



Пример матричной организационной структуры

Влияние стратегий на организационную эволюцию



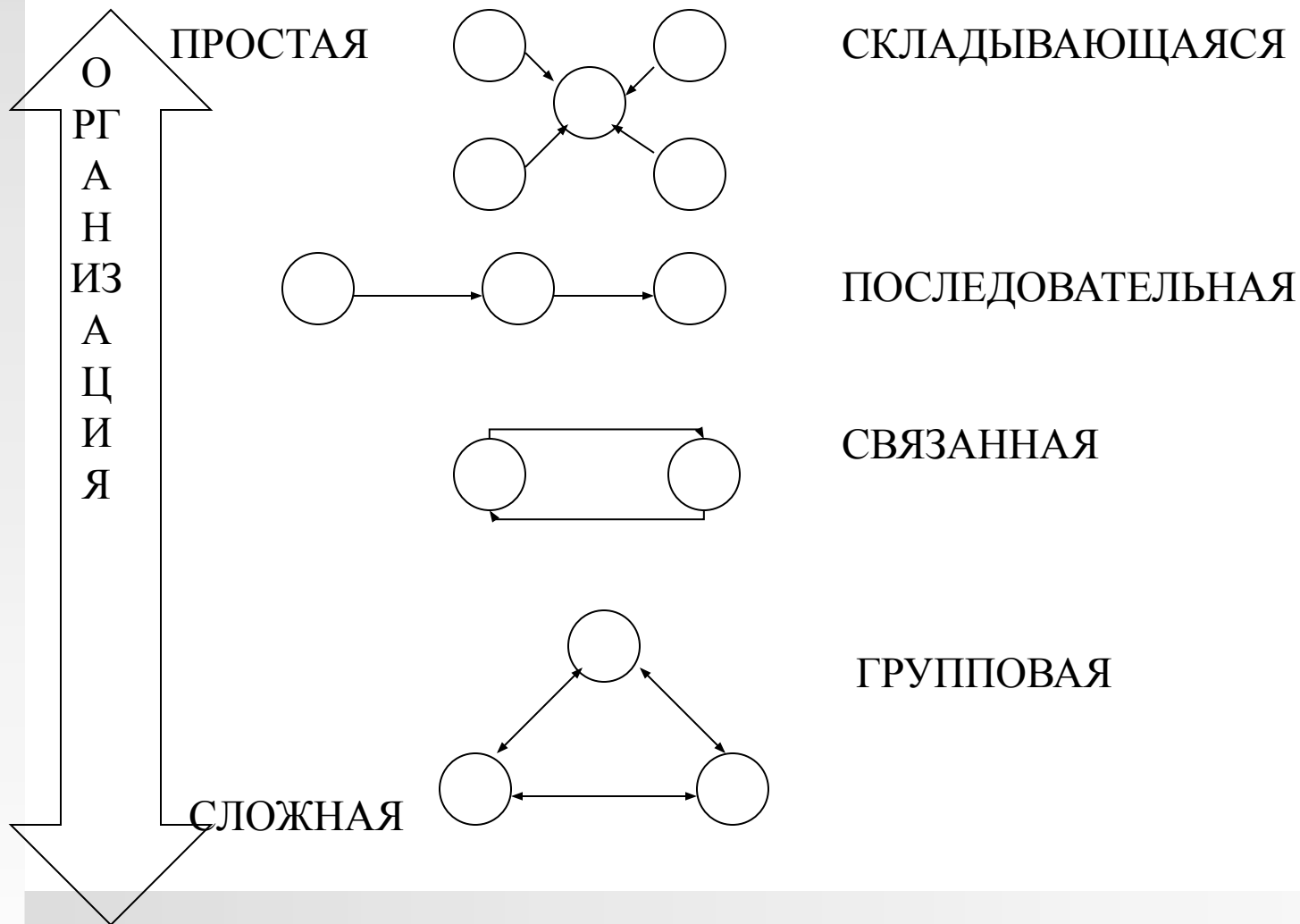
НОВЫЕ ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

- Эдхократическая организация
- Многомерная организация
- Партисипативная организация
- Предпринимательская организация
- Организация, ориентированная на рынок

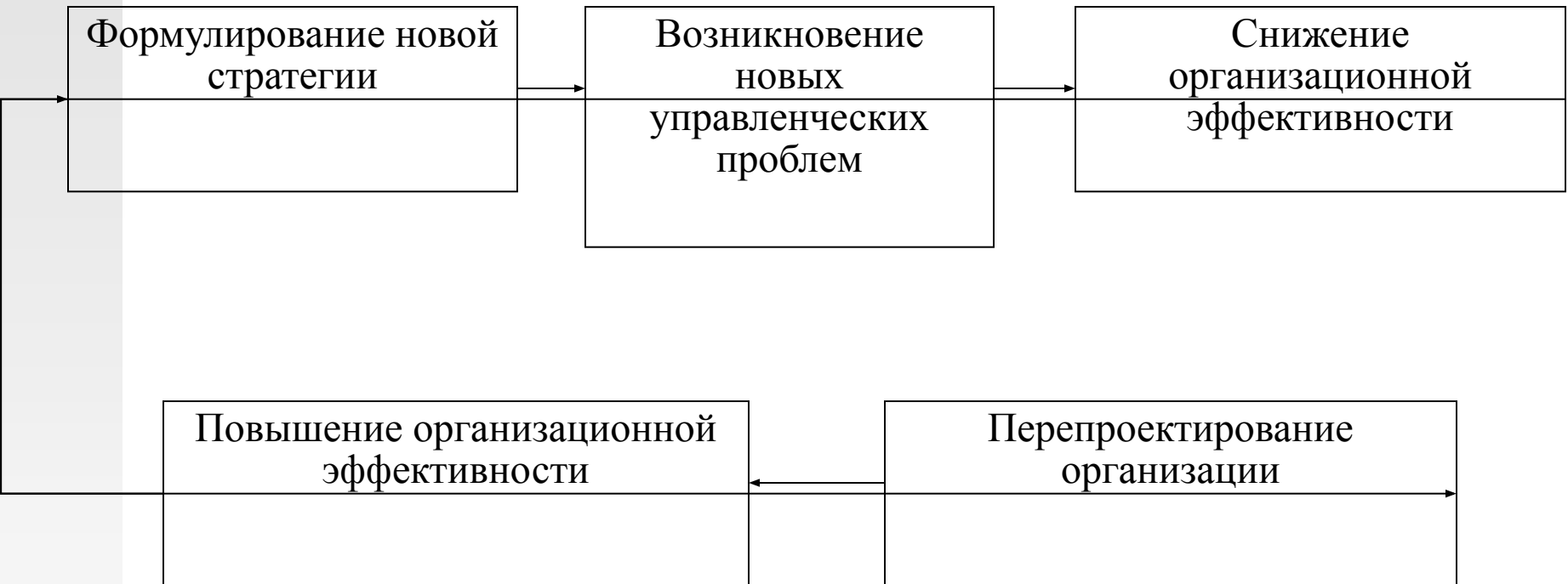
ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ



Типы взаимозависимости работ



Связь между стратегией и организационным проектированием



ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

- Систематический, научный анализ индивидов, групп и организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование организаций
- Изучение людей и групп в организации. Это академическая дисциплина, которая помогает руководителю принимать хорошие решения при работе с людьми в сложной, динамичной среде. Она объединяет концепции и теории, относящиеся к отдельным людям и организациям в целом.

МОТИВАЦИЯ

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

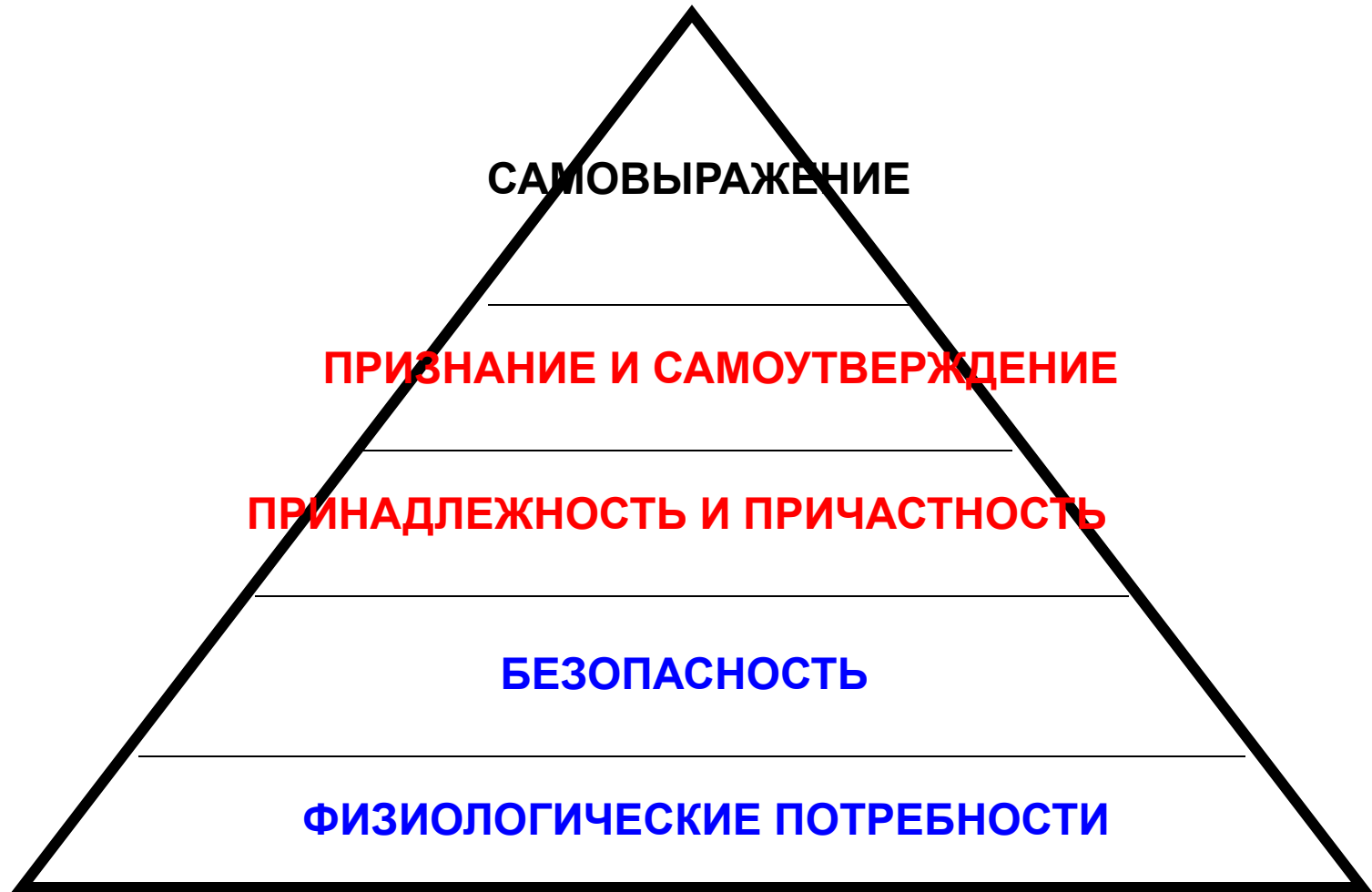
Ожидания организации:

- 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.

ПИРАМИДА МАСЛОУ



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

ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЯ

- Человек верит, что от его усилий зависят полученные результаты
- Человек верит, что вознаграждение будет соответствовать полученным результатам
- Для человека вознаграждение должно быть значимым

УСИЛИЕ → ИСПОЛНЕНИЕ → НАГРАДА → ПОТРЕБНОСТЬ В ИСПОЛНЕНИИ

- Мотивация = $O(Y-P) * (P-V) * T$

$O(Y-P)$ - ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты

$O(P-V)$ - ожидание того, что результаты повлеку за собой определенное вознаграждение

T - валентность - ожидаемая ценность вознаграждения

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

ФОРМИРОВАНИЕ	Выработка целей и процедур работы Налаживание отношений Подчиненность Знакомство и отработка ролей Выяснение «стоимости» пребывания в группе
БУРЛЕНИЕ	Обострение проблем, конфликты Обострение чувств Борьба за власть Угнетение от эксплуатации группой Требуется управление ситуацией

СТАДИИ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ

НОРМАЛИЗАЦИЯ	Начинают думать о работе Терпимость к другому, компромисс Устанавливаются правила работы Развитие сплоченности, сотрудничества Развивается разделенная ответственность
РАБОТА	Роли приняты и поняты Появление «группового эффекта» Развиваются нормы работы, культура Взаимозависимость, взаимодействие»
РАСФОРМИРОВАНИЕ	Роспуск Уход лидера Исчезновение цели Бюрократические трудности

КОМАНДА

- **Достигнутый успех всегда рассматривается командой как общий**
- **Происходит постоянный рост доверия друг к другу и к лидеру.**
- **Культивируются чувства принадлежности к команде**
- **Принадлежность к команде рассматривается как престижное состояние.**
- **Поддерживается реальность командных целей.**

ЛЮДЕЙ МОЖНО СЧИТАТЬ ПРИНАДЛЕЖАЩИМИ К ОДНОЙ КОМАНДЕ,

ЕСЛИ

- **Есть общая стратегическая цель.**
- **Конкретные задачи, являющиеся декомпозицией основной цели, каждый член команды выполняет самостоятельно на своем рабочем месте, но каждому заранее известно, что принимаемые решения соответствуют командным нормам.**

ЛЮДЕЙ МОЖНО СЧИТАТЬ ПРИНАДЛЕЖАЩИМИ К ОДНОЙ КОМАНДЕ,

- Члены команды **беспрерывно** взаимодействуют общаются друг с другом,
- Члены команды взаимосвязаны между собой.
- Члены команды, по крайней мере, частично, взаимозависимы.
- У всех членов команды ярко выражена потребность членства в данной команде

ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНД

- **Тип задачи (совместной деятельности)**
- **Характеристики внешней организационной среды (организационно-культурный контекст)**
- **Тип лидера**

МЕНЕДЖЕР

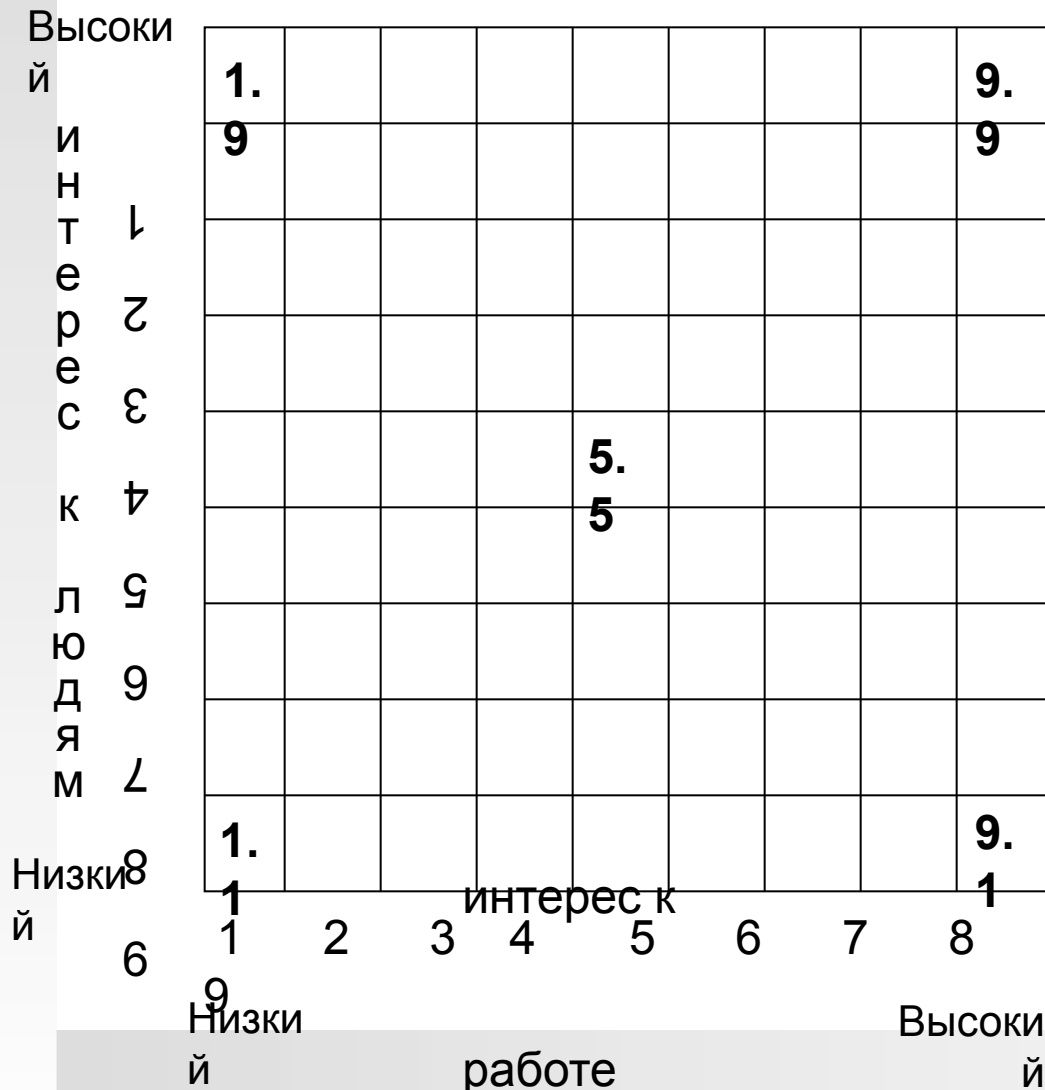
- администратор
- поручает
- работает по целям других
- план - основа действий
- полагается на систему
- использует доводы
- контролирует
- поддерживает движение
- профессионален
- принимает решения
- делает дело правильно
- **уважаем**

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**

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 -

МОДЕЛЬ СИТУАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА Херсея и Бланшара



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

ПОСЛЕДОВАТЕЛИ

	<i>Умеют работать</i>	<i>Не умеют работать</i>
<i>Желают работать</i>	Делегирующий	
<i>Не желают работать</i>		Указывающий

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

НЕГАТИВНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ КОНФЛИКТА

- ведет к недовольству и разборкам
- мешает координации и кооперации
- отвлекает от работы
- стереотипизирование групп
- 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

СТИЛИ РАЗРЕШЕНИЯ МЕЖЛИЧНОСТНОГО КОНФЛИКТА

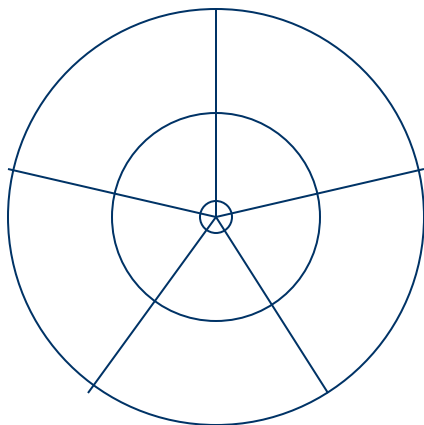


ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

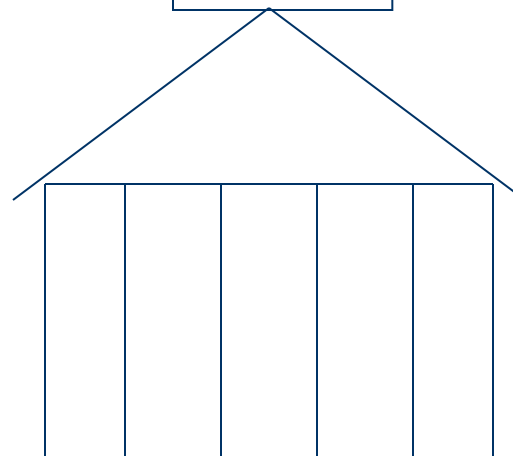
Система ценностей, взглядов и норм,
относящихся к тому, как следует:

- ***организовывать работу***
- ***осуществлять власть***
- ***принимать решения***
- ***разрешать конфликты***
- ***относится к потребителям***
- ***вознаграждать людей за труд***

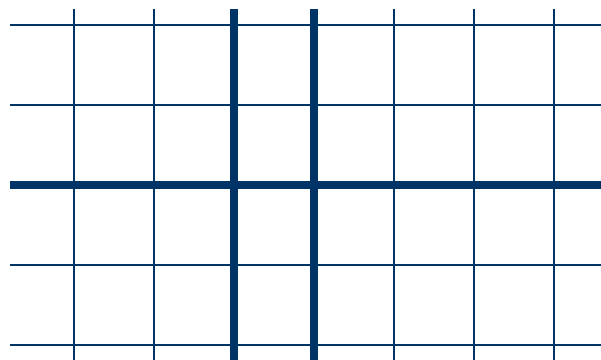
ВЛАСТЬ



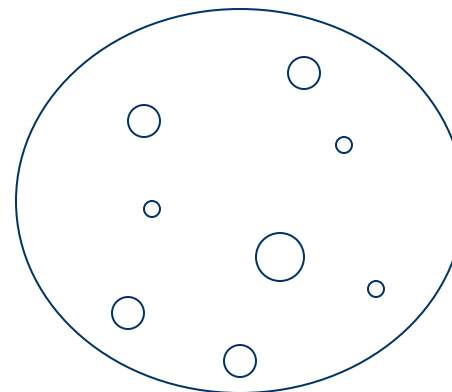
РОЛЬ



ЗАДАЧА



ЛИЧНОСТЬ



КУЛЬТУРА ВЛАСТИ

- источник центральной власти
- паутина власти
- кольца власти и функциональные нити
- работа строится на принципе прецедента:
 - * *мало методик*
 - * *мало бюрократии*
- контроль из центра
- сила, динамичность, быстрота реагирования
- менеджеры должны:
 - * *не бояться риска*
 - * *быть властными*
 - * *оцениваться по результатам*

КУЛЬТУРА РОЛИ

- работа по логике и разуму
- сила в функциональный вертикальных структурах
- методики существуют для:

8 ролей

8 коммуникаций

8 споров

- роль более важна, чем личность
- влияние через правила и процедуры
- нуждается в стабильной среде
- менеджеры будут:

8 чувствовать прочность своего положения

8 избегать риска

8 легко продвигаться по службе

КУЛЬТУРА ЗАДАЧИ

- организация работы или проекта
- добиваться выполнения работы
- отсутствие единого хозяина или центра
- влияние основанное на компетентности
- внутрикомандная культура
- высокая скорость реакции гибкость
- менеджеры будут:
 - * *легко управляемы как группа*
 - * *уважаемы за их способности*
 - * *оцениваться по результатам*
 - * *не будут слишком большими экспертами*

КУЛЬТУРА ЛИЧНОСТИ

- в центре всего человек
- минимальная структура
- отсутствие общей цели
- основа влияния - опыт
- эксперты объединяются в группу для того, чтобы помочь друг другу делать свое дело

*некоторые предпочитают эту культуру,
но работают в других*

ИННОВАЦИИ / ИЗМЕНЕНИЯ

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

ОТНОШЕНИЕ К ИЗМЕНЕНИЯМ

Активное принятие изменения:

**позитивное отношение к изменению и
активное участие в его реализации:**

- необходимость изменения выражена изначально
- изменение предоставляет возможность реализации личных целей
- развитое чувство долга

ОТНОШЕНИЕ К ИЗМЕНЕНИЯМ

Пассивное принятие изменения:
следование мнению большинства,
зачастую без осознания целей и задач
изменения:

- установка на следование мнению всего коллектива
- познавательный интерес

ОТНОШЕНИЕ К ИЗМЕНЕНИЯМ

Пассивное непринятие изменения:
выжидание и пристальное изучение
отрицательных сторон процесса
реализации изменения:

- полная удовлетворенность содержанием.
условиями и оплатой труда
- нежелание терпеть неудобства и различного
рода напряжения в процессе изменения

ОТНОШЕНИЕ К ИЗМЕНЕНИЯМ

Активное неприятие изменения:
противодействие процессу изменений
посредством выступлений и действий:

- изменение ролевого статуса в структуре функциональных отношений
- изменение содержание труда и связанная с ним перестройка знаний, умений и навыков
- конфликтные отношения в коллективе, а также системах *руководитель-подчиненный*

ГОТОВНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ

- осознание производственной и экономической необходимости осуществления изменения
- осознание личностной значимости изменения
- осознание значимости изменения для коллектива
- осознание способа личного включения в процесс реализации изменения

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

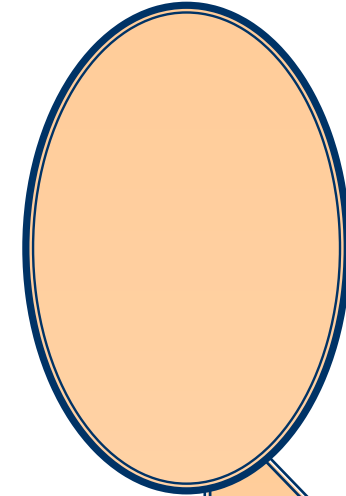
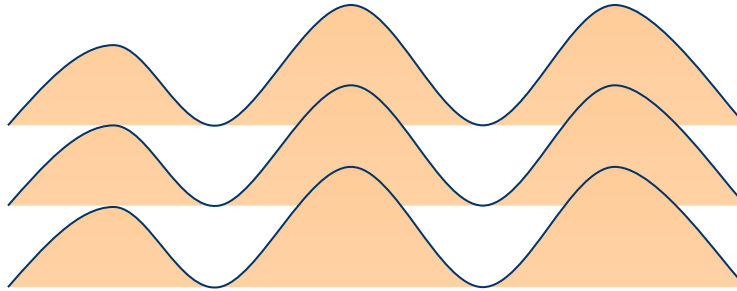
Подбор исполнителей:

- готовность к изменению
- высокоразвитая способность к обучению
- развитая способность обучать других
- развитая наблюдательность
- авторитет

МОДЕЛИ РЕАЛИЗАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

- СИЛОВАЯ
- СБЫТОВАЯ
- ЭКСПЕРТНАЯ
- ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ/
ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ

МОДЕЛЬ КУРТА ЛЕВИНА



Размораживание

Создание
дискомфорта
Выработка видения
перспективы

Изменение/движе ние

Обучение
Поддержка

Замораживание

Закрепление нового
в рабочем
поведении

Благодарю за внимание!
Ваши вопросы