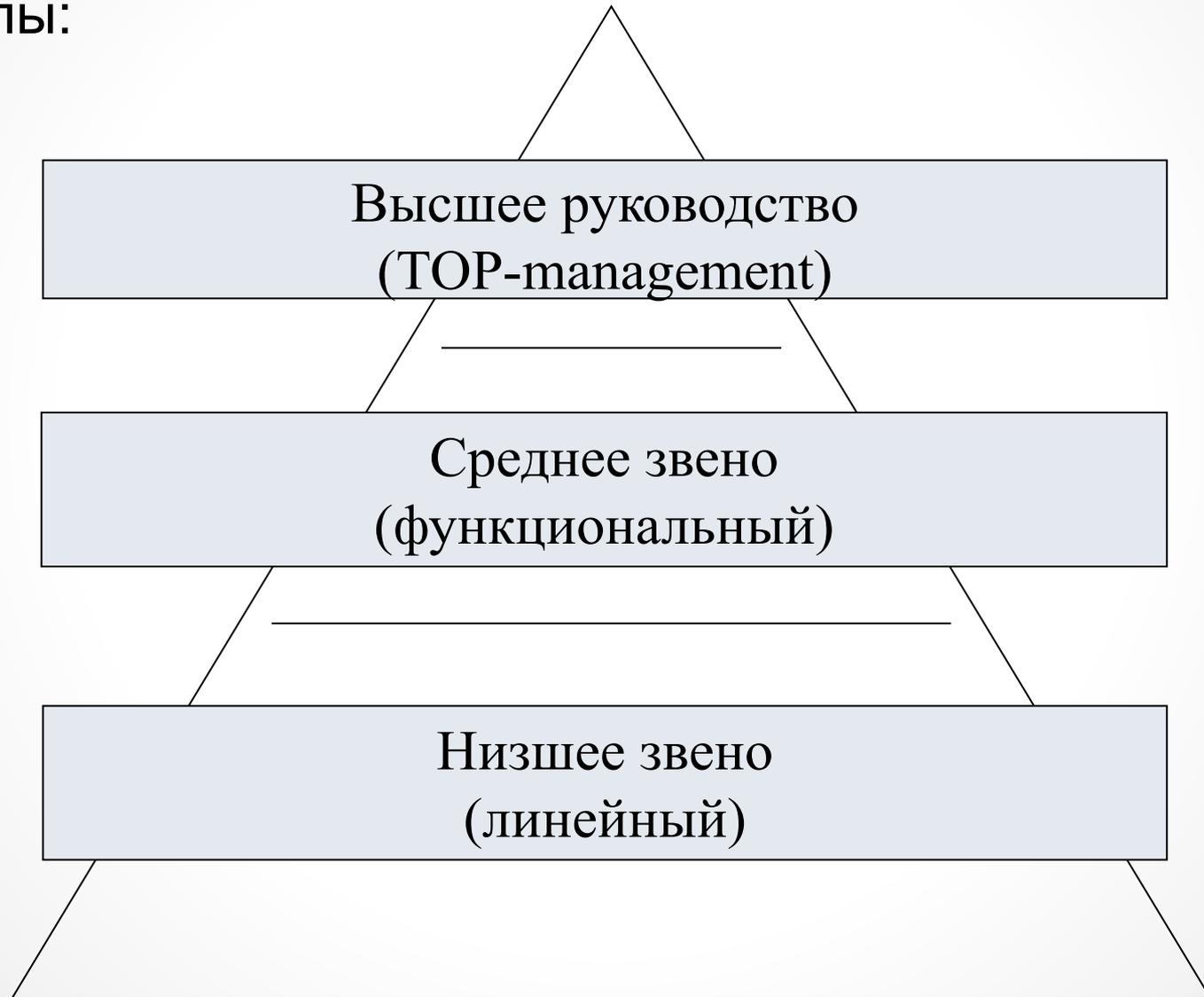


Структура системы управления

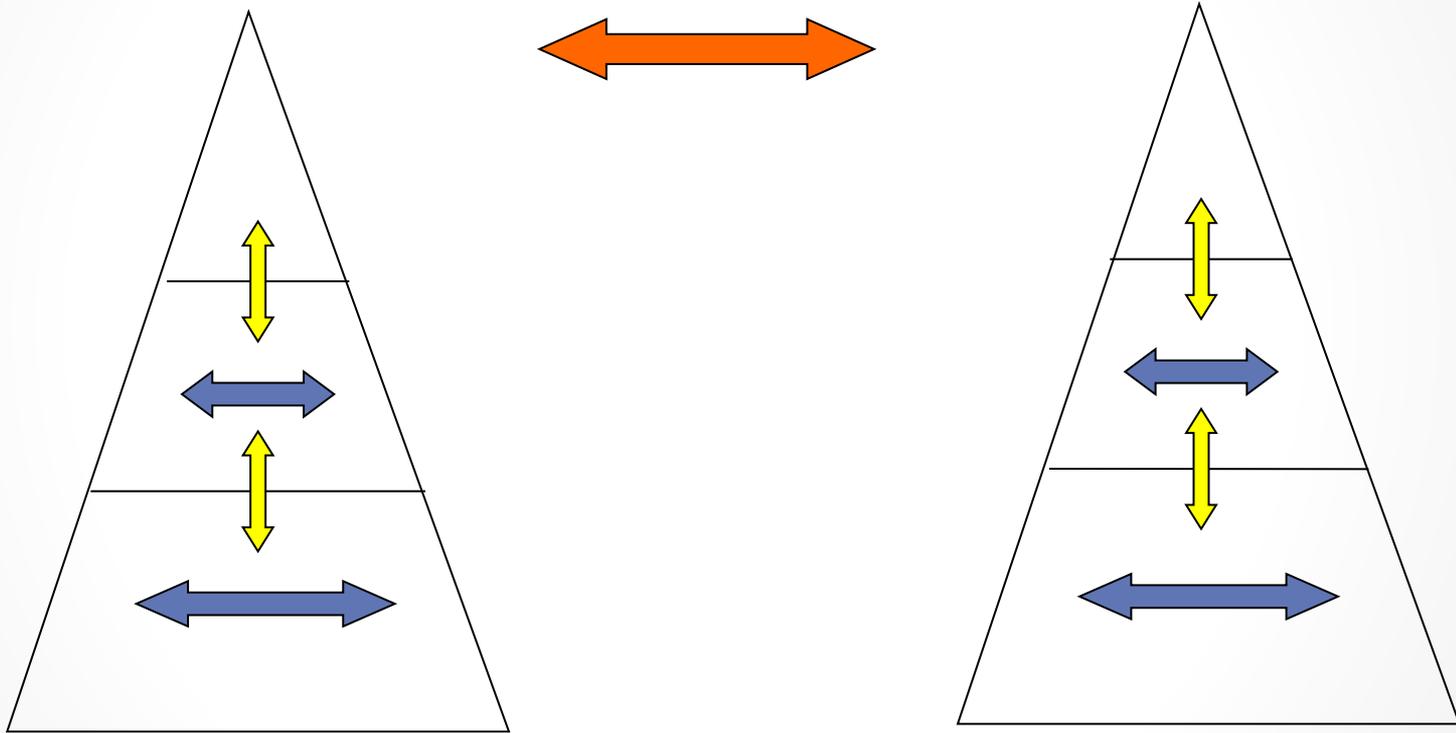


Иерархия менеджмента

В зависимости от уровня управления менеджеры делятся на три группы:



Информационное воздействие уровней менеджмента



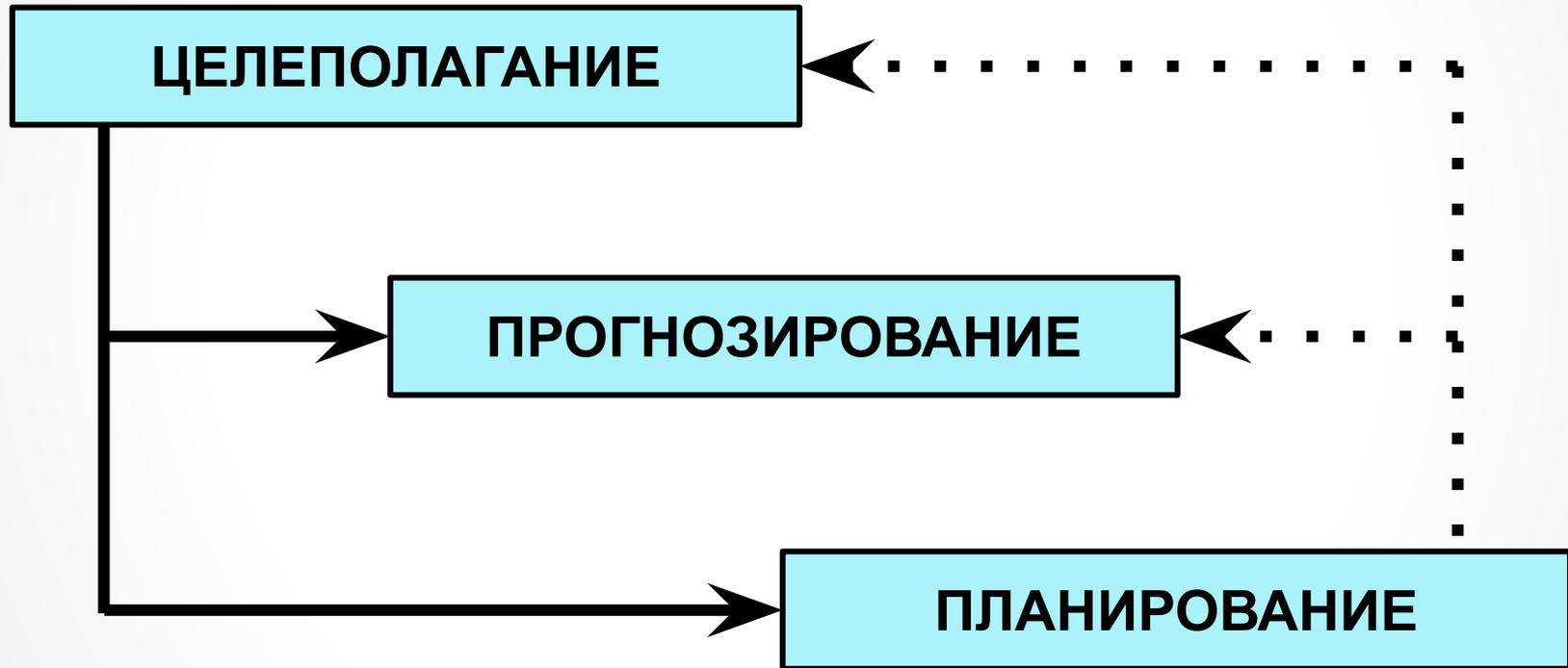
Управленческий цикл

Управленческий цикл (условно) начинается функцией планирования, и рассматривается как на начальный этап. Процесс коммуникаций образует общую информационную среду менеджмента. Процесс принятия решений создает среду управляющего воздействия.

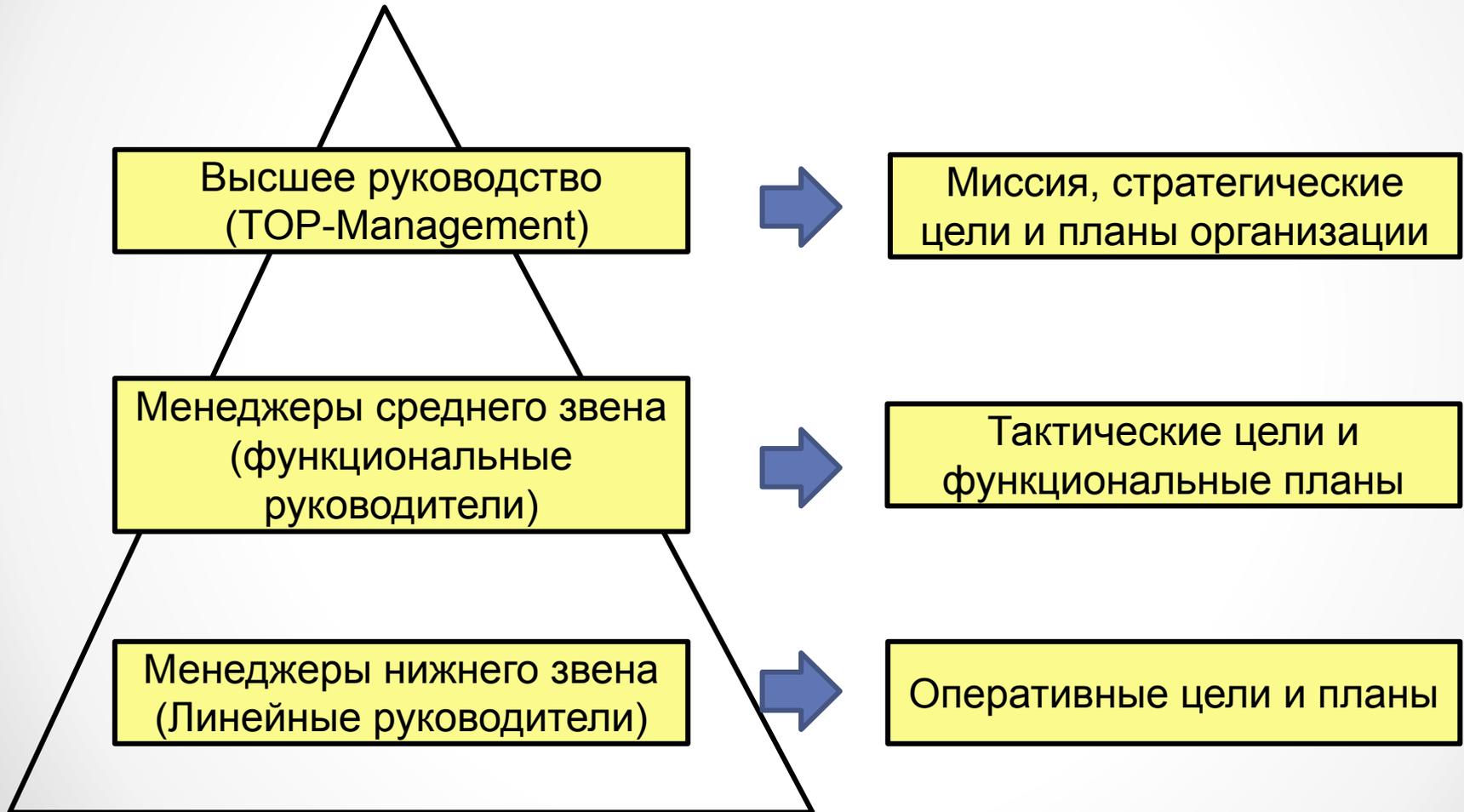


ПЛАНИРОВАНИЕ

как функция управления



Горизонты планирования



Стратегические

Проблема	Выбор товаров и рынков, оптимизирующих возврат инвестиций компании
Суть проблемы	Распределение ресурсов по альтернативным товарам и рынкам
Ключевые решения	Цели и задачи. Финансовая стратегия. Административная стратегия. Стратегия диверсификации. Стратегия расширения. Метод роста. Время роста.
Основные характеристики	Централизованные решения, незнание части информации, решения не повторяются, решения не ведут к появлению подобных же проблем.

	Тактические (управленческие, административные)
Проблема	Структуризация ресурсов компании для их эффективного использования
Суть проблемы	Организация приобретения и развития ресурсов
Ключевые решения	Организация: структурирование информации, полномочий и ответственности. Структура потребления ресурсов: рабочие потоки, система распределения, расположение помещений и оборудования. Приобретение и развитие ресурсов: финансирование, помещения и оборудование, персонал и сырье.
Основные характеристики	Конфликт между стратегией и текущими операциями, между личными и организационными целями. Сильная взаимозависимость экономических и социальных факторов. Решения принимаются по мере возникновения стратегических и/или оперативных проблем.

Оперативные

Проблема

Оптимизация степени возврата инвестиций

Суть проблемы

Руководство и контроль. Распределение ресурсов по принципиальным функциональным областям и составление планов их потребления.

Ключевые решения

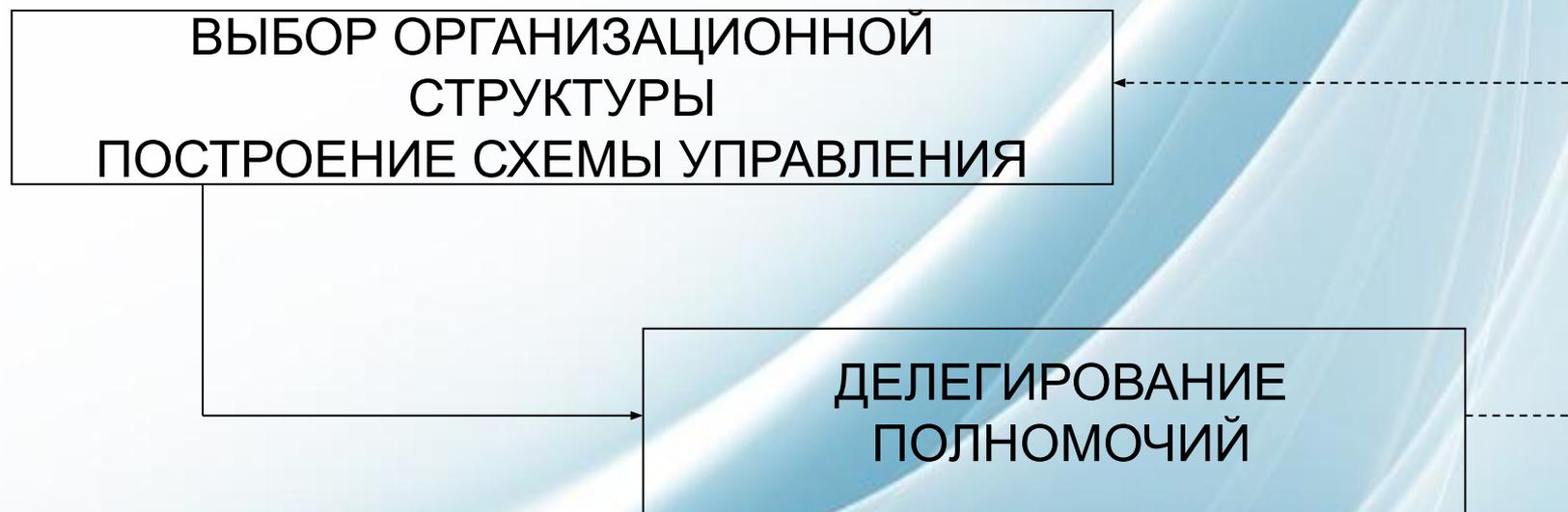
Оперативные цели и задачи. Уровни цен и выпуска продукции. Оперативные уровни: графики производства, уровни запасов, складирование. Маркетинговые мероприятия и стратегия. Исследования и разработки. Контроль.

Основные характеристики

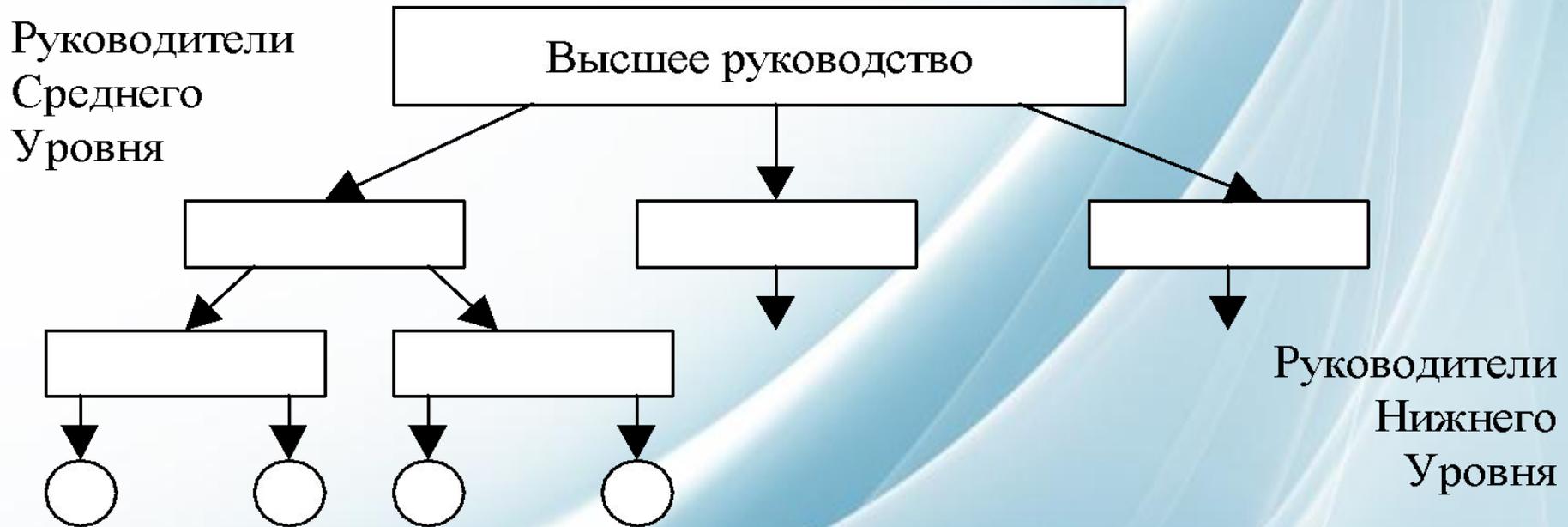
Децентрализованность решений. Риск и неопределенность. Повторяющиеся решения. Большой объем принимаемых решений. Сложность ведет к внутренней оптимизации. Саморождающиеся решения.

Функция организации как процесс

Организация как функция управления



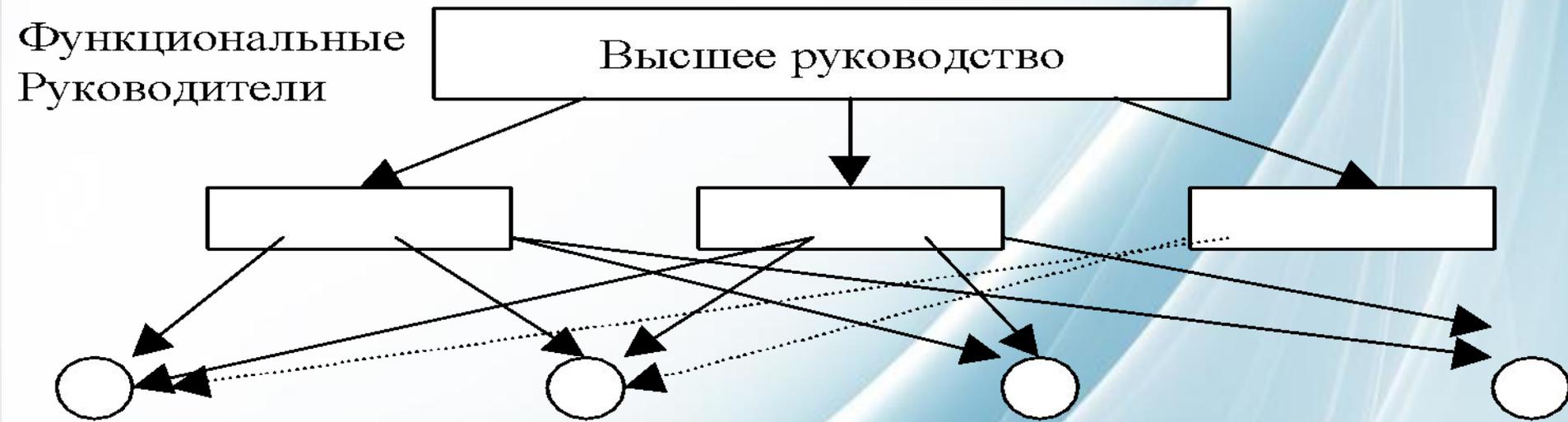
Линейная организационная структура управления



Пример:



Функциональная организационная структура управления



Пример:



Преимущества и недостатки функциональной структуры по сравнению с линейной

- Преимущества
 - 1. Стимулирует деловую и профессиональную активность
 - 2. Уменьшает дублирование усилий и потребление ресурсов в функциональных областях
 - 3. Улучшает координацию в функциональных областях
- Недостатки
 - 1. Возможность конфликтов между различными функциональными областями, вследствие различий в интересах и задач разных подразделений
 - 2. Увеличивается цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя

Преимущества и недостатки различных организационных структур

Основные показатели для сравнения	Функциональная	Матричная	Проектная
Система планирования и отчетности	Приоритет имеют планы функциональных подразделений	Необходимо наличие стратегического плана, согласованного между руководителями проектов и функциональных подразделений, с определением приоритетов по задачам и ресурсам	Система планирования достаточно простая, если проектная группа работает в одном месте
Контроль за выполнением проекта	Координатор проекта осуществляет контроль опосредованно через руководителей функциональных подразделений	Контроль осуществляется руководителем проекта через руководителей функциональных подразделений (выделенные сотрудники не могут привлекаться к	Руководитель проекта полностью контролирует всех участников. Облегчен контроль для заказчика
		другим работам без согласования с руководителем проекта)	

Эффективность использования рабочего времени участниками проекта

Эффективность низка, так как задачи по проекту чаще всего имеют более низкий приоритет, чем задачи подразделения

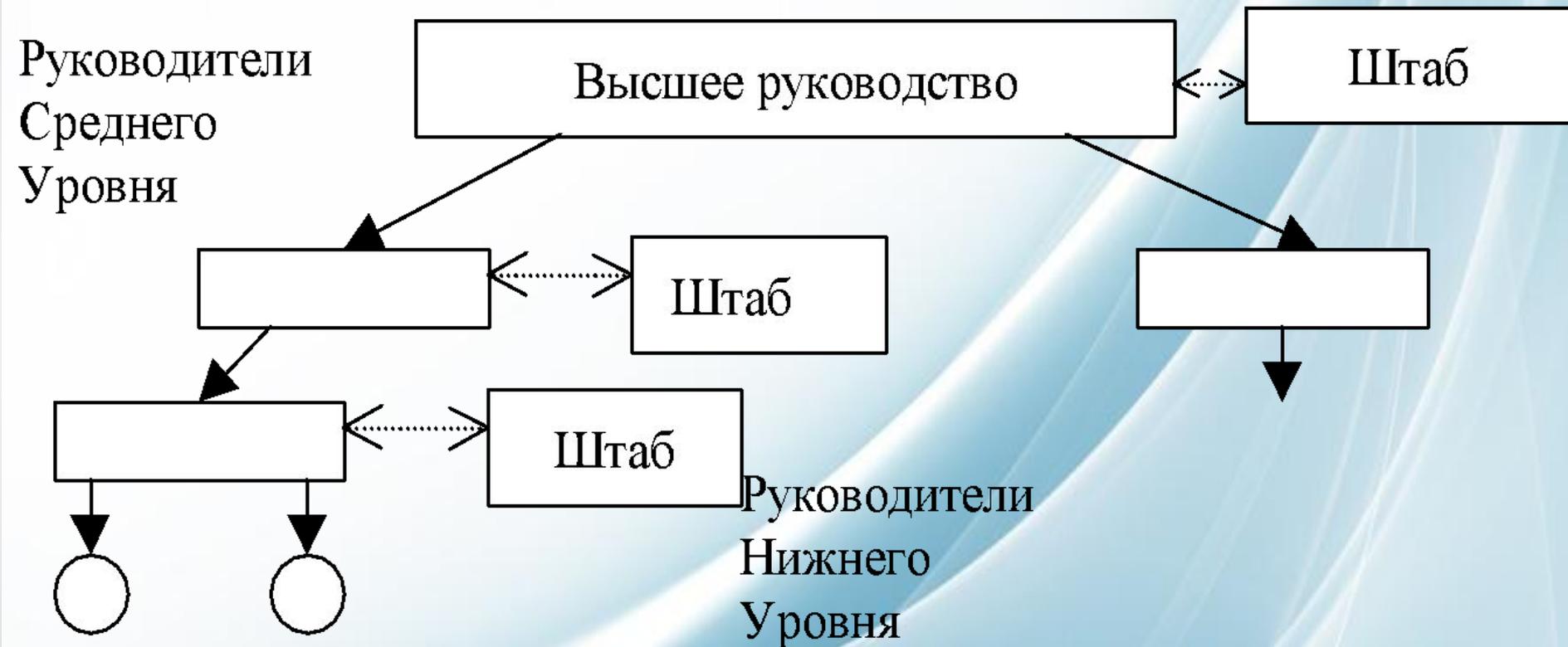
Позволяет гибко маневрировать людскими ресурсами при условии хорошего взаимодействия между руководителем проекта и линейными руководителями. Есть возможности по привлечению высококвалифицированных специалистов из других отделов — следствие: максимальная скорость выполнения, достаточно высокое качество при минимальных издержках

Время используется очень эффективно, но необходимо иметь резерв по времени

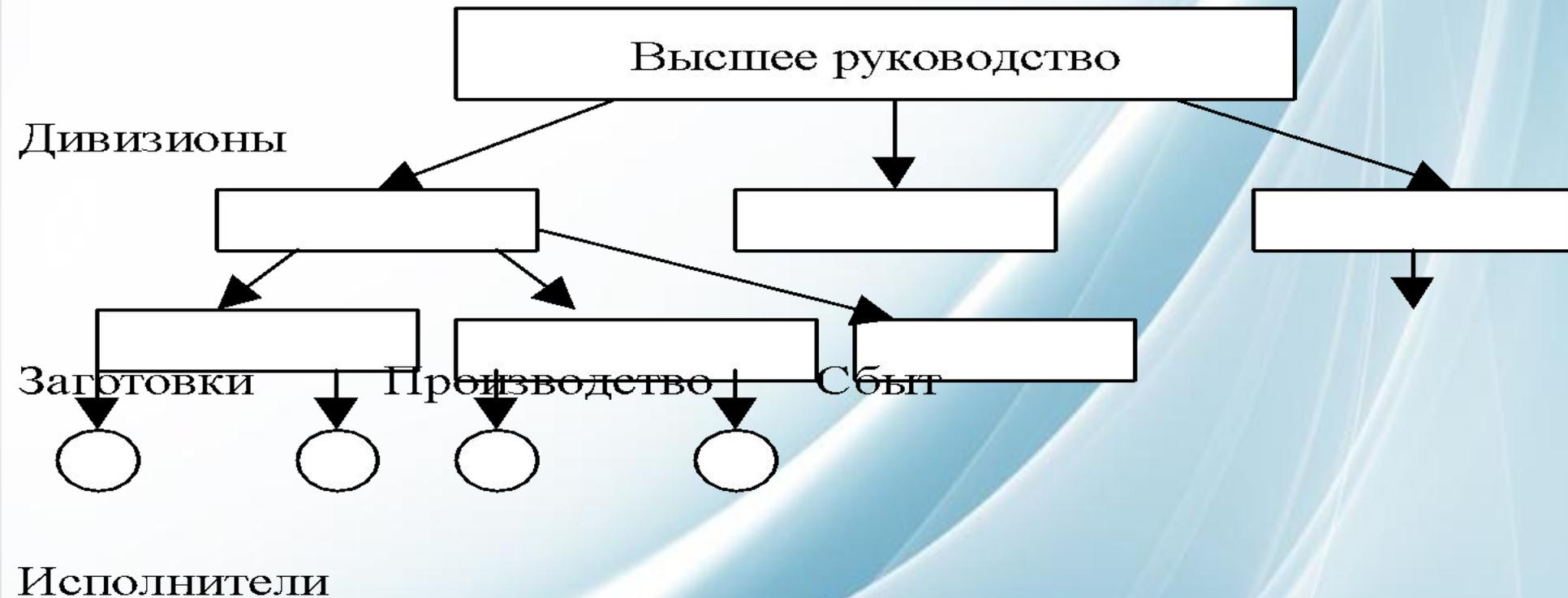
<p>Возможности по внесению изменений в проект</p>	<p>Внесение изменений в проект затруднено, так как для функциональной структуры характерен стабильный режим работы, низкая чувствительность к изменениям внешней среды, устойчивый характер специализации производства и функциональных подразделений. А координатор проекта не имеет достаточно полномочий, чтобы самостоятельно добиться каких-либо существенных изменений в проекте, даже если это необходимо</p>	<p>Возникновение трудностей при внесении изменений неизбежно, так как функциональные подразделения, как правило, перегружены, а в самом проекте задействовано несколько таких подразделений</p>	<p>Процесс изменений достаточно прост, так как все участники проекта работают в одном месте (либо доступны друг для друга) и активно взаимодействуют друг с другом при реализации проекта</p>
---	--	---	---

Требования к руководителю проекта (координатору)	Умение определять и согласовывать интересы руководителей различных подразделений, способность обеспечивать достижение компромиссов в конфликтных ситуациях, а также	Умение эффективно планировать работу по проекту и координировать ее выполнение, способность добиваться поставленных целей, умение влиять на всех участников проекта	Руководитель проекта должен быть и квалифицированным специалистом в области реализации проекта, и эффективным руководителем с ориентацией
	знание особенностей технологии работы различных подразделений		на результат и командную работу
Влияние неформальных связей в организации на реализацию проекта	Очень высокое	Высокое	Не очень значительное по сравнению с другими типами оргструктур
Влияние проекта на существующую структуру	Незначительное	Среднее	Высокое (может вызвать реорганизацию существующей структуры)
Качество выполняемых по проекту работ	Контроль за качеством требует больших усилий от координатора и не очень эффективен	Максимально жесткий контроль со стороны руководителя проекта	Руководитель проекта тратит значительно меньше усилий и времени на обеспечение качества в проекте, чем в других структурах

Линейно-штабная организационная структура управления



Дивизиональные организационные структуры управления



Проектная (матричная) организационные структуры управления



МОТИВАЦИЯ *как функция управления*

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

**РУКОВОДСТВО
ПЕРСОНАЛОМ**



Простая модель мотивации



Пирамида потребностей Маслоу



Контроль

как функция управления

