

Тема 9.

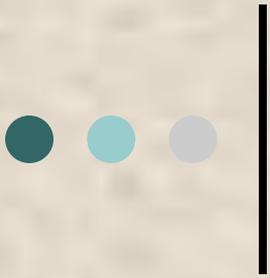
**Ресурсы,
качество и
эффективность
управления.**

Five decorative circles are arranged horizontally at the top of the slide. The first, third, and fifth circles are solid light purple. The second and fourth circles are hollow with a light purple outline.

1. Эффективность менеджмента.

**2. Критерии и показатели
эффективности менеджмента.**

**3. Инновационный потенциал
менеджмента,
профессионализация
менеджмента.**



**Эффективность менеджмента -
результативность управленческой
деятельности.**

Главные цели деятельности организации

Сфера	Основные цели
Производство	<ol style="list-style-type: none">1. Высокая и равномерная загрузка производственных мощностей2. Сведение к минимуму издержек
Финансы	<ol style="list-style-type: none">1 . Краткосрочная и долгосрочная максимизация прибыли2. Невысокая задолженность3. Самофинансирование
Сбыт	<ol style="list-style-type: none">1 . Позитивная репутация2. Постоянный рост3. Высокое качество4. Высокий удельный вес на рынке5. Постоянная готовность к поставке
Социальная сфера	<ol style="list-style-type: none">1 . Удовлетворенные сотрудники2. Непрерывность в занятости

Критерии результативности деятельности организации



1. **Действенность** - степень достижения целей организации.
2. **Экономичность** - соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов.
3. **Качество** - соответствие характеристик продукции (услуг) стандартам и требованиям потребителей.
4. **Прибыльность** - соотношение между доходами и суммарными издержками.
5. **Продуктивность** - соотношение объема продукции (услуг) за определенный период в натуральных, стоимостных и других показателях и затрат ресурсов, соответствующих данному объему продукции (ресурсов: трудовых, материальных, финансовых и др.)
6. **Качество трудовой жизни** - условия труда работников.
7. **Инновационная активность** - внедрение новшеств в различных функциональных областях деятельности организации организации.

Экономические показатели эффективности управления

1) $\text{Эу} = \text{П} / \text{Zу}$,

где: Эу - показатель эффективности,
Zу - затраты на управление,
П - прибыль организации.

2) $\text{Кч} = \text{Чу} / \text{Ч}$,

где: Кч - коэффициент численности управленческих работников,
Чу - численность работников управления,
Ч - общая численность работников организации.

3) $\text{Кз} = \text{Зу} / \text{З}$,

где: Кз - коэффициент затрат на управление,
Зу - затраты на управление,
З - общие затраты организации.

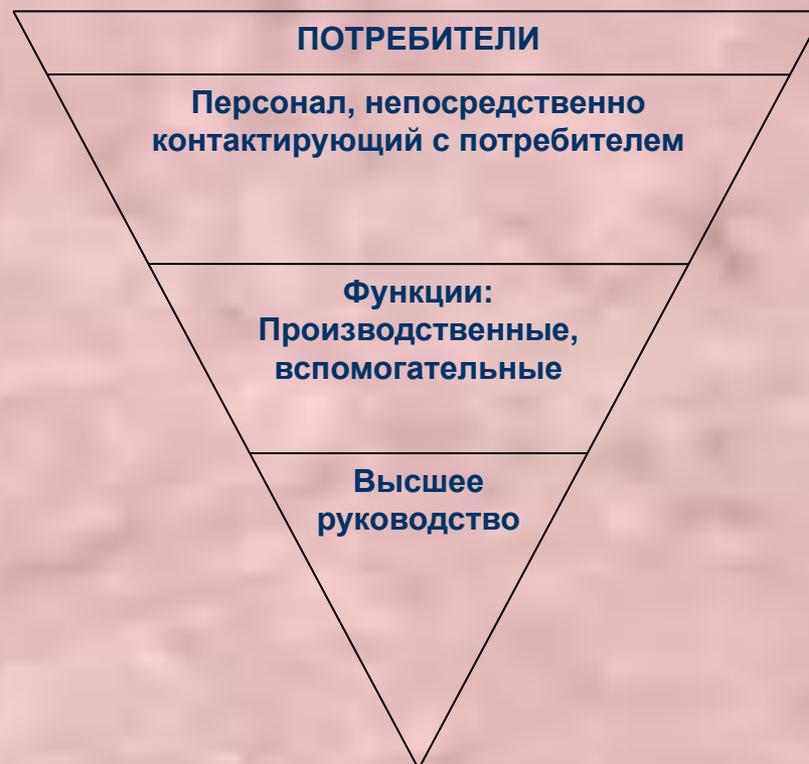
4) $\text{Кзп} = \text{Зу} / \text{ОП}$,

где: Кзп - коэффициент затрат на управление на единицу
выпускаемой продукции (оказываемых услуг),

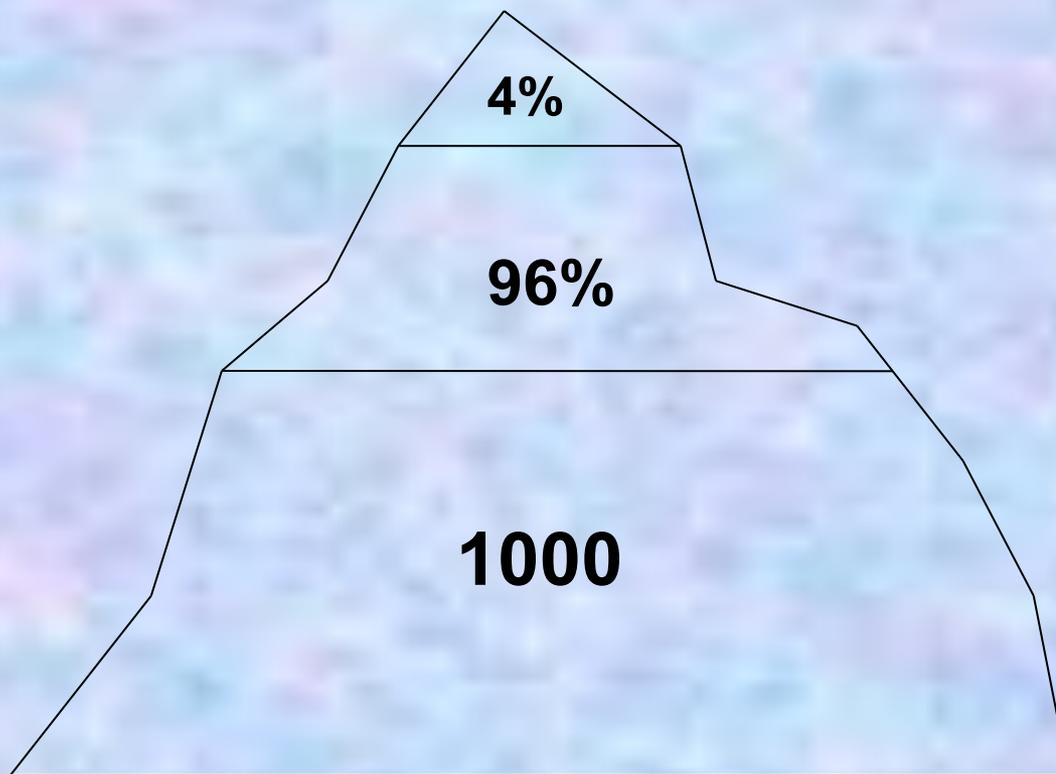
ОП - количество или объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг)

Признаки эффективного менеджмента

1. Максимальное внимание потребителям



Айсберг возможных потерь КЛИЕНТОВ



2. Человек - главный ресурс организации

Психологические особенности людей	Использование этих особенностей менеджментом
Все люди любят чувствовать себя победителями, хотя являются таковыми далеко не всегда.	Необходимо устанавливать плановые задания таким образом, чтобы большинство работников было в состоянии их выполнять и чувствовать себя победителями.
Ощущение часто важнее, чем реальное положение.	Следует чаще давать положительную оценку достигнутых результатов и стараться убедить работников, что они способны на гораздо большее.
Психологические особенности людей	Использование этих особенностей менеджментом
Человек стремится оперировать одновременно в мозгу не более чем полдюжиной или около того фактов.	При принятии решений необходимо использовать инструментарий менеджмента, позволяющий повысить объективность, рациональность и эффективность решений.
Люди стремятся оценивать свои достижения путем сравнения самих себя с другими людьми	Мотивация должна предусматривать: регулярное выявление передовых сотрудников; широкую доступность информации о сравнительной эффективности работы групп и бригад; иногда — мягкую внутреннюю конкуренцию.
Людам достает мудрости чтобы судить по делам, а не по словам	Менеджерам необходимо: - следить, чтобы их слова не расходились с делом; - учитывать что люди могут говорить (и при этом искренне верить), что они сделают в определенных обстоятельствах, но поступать будут совсем по-иному.
Люди нуждаются в смысле жизни.	Поскольку смысл жизни заключается главным образом в удовлетворении человеком своих потребностей, чем больший их спектр человек сможет удовлетворять в организации, тем более тесно он будет с ней связан, тем большую отдачу от работников сможет получить организация

3. Ориентация на действие

Не отрицая важность стратегического планирования маркетинговых исследований и других научных методов образцовые компании непрерывно экспериментируют, пробуют, чтобы как можно быстрее проверить на деле, на потребителе новые продукты, новые технологии, новые процедуры и т. п.

Экспериментирование действует как форма эффективного приобретения новых знаний, которое оказывается менее дорогостоящим и более полезным, чем многие другие методы.

Некоторые высшие менеджеры даже считают, что «принять решение, пусть даже плохое, - лучше, чем не принять совсем никакого решения».

4. Развитие самостоятельности и предприимчивости

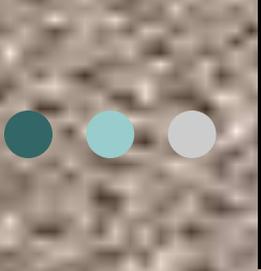
Образцовые компании отличаются децентрализацией управления, развитием самостоятельности, предприимчивости.

Предприимчивость, атмосфера поиска создается поддержкой энтузиастов, развитием всех форм деловых контактов между сотрудниками, коллегиальностью управления.

5. Ориентация на общефирменные ценности

Во многих образцовых компаниях повсеместно употребляются истории, лозунги и легенды, связанные с этапами развития организации, а также деятельностью ее видных руководителей и специалистов. Эти истории оказываются очень важными, поскольку выражают общие укоренившиеся ценности организации, т.е. ее культуру.

Чем сильнее культура организации и чем в большей степени она ориентирована на рынок, тем меньше нужны директивные наставления, организационные схемы, подробные процедуры и правила.

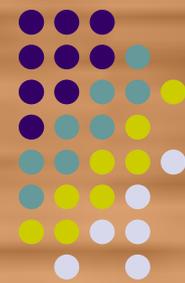


6. Верность своему делу

Некоторая степень диверсификации становится основой устойчивости организации. Но неразборчивая диверсификация наименее успешная стратегия.

7. Простота и скромность

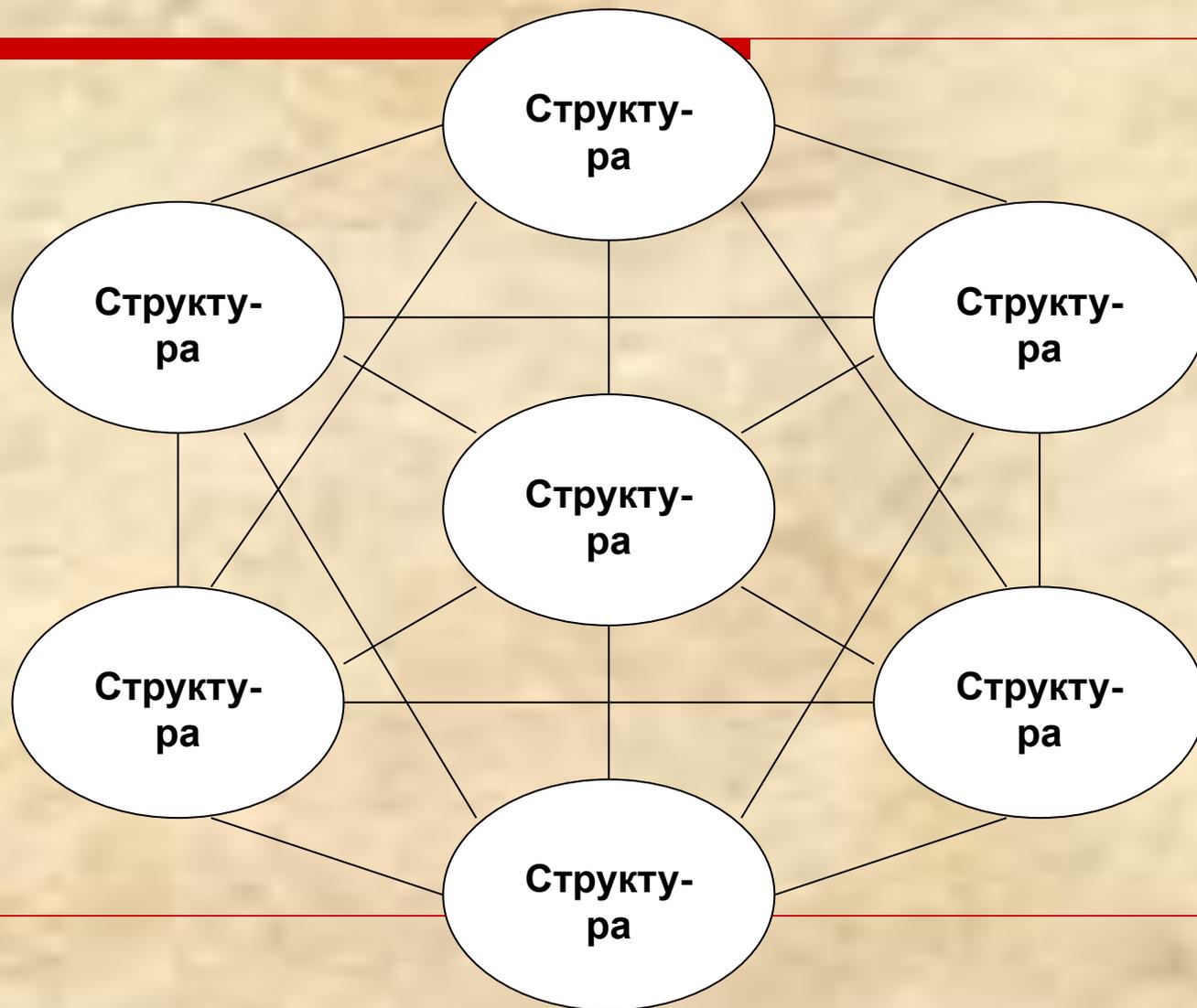
Руководство образцовых компаний, нацеленное на постоянное совершенствование, не допускает никаких излишеств и стремится к максимальной рациональности. Плоские структуры, скромные штаты аппарата управления, отсутствие объемных инструкций, доступность высшего руководства для персонала за этим стоят не только экономические, но и моральные соображения.



8. Сильные лидеры

Ценности и методы менеджмента, превращающие организации в образцовые, устанавливаются и развиваются под влиянием сильных, харизматических лидеров.

«Схема 7-С» компании Маккинси



Меры по повышению эффективности менеджмента:

1. Совершенствование **структуры** управления организацией, максимальное ее упрощение, децентрализация большинства функций, определение полномочий руководителей с учетом квалификации и личных качеств.
2. Выработка **стратегии** развития организации на основе анализа ее сильных и слабых сторон, разработка философии и политики организации, охватывающей все ее функциональные области.
3. Разработка информационной системы организации обеспечивающей эффективную коммуникационную связь между сотрудниками и подразделениями. Разработка системы принятия решений, правил и процедур управления, системы стимулирования.
4. Необходимая для эффективной профессиональной деятельности работников **сумма навыков** накапливается с помощью системы постоянного повышения квалификации работников на основе обучения, переподготовки, развития инициативы, творчества.
5. Разработка системы подбора, обучения, оценки и перемещения руководящих кадров, планирование карьеры руководителей, применение **стиля** руководства, адекватного внутренним и внешним факторам, воздействующим на организацию.
6. Применение наиболее эффективных методов подбора персонала, его оценки, формирование работоспособного, совместимого состава **работников**, создание максимально благоприятного социально-психологического климата.
7. Упорная работа по созданию культуры организации, выработке **совместных ценностей** признаваемых и одобряемых сотрудниками.

Инновационный менеджмент – одно из направлений стратегического управления, осуществляемого на высшем уровне руководства фирмой.

Его целью является определение основных направлений научно-технической и производственной деятельности предприятия в следующих областях:

- разработка и внедрение новой продукции (инновационная деятельность);
- модернизация и усовершенствование выпускаемой продукции;
- дальнейшее развитие производства традиционных видов продукции;
- снятие с производства устаревшей продукции.

Инновационный менеджмент

предполагает:

- разработку планов и программ инновационной деятельности;
- наблюдение за ходом разработки новой продукции и ее внедрением;
- рассмотрение проектов создания новых продуктов;
- проведение единой инновационной политики;
- обеспечение финансами и материальными ресурсами программ инновационной деятельности;
- обеспечение инновационной деятельности квалифицированным персоналом;
- создание временных целевых групп для комплексного решения инновационных проблем – от идеи до серийного производства продукции.

Инновация (нововведение) – это объект внедренный в производство в результате проведенного научного исследования или сделанного открытия, качественно отличный от предшествующего анализа.



Основные этапы процесса

ИННОВАЦИИ:

1. Систематизация поступающих идей:
 - сбор информации о технологических изменениях на рынке, нововведениях, поступающих из подразделений НИОКР, служб маркетинга, сбытового аппарата фирмы, торговых посредников, конечных потребителей (пожелания, требования);
 - сбор информации о потенциальных возможностях фирмы в отношении разработки и освоения продукции, определение степени и размеров риска;
 - сбор информации о целевых рынках и долгосрочных тенденциях их развития.

2. Отбор выявленных идей и выработка идей нового продукта, определение возможностей практической их реализации:

- выяснение степени технологической общности новых и традиционных изделий;
- соответствие новой продукции имиджу фирмы и стратегии развития;
- определение патентной чистоты будущего изделия.

3. Анализ экономической эффективности нового продукта, разработка программы маркетинга:

- техническая разработка продукта – идея приобретает вид конкретного продукта;
- определение технико-экономических характеристик продукта, оценка его качества и потребительских свойств;
- оценка потенциального рыночного спроса и объема продаж, определение расходов (инвестиций) на создание и освоение новой продукции, сроки окупаемости новой продукции;
- наличие необходимых ресурсов для производства новой продукции: технологических, машин и оборудования, сырья и материалов, кадров, финансов; сроки освоения новой продукции и выхода с ней на рынок; анализ и оценка рентабельности (прибыльности) производства новой продукции, разработка программы маркетинга по продукту.

4. Создание нового продукты:

- разработка конкретной программы создания нового продукта с распределением обязанностей по подразделениям организации;
- создание образца и проведение технических испытаний (проверка на экологичность, безопасность и пр.);
- определение наименования товара, и его товарного знака, оформление, упаковки, маркировки.



5. Тестирование на рынке;

- тестирование на ограниченном рынке в течение 3 месяцев по цене и другим коммерческим условиям (предоставление скидок с цены, кредита и др.);
- выбор оптимальных каналов реализации;
- выбор средств и методов рекламы;
- организация техобслуживания.

-
- 6.** Принятие решения о внедрении нового изделия в производство (массовое, серийное) на основе программы маркетинга по продукту:
- коммерческое обоснование нововведения – объем продаж, рентабельность, степень удовлетворения спроса и потребностей, каналы и методы сбыта, наличие опыта в сбыте подобных товаров; известность и репутация фирмы на рынке, стабильность связи с покупателями и потребителями;
 - производственные возможности фирмы – использование имеющихся мощностей, обеспеченность ресурсами, квалифицированным персоналом;
 - финансовые возможности – общая сумма инвестиций в массовое производство и сбыт, источники финансирования, предполагаемые результаты на расчетный период;
 - соответствие нормативным показателям – стандартам, государственным нормам в стране предполагаемого сбыта продукции;
 - обеспечение патентной защиты нововведений.
-

Разработка инновационной политики предполагает решение следующих вопросов:

1. Выпуск принципиально новой продукции, не имеющей на рынке аналогов по назначению.
2. Выпуск новых для данной фирмы видов продукции, имеющих аналоги и коммерческий успех на рынке.
3. Ориентация производства на техническое обновление выпускаемой продукции.
4. Ориентация производства на выпуск традиционных товаров.

Наиболее актуальные проблемы

и задачи:

1. Исследование рынка нового продукта.

2. Прогнозирование деятельности, характеры и стадии жизненного цикла нового продукта.

3. Определение способов продажи нового продукта .

4. Исследование конъюнктуры рынков ресурсов .

5. Подбор субподрядчиков на освоение и поставку требующихся для нового продукта комплектующих изделий, оборудования .

6. Проработка возможных вариантов кооперации с конкурентами.

7. Комплексный анализ затрат, цены, объемов производства и продаж нового продукта.

8. Оценка эффективности и планирование инновации, как инвестиционного проекта с использованием критериев ее ценности, нормы отдачи и срока окупаемости капиталовложений.

9. Анализ рисков, определение методов их минимизации и страхования

0. Выбор организационной формы создания, освоения и размещение на рынке нового продукта – планирование, финансирование и мониторинг инновационного проекта.

1. Исследование целесообразности и планирование наиболее адекватных форм передачи технологии в процессе создания, освоения, размещения на рынке и поддержания необходимого объема продаж нового продукта.

Этапы осуществления организационных изменений

Сложность изменений

Налаживание скоординированной работы групп в новых условиях (этап 4)

Практическое изменение индивидуальных методов и форм работы работников (этап 3)

Осмысление преимуществ новых методов работы, выработка позитивного отношения к ним (этап 2)

Информирование участников предстоящих изменений (этап 1)

Затраты времени

Наиболее часто встречающиеся причины сопротивления людей изменениям

1. Отсутствие убежденности в необходимости изменений.
 2. Недовольство переменами, насаждаемыми сверху.
 3. Недовольство неожиданностями.
 4. Страх перед неизвестностью.
 5. Нежелание иметь дело с непопулярными проблемами.
 6. Страх перед неспособностью выполнить что-либо или неудачей.
 7. Нежелание изменять сложившийся порядок, привычки, взаимоотношения.
 8. Отсутствие уважения и доверия к лицу, которое руководит изменениями.
-