Феодосийский политехнический институт

Национального университета кораблестроения им.адм. Макарова

Реферат

по менеджменту

на тему:

«Методы поиска новых идей и решений. Совершенствование методов управления в менеджменте»

работу выполнила

студентка гр.Ф-331

Виняр А.И.

Феодосия 2009

**Методы поиска новых идей и решений**

Существует большое количество методов поиска новых идей и решений, которые обеспечивают эффективную творческую деятельность. Эти методы служат надежным и эффективным инструментом менеджмента. Знать эти методы или, по крайней мере, иметь о них представление, обязан каждый менеджер.

Приведём краткое описание, особенности и области применения некоторых основных методов управления:

* мозговой штурм и его разновидности;
* конференция идей;
* синектика;
* пул мозговой записи;
* идея Делфи;
* опрос с помощью карточек;
* идейная инженерия;
* метод коллективного блокнота;
* триггерная[[1]](#footnote-1) техника;

**Мозговой штурм и его разновидности**

**Классический мозговой штурм.** Мозговой штурм (мозговая атака) — это метод работы группы, согласно которому первоочередной целью является нахождение новых альтернативных вариантов решений в проблемной ситуации.

Все проблемы условно разделяют на три основных характерных типа:

* аналитические или причинные (почему клиенты слабо заинтересованы в приобретении продукта вашего предприятия);
* синтетические (как обеспечить эффективную и достаточную реализацию вашего продукта при условии слабой заинтересованности в нем);
* проблемы выбора (какой выбрать наиболее быстрый способ эффективной реализации вашего продукта).

Мозговой штурм особенно эффективен при решении синтетических проблем.

Стадии мозгового штурма:

* представление проблемы для рассмотрения;
* выдвижение как можно большего количества идей для решения проблемы;
* лицо, представляющее проблему для рассмотрения, выбирает несколько идей для дальнейшей проработки;
* на основе отобранных идей разрабатывают альтернативные варианты решения.

Процесс мозгового штурма обычно длится 2−3 ч, из них большая часть времени приходится на последнюю стадию − выработку действенных управленческих решений.

**Организация мозгового штурма.** В организации мозгового штурма участвуют следующие лица:

* руководитель − излагает проблемы и несет ответственность за выполнение решений;
* организатор − направляет работу;
* идеологи − все остальные участники.

Руководитель должен владеть принципами хозяина-организатора общей работы:

* знать, к чему стремиться, уметь сформулировать цель;
* направлять и вдохновлять участников на поиск возможно более новых и оригинальных идей решения проблемы;
* уметь переводить критические замечания в форму вопросов «КАК» (например, фразу "Ведь это чересчур дорого" превращает в форму идеи − "Как мы можем получить это более низкой ценой").

Для достижения успеха важно, чтобы организатор владел рабочим процессом хотя бы на начальной стадии. Его задача − заставить участников действовать согласно правилам и принципам творческой работы. Он же составляет график работы.

Хорошо, если в группе "идеологов" есть и профессионалы, и молодые специалисты. Последние, не зная проблемы, являются в то же время генераторами идей, поскольку мыслят нестандартно и служат катализатором идей для специалистов.

На эффективность получения новых идей влияют препятствующие и содействующие факторы.

Препятствующие факторы:

* критические замечания;
* официальность и формальность;
* разъяснения и обоснования;
* пассивность руководителя. Содействующие факторы:
* непосредственная и открытая атмосфера;
* активное воображение и желание решить проблему;
* обработка и объединение высказанных идей;
* колебания в принятии конкретного решения;
* активность руководителя.

Для проведения совещания по принципу мозгового штурма необходимо выполнить следующие условия:

* определить и сформулировать задачу, которую необходимо решить, наиболее сложную или наиболее важную;
* в обсуждении должны участвовать не более 7—12 чел.;
* участников разместить по принципу "круглого стола".

Руководителю желательно не управлять этим совещанием, ему лучше занять рядовую позицию.

Правила поведения:

* необходимо жестко определить время обсуждения. Ограничение времени порождает стресс, который стимулирует умственную деятельность. Оптимальное время — около 30 мин;
* никто не должен критиковать идеи;
* запрещается начинать фразы со слов "Нет, это невозможно". В первые минуты всегда будут звучать банальные, стереотипные, пустые идеи. Запрет на критические высказывания облегчает выдвижение любых идей. 95 % людей не в состоянии творчески работать в условиях "нормальной угрозы". Если одного одернули, то другие участники будут помнить о том, как бы не показать себя глупее всех;
* отбирайте лучшие идеи, а не отбрасывайте худшие;
* не устанавливайте авторства идей. Лучшие идеи − это плод коллективного творчества;
* когда найден выход из сложной ситуации, участников необходимо разделить на две группы — "доброжелателей" и "противников". Необходимо найти слабые места в решении и проверить его на прочность;
* окончательное решение необходимо сформулировать и записать его.

**Анонимный мозговой штурм**. Анонимный мозговой штурм предполагает сбор предложений и идей до совещания, посвященного решению проблемы. В этом случае участников просят сформулировать и записать все идеи, относящиеся к проблеме, на листках бумаги, а затем передать их руководителю совещания. Руководитель представляет одну идею за другой (не называя при этом ее автора), а группа пытается развить ее до совершенства.

В отличие от классического мозгового штурма при анонимном мозговом штурме в начальной фазе отсутствует стимулирующий элемент — взаимный обмен мнениями.

**Дидактический мозговой штурм.** При дидактическом мозговом штурме в начале совещания о точной постановке проблемы известно только ведущему. Он постепенно знакомит участников с проблемой: сначала излагает ее общие аспекты, а затем рассматривает ее особые условия. Такое рассмотрение проблемы может длиться в ходе нескольких заседаний. Только к концу серии заседаний на основе многочисленной информации участники будут иметь полное представление о проблеме. Таким образом, благодаря применению этого метода, участники рассматривают проблему более основательно, воздерживаясь от принятия поспешных решений без учета всех ее аспектов.

**Деструктивно-конструктивный мозговой штурм.** Согласно этому методу на начальной стадии в процессе мозгового штурма высвечиваются все явные и неявные недостатки нынешнего решения проблемы. На второй стадии ведётся поиск новых и лучших идей относительно устранения выявленных недостатков.

Метод "а также" представляет собой вариант мозгового штурма, в котором любая высказанная идея основательно обсуждается группой, прежде чем выдвигаются какие-либо новые идеи. Дискуссии должны выявлять, прежде всего, положительные аспекты идей.

Модель организации мозгового штурма методом "а также":

* Изложение проблемы, постановка цели и задач руководителем (5 мин)
* Выработка предложений группой (30 мин)
* Отбор идей и предложений руководителем (20 мин)
* Развитие идей и предложений группой (60 мин)

**Техника созидательного сотрудничества**

Этот метод характеризуется сменой групповой и индивидуальной работы. После относительно краткого (10—15 мин) группового мозгового штурма участники расходятся, чтобы индивидуально подумать над проблемой еще некоторое время (5—10 мин), записать дополнительные идеи, модифицировать или расширить уже имеющиеся.

Организация созидательного сотрудничества

* Изложение проблемы руководителем (5 мин)
* Высказывание идей и предложений группой (10—15 мин без учета перерыва)
* Выработка и модификация идей и предложений (10 мин)
* Развитие идей и предложений (60 мин)

**Конференция идей**

Метод конференции идей, как и предыдущие, можно считать модификацией классического мозгового штурма. Он отличается темпом проведения совещания выдвижению идей и допущением доброжелательной критики в форме реплик и комментариев. В данном случае критические замечания могут повысить ценность выдвинутых идей. Все предложенные идеи фиксируют в протоколе без указания их авторства.

**Конференция идей Гильде**

К конференции идей Гильде привлекают руководителей и рядовых сотрудников, постоянно имеющих дело с этой проблемой, а также новичков, поскольку они свободны от стереотипов традиционных решений и часто выдвигают свежие идеи. Не следует приглашать на конференцию лиц, скептически настроенных относительно возможности решения данной проблемы, а также специалистов, которым якобы все известно заранее.

На конференции идей ее руководитель ведет себя как равный среди равных. К дополнительной его функции относится обязанность следить за ходом конференции, поддерживать непринужденную обстановку, помогать выдвижению идей.

**"Дискуссия-66" (Сессия "жужжащих голосов"; "Филлипс-66")**

Крупное собрание подразделяют на группы по 6 чел., которые независимо друг от друга вырабатывают решения относительно поставленной проблемы или позиции по определенному вопросу. Каждая группа назначает собственного ведущего, протоколиста и спикера. Групповое обсуждение длится приблизительно 6 мин. Затем все группы вновь собираются на пленарное заседание, на котором спикеры групп докладывают о выдвинутых идеях, предложениях и решениях. На этом заседании вырабатывают новое решение относительно рассматриваемой проблемы.

Преимущество данного метода заключается прежде всего в том, что путем деления большого количества участников на мелкие группы достигается эффект максимального участия: каждый член группы активно участвует в решении проблемы.

Модель организации конференции идей Гильде

* Организация конференции (1-2 дня);
* Изложение руководителем проблемы, постановка цели и задач (10 мин);
* Выработка предложений участниками (45 мин);
* Отбор идей и предложений руководителем (20 мин);
* Разработка идей и предложений (60 мин).

Модель организации конференции идей методом "Дискуссия-66"

* Подготовка большого собрания участников, изложение проблемы, постановка цели и задач (3-4 дня);
* Формирование групп и выдвижение ими предложений, идей и решений (10 мин);
* Обсуждение и развитие поданных и выработка новых идей и предложений (30-40 мин).

**Метод 635**

Согласно методу 635 группа из шести участников первоначально анализирует и четко формулирует заданную проблему. Каждый участник группы в течение 5 мин заносит в формуляр три предложения по решению проблемы, после чего передает свой формуляр соседу. Последний принимает к сведению предложения своего предшественника, затем под ними записывает три собственных предложения. Эти предложения могут участвовать в дальнейшей (ассоциативной) разработке записанных решений, но могут быть выдвинуты и совершенно новые предложения. Таким образом, в течение 30 мин каждый участник успевает заполнить шесть формуляров. Процесс завершается, когда каждый участник обработает каждый формуляр.

Количество участников может изменяться от 4 до 8. Время, предоставляемое на одну ротационную фазу, также должно регулироваться гибко, т. е. необходимо предусмотреть продолжительные промежутки времени в более поздних ротационных фазах.

С помощью метода 635 за 30 мин можно получить до 108 (6 х 3 х 6) предложений.

Модель организации конференции идей с помощью метода 635

* Организация собрания и формирование групп из 6 человек каждая (10-15 мин)
* Выработка предложений участниками группы (гибкое регулирование времени для заполнения формуляров)
* Изучение и отбор идей и предложений руководителем (30-40 мин)

**Синектика**

Одним из наиболее эффективных методов стимулирования творческой деятельности является синектика. В ее основу положен принцип классического мозгового штурма, но этот штурм осуществляет профессиональная или полупрофессиональная группа, которая от одного штурма к другому накапливает опыт решения задач.

При синектическом штурме допустимы элементы критики, но главное − предусмотрено обязательное использование четырех специальных приемов, основанных на аналогии: прямой аналогии (как решаются задачи, похожие на данную); личной (попробуйте войти в образ данного в задаче объекта, и попытайтесь рассуждать с его точки зрения); символической (сформулируйте в двух словах образное определение сути задачи); фантастической аналогии (как эту задачу решили бы сказочные персонажи).

Автор метода синектики У. Гордон создал в 1960 г. фирму "Синектикс" (США). Эта фирма сотрудничает с крупнейшими промышленными фирмами, корпорациями и высшими учебными заведениями, обучая синектической атаке инженеров и студентов.

**Классическая синектика**

Метод классической синектики применяется в небольшой группе (5−7 участников). Другие условия применения метода (правила ведения дискуссии, профессиональный и социальный состав группы и т.д.) соответствуют условиям, существующим при организации классического мозгового штурма.

Синектический процесс включает в себя три фазы:

1. Объявляется проблема. Выясняются содержание проблемы, эффективные взаимосвязи, возможно, новое формирование проблемы,

2. Производится отчуждение содержания проблемы. С помощью определенной техники отчуждения (прямые, личные и символические аналогии) группа удаляется от проблемы, т. е. сознательно абстрагируется от обстоятельств дела.

3. Формируются подходы к решению проблемы. Понятия, проявляющиеся в конце процесса отчуждения, сопоставляются с постановкой проблемы; из этого вырабатываются идеи для решения проблемы.

Модель организации мозгового штурма методом классической синектики

* Формирование группы и ознакомление ее участников с проблемой ведущим руководителем;
* Синектическое заседание группы;
* Рассмотрение и отбор идей и предложений ведущим руководителем;
* Повторное синектическое заседание;
* Повторное рассмотрение идей и предложений руководителем.

Во время синектических заседании ведущий должен полностью контролировать ход процесса, постоянно вмешиваясь в дискуссию. Этой функцией можно овладеть лишь благодаря определенной профессиональной подготовке. Другие участники синектического заседания также могут эффективно работать лишь после нескольких тренировочных заседаний.

**Синектическая конференция**

Синектическая конференция содержит много существенных элементов классической синектики. В данном случае конференция не имеет строгого, многоступенчатого характера. Для синектической конференции характерно, когда в ходе обсуждения решение находят с помощью аналогий. В ходе синектической конференции произвольно формируются аналоги, из которых затем вырабатываются идеи для решения какой-либо проблемы. В этом методе четко выраженная фаза отчуждения отсутствует.

Участники синектической конференции должны в совершенстве владеть классической синектикой.

**Визуальная синектика**

При визуальной синектике отчуждение и стимулирование достигается с помощью рассматриваемых изображений. Группе участников, рассматривающих определенную проблему, демонстрируют, различные диапозитивы. Первое изображение участники описывают совместно, после чего анализируют ситуацию (отчуждение). Из элементов или отношений рассмотренного изображения выводят идеи для решения проблемы. Если поток идей иссякает, то переходят к следующему диапозитиву.

В методе визуальной синектики можно использовать крупные изображения на календарях, рекламных проспектах и т.д.

**Пул мозговой записи**

Согласно методу пула мозговой записи на заседании 4-8 участников записывают предложения по решению выявленной проблемы в специальные формуляры, куда можно внести около десяти предложений.

Модель организации мозгового штурма методом "пула" — мозговой записи

* Подготовка ведущим руководителем пула и формирование группы (2-3 дня);
* Заседание участников в "пуле" (до 40 мин);
* Изучение и отбор идей и предложений руководителем (30-40 мин).

В начале заседания на середину стола ("пула" − бассейна) кладут формуляр, уже содержащий несколько предложений по решению проблемы, которые были сформулированы заранее постановщиком проблемы в виде проекта. Каждый участник записывает в один из формуляров, лежащих перед ним, свои идеи по проблеме, причем количество идей не ограничено.

Если кто-то из участников замечает, что поток его идей относительно данной проблемы иссякает, он заменяет свой формуляр другим, лежащим в центре стола. Теперь он может вдохновиться новыми для него идеями, может их расширить или дополнить. Точно так же любой участник в любое время может заменить свой уже обработанный формуляр на формуляр из "пула".

Необходимо держать наготове чистые формуляры на случай, если все ранее выданные формуляры будут полностью заполнены. Как свидетельствует опыт, в ходе заседания в "пуле" собирается все больше заполненных формуляров, в результате чего появляется возможность обмена мнениями и стимулирования каждого участника через все более короткие промежутки времени.

Для того чтобы каждый участник мог распознать, обработан ли им формуляр, находящийся в данный момент на столе, все формуляры должны различаться окраской или крупными цифровыми надписями.

**Идея Делфи Метод идеи Дельфи**

Этот метод используется в рамках метода прогнозирования для нахождения идей. При этом процесс реализации метода идеи Дельфи осуществляется следующим образом.

1. От 5 до 20 экспертов просят представить им письменные предложения по решению какой-либо заранее определенной проблемы, причем независимо друг от друга. В зависимости от типа и трудности проблемы по количеству желаемых предложений может быть выработана определенная директива.

2. Для выработки и отправки предложений устанавливается временное ограничение — приблизительно 14 дней.

3. После получения всех ответов, содержащиеся в них предложения суммируют, а повторяющиеся — отсеивают (I этап).

4. На II этапе этот список рассылают всем участникам опроса с просьбой просмотреть еще раз имеющиеся предложения, разработать новые идеи или сделать дополнения к уже существующим предложениям по решению проблемы. Этот этап работы также ограничен по времени, а в случае необходимости, возможно, его повторение.

5. На III этапе может быть задан простой оценочный ключ, с помощью которого опрошенные эксперты должны оценить поступившие предложения по различным критериям (например, по ожидаемому обороту, смете расходов). Этот оценочный этап представляется целесообразным и ценным с практической точки зрения, поскольку постановщики проблемы получают предварительную выборку предложений по решению проблемы, которые можно в последующем представить на обсуждение.

Модель организации прогнозирования методом идеи Дельфи

* Подготовка письменной формулировки проблемы и направление просьбы экспертам (до 30 дней)
* I этап. Рассмотрение и суммирование первичных предложений (7 дней)
* II этап. Разработка дополнительных предложений экспертами (10-20 дней)
* III этап. Оценка экспертами поступивших предложений

**Опрос с помощью карточек**

При опросе с помощью карточек участники встречаются в спокойной обстановке, где им ничто не должно мешать. Здесь участникам сообщают о проблеме, суть которой записывают на доске или на карточке. При этом появляется возможность путем встречных вопросов и выступлений в дискуссии еще больше прояснить проблему.

Затем в течение ограниченного времени (10-45 мин) участники записывают идеи или критические замечания на одну карточку. Записи остаются анонимными, опасность критики в чей-либо адрес отсутствует.

Карточки после опроса могут быть сгруппированы сначала в отдельные группы, по систематическому принципу или по предметному содержанию.

**Идейная инженерия**

Идейная инженерия — это метод, который учитывает и обрабатывает в письменной форме идеи сотрудников какого-либо предприятия. Процесс применения метода подразделяется на пять этапов.

1. Определение целеустановки. Руководитель предприятия или, например, начальник какого-либо функционального отдела выдвигает цель.
2. Выбор участников. Отбор производится по тем же критериям, что и при классической мозговой атаке, т. е. приглашаются сотрудники, которые "могут что-то сказать" по рассматриваемой проблеме, а также те, кто еще не был ознакомлен с обсуждаемым вопросом.
3. Анализ трудностей и причин возникновения проблемы. Собирается рабочая команда, чтобы проанализировать трудности и причины возникновения проблемы. При этом аргументы и гипотезы записывают на карточки.
4. Сбор предложений по решению проблемы. Все существенные данные, собранные на предыдущем этапе, формируются в виде вопросов и предлагаются команде для решения. Предложения по решению проблемы опять-таки фиксируются на карточках.
5. Составление программы мероприятий. Предложения по решению проблемы проверяют и оценивают специалисты. Результаты сводятся в согласованную программу действий.

Запись предложений и идей (на этапах 3 и 4) осуществляется таким образом, чтобы в ходе коротких дискуссий в составе 4-6 чел. попеременно проходили фазы дискуссии и записи (например, фаза записи − 10 мин, дискуссии − 10 мин; фаза записи −- 5 мин, дискуссии −5 мин; фаза записи − 5 мин и т. д.).

Модель организации опроса с помощью карточек

* Сбор участников и формирование группы (1 день)
* Выработка идей и предложений, критические замечания участников (до 45 мин)
* Изучение и отбор идей и предложений руководителем (40-60 мин)
* Заключительный этап (время устанавливает руководитель)

**Метод коллективного блокнота**

Метод коллективного блокнота подобен методу идейной инженерии. Всем опрашиваемым по проблеме выдаются так называемые блокноты для идей, содержащие точное описание проблемы. От каждого требуется ежедневно заносить в свой блокнот все идеи, возникшие у него относительно данной проблемы.

Приблизительно через месяц все блокноты с идеями сдают координатору, который упорядочивает материал, резюмирует его и извлекает принципиальные решения. Результаты этой обработки могут изучать и обсуждать все участники.

Преимущество данного метода заключается в том, что здесь, как и в случае метода идеи Дельфи, участники не нуждаются в координации по времени и месту проведения группового заседания.

**Триггерная техника**

При использовании метода триггерной техники на 1 этапе каждый член группы в течение нескольких минут кратко в виде тезисов записывает свое решение по рассматриваемой проблеме. Затем участники по очереди излагают свои идеи. При этом одинаковые идеи не должны предлагаться дважды. Если в ходе докладов у участников возникают новые идеи, то их они также записывают. II этап с объявлением новых идей начинается после того, как были названы все предложения I этапа. Опытные группы способны на таких заседаниях проводить обсуждение в несколько этапов для выявления новых идей.

**Метод фокальных объектов**

Метод фокальных объектов, как и ряд других, предполагает активизацию в первую очередь ассоциативного мышления человека.

Сущность метода фокальных объектов состоит в перенесении признаков случайно выбранных объектов на совершенствуемый объект, который находится как бы в фокусе переноса, а потому называется фокальным.

В результате могут появиться неожиданные варианты решения. Метод фокальных объектов дает хорошие результаты при поиске новых модификаций известных устройств и способов.

**Метод гирлянд случайностей и ассоциаций**

Метод гирлянд случайностей и ассоциаций является развитием метода фокальных объектов. Этот метод, разработанный в нашей стране, помогает найти большое количество подсказок для развития и выявления идей новых, совершенно необычных товаров широкого потребления, расширения их ассортимента, предложить принципиально новые подходы к конструированию машин и оборудования с помощью ассоциаций.

Метод реализуется следующим образом: определяются синонимы объекта, их последовательность (в произвольном порядке) образует первую гирлянду; вторая гирлянда образуется из взятых наугад слов. К каждому слову составляется перечень его признаков.

Генерирование идеи происходит путем поочередного присоединения к техническому объекту и его синонимам признаков случайно выбранных объектов. Если при этом случайно возникает приемлемая идея (например, новой конструкции), то дальше можно не продолжать, В противном случае гирлянды ассоциаций генерируют из признаков случайных объектов. Затем к элементам гирлянды синонимов технического объекта присоединяют элементы гирлянд ассоциаций, что дает новый толчок генерации идей. После этого решают вопрос о необходимости продолжения генерирования гирлянд ассоциаций, оценивают и выбирают рациональные варианты идей. Завершается реализация метода отбором оптимального решения.

**Совершенствование методов управления**

С целью совершенствования методов управления на предприятии следует сначала проанализировать затраты рабочего времени руководителя предприятия и руководителей функциональных подразделений.

Для выявления причин дефицита времени необходимо периодически проводить инвентаризацию времени за несколько рабочих дней. Обеспокоенность менеджера состоянием своих дел можно определить по таким признакам:

* отсутствует четкое расписание работы на текущий день, т. е. менеджер не знает очередности своих дел;
* секретарь или помощник не знает распорядка дня своего руководителя, не знает, где он будет находиться в определенный момент рабочего дня;
* из-за чрезмерной занятости менеджер несвоевременно отвечает на деловые письма;
* из-за нехватки времени в течение рабочего дня менеджер вынужден работать с деловыми бумагами вечерами дома;
* частые телефонные звонки и приход посетителей не дают возможности сосредоточиться на основной работе;
* менеджер постоянно выполняет работу за своих подчиненных, поскольку ему кажется, что он ее сделает лучше;
* большой поток рутинных дел не дает менеджеру возможности заниматься основной работой.

**Основные причины дефицита времени**

Неправильная организация менеджером своей деятельности создает дефицит рабочего времени, что существенно влияет на эффективность работы всего предприятия.

Специалисты выделяют следующие наиболее характерные причины дефицита времени:

* постоянная спешка в выполнении работы не дает возможности менеджеру полностью сосредоточиться на той проблеме, которую он решает в данный момент. В результате у него нет времени даже на рассмотрение альтернативных способов решения проблемы;
* нагромождение работ. Менеджер вынужден заниматься большими и мелкими делами, не выделяя главные из них, в том числе ключевые и перспективные;
* постоянная доработка дел во внерабочее время. В результате время, предназначенное для отдыха, затрачивается на доработку невыполненного. Несоблюдение нормального режима труда и отдыха существенно снижает трудоспособность менеджера в следующий рабочий день и создает проблемы со здоровьем;
* переутомление как следствие работы в условиях постоянной спешки приводит к неэффективному использованию рабочего времени;
* суетливость как результат плохой организации рабочего времени; часто зависит от импульсивности руководителя и особенностей его психики;
* бесплановость работы как результат деятельности не только самого менеджера, но и стиля работы всей организации;
* слабая мотивация труда приводит к низкой производительности, порождающей хронический недостаток времени.

**Анализ использования рабочего времени**

Коэффициент экстенсивного использования рабочего времени (Кэ) рассчитывают по формуле

Кэ = (Ф - Р)/Ф = 1 - Р/Ф, (1)

где Ф − фонд рабочего времени, мин;

Р − регламентированные и нерегламентированные перерывы в работе, мин.

Общий показатель использования рабочего времени может быть дополнен показателями, характеризующими другие затраты рабочего времени.

Коэффициент потерь рабочего времени, которые зависят от работников:

Кп = П3/Ф, (2)

где П3 — потери рабочего времени, зависящие от работника, мин.

Коэффициент потерь рабочего времени, которые обусловлены организационно-техническими причинами и не зависят от работника:

Кп=По/Ф, (3)

где По — потери по организационно-техническим причинам, не зависящие от работников, мин.

Коэффициент затрат рабочего времени на отдых и личные потребности работников:

КОЛ = ОЛ/Ф, (4)

где ОЛ — затраты времени работника на личные потребности (обеденный перерыв, производственная гимнастика, гигиена и т. л,) мин.

Аналогично можно проанализировать затраты времени менеджера на выполнение свойственных ему функций (КСВ), несвойственных ему функций (КНСВ), на выполнение творческих работ (КТ) организационно-административной работы (КОА) и т. п.

**Основные пути совершенствования системы управления**

Существует несколько основных путей совершенствования системы управления: технократический, рыночный и стратегический.

Технократический путь ориентирован на создание "идеальной" модели механизма управления путем поступательных последовательных малозаметных изменений, позволяющих снизить сопротивление усилиям реформаторов,

Рыночный путь ориентирован на стихийное приспособление механизмов управления к изменяющимся условиям экономических отношений. Однако спонтанность его реализации может привести к поляризации сил, росту сопротивления переменам в общественно-политической жизни и экономике, к упрочнению позиций псевдоменеджеров и бюрократии.

Стратегический путь ориентирован на учет реальных условий функционирования предприятия (организации) на основе выявления и развития позитивных демократических форм управления, на учет слабых сторон бюрократических структур, ослабление влияния бюрократических структур.

Существует несколько вариантов совершенствования системы управления:

* использование новых организационных форм управления;
* развитие коллективных методов подготовки и принятия управленческих решений;
* формирование принципиально новой модели управления;
* широкое распространение в системе управления экономических отношений.

При использовании новых организационных форм управления целесообразно внедрять матричные структуры, формировать центры получения прибыли, управления проектами. Подобные структуры управления позволяют улучшить координацию действий менеджеров всех уровней, обеспечивают финансовый контроль хозяйственной деятельности предприятий (организаций).

Развитие коллективных методов подготовки и принятия управленческих решений предполагает создание "команд" из специалистов высокой квалификации с целью совершенствования системы управления.

Формирование принципиально новой модели управления предполагает сокращение количества уровней управления и переход от "высоких" управленческих структур к "плоским" (см. схему) с соответствующим расширением их прав и ответственности; резкое сокращение функций надзора и контроля путем расширения форм консультирования исполнителей; локализацию управленческих функций на низовом уровне и интеграцию их с производственными функциями; расширение "рабочего представительства" и формирование некоторых направлений внутренней политики предприятия, прежде всего в социальной сфере.

**Широкое распространение в системе управления** **экономических отношений** заключается в том, что все производственные подразделения получают право на реализацию своей продукции один другому, а также администрации. На таких предприятиях значительно повышаются экономическая заинтересованность всех членов коллектива, четкость выполнения работ, надежность управления, создаются возможности для дальнейшего совершенствования методов управления.

Достоинства "плоских" структур управления:

* более простые коммуникации по сравнению с иерархическими структурами;
* менее формальные взаимосвязи руководителей и исполнителей;
* упрощенные горизонтальные связи, необходимые для координации выполнения нечетко поставленных задач;
* меньшее проявление местничества со стороны подразделений;
* большие возможности самопроявления менеджеров.

Недостатком "плоских" организационных структур является перегрузка менеджеров, затруднение контроля за деятельностью большого количества исполнителей, усложнение процесса координации подразделений. "Плоские" организационные структуры применяются на небольших предприятиях при решении сложных задач в условиях значительной неопределенности.

1. Триггер – устройство, применяемое в качестве элемента памяти в цифровых вычислительных машинах, автоматических устройствах и др. [↑](#footnote-ref-1)