Министерство высшего и среднего специального образования
Ташкентский Государственный Институт Востоковедения

Курс лекций по предмету «Менеджмент»

ТАШКЕНТ 2006г.

Содержание

Сущность и содержание менеджмента

План:

1.Содержание понятия «менеджмент»
2.Цели и задачи менеджмента
3Виды менеджмента.

1.Содержание понятия «менеджмента»
В настоящее время трудно назвать более важную и многогранную сферу деятельности, чем управление, или менеджмент, от которого в значительной мере зависят и эффективность производства, и качество обслуживания населения.
В зарубежных странах накоплен значительный опыт управления в области промышленности, торговли, кооперации, сельского хозяйства и т.п. в результате непосредственного участия людей в управленческой деятельности. Он обогащается за счет знаний основ науки управления , мировых достижений в практической организации экономических и социальных процессов .
В Узбекистане пока еще не достигнуты значительные успехи в теоретическом и практическом освоении менеджмента.
Реорганизовываются старые структуры управления и власти в узбекской экономике, при этом используются западные модели управления. Однако механическое перенесение концепции управления из одной социокультурной среды в другую , слепое копирование опыта того или иного государства практически невозможно и ведет к тяжелым экономическим и социальным последствиям . Менеджмент обусловлен такими базисными факторами , как тип собственности , форма государственного устройства , степень развития рыночных отношений . Поэтому развитие современного менеджмента в условиях перехода Узбекистана к рыночной экономике в значительной мере зависит от этих факторов.
В данной работе рассмотрим, что же такое менеджмент, так как это понятие часто начинает встречаться нам в повседневной жизни.

Менеджмент (управление) - воздействие одного лица или группы лиц (менеджеров) на другие лица для побуждения действий, соответствующих достижению поставленных целей при принятии на себя менеджерами ответственности за результативность воздействия (рис. 6).

Менеджмент (англ . management -- управление, заведование, организация) – это управление производством или коммерцией; совокупность принципов, методов, средств и форм управления, разрабатываемых и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.
Современный менеджмент включает две неотъемлемые части:
теорию руководства ;
практические способы эффективного управления, или искусство управления.

Понятие “ менеджмент “ прочно вошло в нашу обыденную жизнь и стало привычным для деловой узбекской жизни. Однако необходимо учитывать , что речь идет о новой философии , где действуют иные системы ценностей и приоритетов .
В связи с этим следует подробно остановиться на значении термина “менеджмент “. Русское слово “управление “ и английское слово “менеджмент “ считаются синонимами, однако в действительности их истинное содержание весьма различается. Употребляя термин “менеджмент “, мы следуем установившейся в международной практике традиции, согласно которой под ним подразумевается вполне определенный круг явлений и процессов. На самом деле термин “ управление “ не является удовлетворительным заместителем термина “менеджмент “ потому , что в последнем случае речь идет лишь об одной из форм управления , а именно об управлении социально - экономическими процессами посредством и в рамках

предпринимательской структуры , акционерной компании . Причем адекватной экономической основой менеджмента является рыночный тип хозяйствования , осуществляемый на базе индустриальной организации производства или коммерции .
Таким образом, термин “менеджмент “ употребляется применительно к управлению хозяйственной деятельностью, тогда как у других целей используются иные термины.
В наших условиях следует употреблять термины “ организация “, “ управление “ и “ администрирование”. Тем не менее, государственные, общественные и иные организации также должны использовать принципы и методы менеджмента, если хотят достичь своих целей при минимуме затрат.
С учетом изложенного в работе термин “ управление “ в дальнейшем будет употребляться, с определенной степенью условности, в том же значении, что и термин “менеджмент “.
Для того чтобы определить понятие менеджмента, важно уточнить некоторые входящие в него положения, прежде всего целевое содержание.

2.Цели и задачи менеджемента.

Задачами менеджмента как науки являются разработка, экспериментальная проверка и применение на практике научных подходов, принципов и методов, обеспечивающих устойчивую, надежную, перспективную и эффективную работу коллектива (индивидуума) путем выпуска конкурентоспособного товара.
В то же время конечной целью менеджмента как практики эффективного управления является обеспечение прибыльности предприятия путем рациональной организации производственного (торгового) процесса, включая управление производством (коммерцией) и развитие технико-технологической базы.
Исходя из этого важнейшей задачей менеджмента является организация производства товаров и услуг с учетом спроса потребителей на основе имеющихся ресурсов. При этом к задачам менеджмента также относятся
переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;
стимулирование сотрудников организации путем создания для них соответствующих условий труда и системы его оплаты;
определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
разработка стратегии развития организации и реализация ;
определение конкретных целей развития организации;
постоянный поиск и освоение новых рынков;
выработка системы мероприятий для достижения намеченных целей;
осуществление контроля за эффективностью деятельности организации, за выполнением поставленных задач.

Задачи менеджмента непрерывно усложняются по мере роста масштабов и развития производства и коммерции. Выполненные задачи и достигнутые намеченные цели оцениваются на рынке .

Развитие теории управления, разработка экономико-математических методов позволили многие качественные решения задач дополнить или заменить точными количественными оценками или решениями, а развитие средств вычислительной техники и коммуникаций способствовало повышению эффективности управления. Многие задачи , которые ранее не могли решаться в реальном или допустимом масштабе времени из - за трудоемкости расчетов , стали повседневной реальностью .

Цели и ограничения по смыслу очень близки друг другу.

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

Ограничение - конкурирующая главной цель из разряда второстепенных, которая противоречит ей и достижение которой нежелательно.

Цели и ограничения выполняют следующие задачи:
- функция инициативы (сопоставление существующего состояния с желаемым);
- инструмент управления (руководящие требования);
- критерий принятия решения (критерии оценки информации и выбор альтернатив);
- инструмент координации;
- инструмент контроля;

Классификация целей может осуществляться :
- по охватываемой сфере (общая, частная цели);
- значению (главная, промежуточная, второстепенная);
- количеству переменных (одно- и многоальтернативная);
- предмету цели (рассчитан на общий или частный результат).

Типичные результативно-хозяйственные цели:
- стремление к доходу;
- стремление к имущественному состоянию (например, доведение фирмы до состояния, обеспечивающего возможность ее выгодной продажи);
- стремление к увеличению оборота;
- стремление к снижению расходов.

Кроме того, могут иметь место общественные, социальные цели.

Ограничения могут задаваться самой фирмой и извне (соблюдение законов).

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.

Пример. Зам. руководителя фирмы по маркетингу (персональная привязка) должен в 1995г. (временная привязка) на территории Ростовской обл. (пространственная привязка) путем продажи продукции (содержание) увеличить оборот фирмы (содержание) не менее чем на 20% (размер цели).

Как правило, цель ставится не одна, а в группе с многими другими (система целей). Соответственно возникает проблема их взаимодействия на одном уровне (горизонтальные связи) и по иерархии (вертикальные).

Горизонтальные связи могут быть:
- идентичными (реализация одной приводит к реализации другой);
- комплементарными (гармония- осуществление одной способствует осуществлению другой);
- индифферентными (нейтралитет - между целями нет связи);
- конкурентными (конфликт);
- антагонистичными (взаимоисключение).

На рис.8 отражены связи между целями.

Рис. 8. Связи между целями

Виды менеджемента.
В современном менеджменте существуют различные способы решения задач : конкретные методы решения задач управления, моделирование управленческих процессов, информационное и техническое обеспечение принятия решений и др..
В России теоретическая и прикладная статистика, экономико-математические модели решения задач, инженерных расчетов и т.п. разработаны достаточно хорошо. Менее развита автоматизация процессов обработки информации , управления производством , принятия решений .
Однако эффективность управления зависит не только от способов решения задач, но в огромной степени и от хозяйственного механизма и системы государственного регулирования. Поэтому многие модели управления (стратегического и оперативного) , успешно используемые за рубежом , не всегда могут быть эффективно применены в России , что объясняется разной степенью зрелости рыночных отношений .
Если рассматривать способы менеджмента с позиций макроэкономики управления организациями, то можно заметить, что передовые методы управления наиболее активно внедряются в рамках действующего и изменяющегося хозяйственного механизма.

Менеджмент пронизывает всю организацию, затрагивает практически все сферы ее деятельности. Однако при всем многообразии взаимодействия менеджмента и организации можно достаточно четко определить границы деятельности , которая составляет содержание менеджмента , а также выделить его отдельные виды:

Производственный менеджмент -- это комплексная система обеспечения конкурентоспособности выпускаемого товара на конкурентном рынке. Она включает вопросы построения производственных и организационных структур , выбора организационно – правовой формы управления производством , сбыта и фирменного обслуживания товара в соответствии с предыдущими стадиями жизненного цикла .

Финансовый менеджмент - это комплексная система устойчивости , надежности и эффективности управления финансами . Она включает формирование и планирование финансовых показателей с соблюдением научных подходов и принципов менеджмента , баланса доходов и расходов , показателей эффективности использования ресурсов , рентабельности работы и товаров .

Инновационный менеджмент -- это комплексная система управления инвестициями , вкладываемыми собственниками в развитие всех видов инноваций . Она включает построение организационных структур , выбор направлений инноваций , оптимизацию инвестиций, разные аспекты управления персоналом .

Помимо приведенных видов специального менеджмента в настоящее время разрабатываются другие виды:
менеджмент социальной сферы ;
банковский менеджмент;
налоговый менеджмент;
организационный менеджмент;
международный менеджмент;
и др.

Менеджмент как совокупность принципов , методов , средств и форм управления фирмами на Западе известен в нашей стране давно . Однако еще десять лет назад наши специалисты считали , что его основными целями являются получение высокой прибыли и постоянное опережение стран социализма по производительности труда в интересах укрепления позиций империализма .
Демократизация общественной жизни страны позволила широким слоям населения , практическим работникам ознакомиться с накопленным богатым мировым опытом теории и практики менеджмента , а ориентация российской экономики на рыночные отношения сделала просто необходимыми изучение и использование опыта передовых государств .
Невозможно представить управление без целевой деятельности управляющих субъектов.

Цель управления - это относящееся к будущему желаемое состояние объекта управления -- организации . Вообще цель - мысленное предвосхищение результата деятельности . Значит , цель -- это идеальное описание результата деятельности .

Деятельность - процесс достижения результата или цели . Не сами цели как таковые приводят к результату , а процесс достижения их с помощью материальных средств или действий .
Средства достижения – это существующие в природе и обществе предметы или действия (для организации -

ее структура и процессы) , включенные в систему целенаправленной деятельности и обеспечивающие получение определенного результата . Цели являются существенным элементом системы управления, выполняя :
организующую роль ;
мотивирующую роль;
контролирующую роль.

Организующая роль – организация и направление средств достижения целей на результат.
Мотивирующая роль - мотивация деятельности по активизации людей на достижение цели . Но сами цели , определяя значимые для коллектива результаты , имеют мотивирующее значение .
Контролирующая роль – сравнение фактического и заданного (целевого) параметров системы.

Иерархия целей означает, что индивидуальные цели определяют цели более высокого уровня и, наоборот, цели верхнего уровня складываются (логически) из целей нижнего уровня и так далее до главной цели.

Классификация целей:
по уровню:
народнохозяйственные;
отраслевые;
территориальные;
предприятия;
и т.д.
сроку действия:
перспективные ;
текущие .
охвату проблемы и масштабу действия:
стратегические ;
тактические .

Требования к целям:
согласованность и совместимость целей ;
реалистичность (достижимость);
понятность для исполнителя;
гибкость (обратная связь).

Обязательную процедуры целевого управления составляет построение дерева целей и задач.

Задачи управления, сформулированные в результате структуризации целей управления, подразделяются на три типа:
работа с людьми ;
работа с предметами;
работа с информацией.

Цели организации связаны практически со всеми категориями управления.
Эффективное становление рыночных отношений в Узбекистане во многом определяется формированием современных управленческих отношений , повышением управляемости экономики . Именно менеджмент , управление обеспечивает связанность , интеграцию экономических процессов в организации .

Список использованной литературы.

1. Березкина Т.Е., Вачугов Д.Д., Веснин В.Р. и др. «Основы менеджмента». М., Высш. Школа, 2003.

2. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Дж., Донелли Д. Х. «Организации. Поведение. Структура. Процессы».М., «Инфра-М», 2002.

3. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. «Организационное поведение». М., «Инфра-М», 2004.

4. Кокорев В.П. , «Мотивация в управлении», Барнаул, 1997

5. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. «Основы менеджмента».

СПб., «Олбис», 1997.

6. Кузнецов Ю.В. «Проблемы теории и практики менеджмента».

СПб. Гос. Университет, 2004

7. Лютенс Ф. «Организационное поведение». М., «Инфра-М», 2005.

8. Маслоу А.Г. «Теория Человеческой Мотивации», Психологический обзор, Июль 1999

9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента».

М., «Дело», 2002

Становление науки «Менеджмент» и школы научного управления

Развитие как научной дисциплины не представляло собою серию последовательных шагов вперед. Скорее, это было несколько подходов, которые часто совпадали.

В первой половине двадцатого века получили развитие 3 четко различимые школы управленческой мысли. Хронологически они могут быть перечислены в следующем порядке:

I. Классическая школа управления.

1. Научный подход в управлении (1885 – 1920)

Ф.У. Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет и Генри Гантта. Эти создатели школы научного управления полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Первой фазой методологии научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Тейлор, например, скрупулезно замерил количество железной руды и угля, которое человек может поднять на лопатах различного размера. Гилбреты изобрели прибор и назвали его микро хронометром. Они использовали его в сочетании с кинокамерой для того, чтобы точно определить, какие движения выполняются при определенных операциях и сколько времени занимает каждое из них. Основываясь на полученной информации, они изменяли рабочие операции, чтобы установить лишние, непродуктивные движения и стремились повысить эффективность работы.

Научное управление не пренебрегало человеческим фактором. Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась также возможность небольшого отдыха и неизбежных перерывов в производстве. Так что количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было справедливо установленным. Это давало руководству возможность установить нормы производства, которые были выполнены, и платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум. Ключевым элементом в данном подходе было то, что люди, которые производили больше, вознаграждались больше. Авторы работ по научному управлению также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой ими работе, они также подчеркивали большое значение обучения.

Научное управление также выступало в защиту отделения управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы.

Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению – это определенная специальность, и что организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Этот подход резко контрастировал со старой системой, при которой рабочие сами планировали свою работу.

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому, управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований.

2. Административный подход в управлении
(1920 – 1950).

Авторы, которые писали о научном управлении, в основном посвящали свои исследования тому, что называется управлением производством. Они занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого. В отличии от них, авторы, которые считаются создателями школы административного управления, более известной как классическая школа, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Арни Файоль руководил большой французской компанией по добыче угля. Линдалл Урвик был консультантом по вопросам управления в Англии. Джеймс Д. Муни работал в компании «Дженером Моторс». Следовательно, их главной заботой была эффективность в более широком смысле слова – применительно к работе всей организации.

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам, несомненно, приведет организацию к успеху.

Эти принципы затрагивают два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией. Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация.

Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками.

А. Файоль выделял 14 принципов управления :

1. Разделение труда. 2. Полномочия и ответственность. 3. Дисциплина
4. Единоначалие 5. Единство направления 6. Подчиненность личных интересов общим 7. Вознаграждение персонала 8. Централизация 9. Сканерная цепь
10. Порядок. Место – для всего и все на своем месте.
11. Справедливость. Это сочетание доброты и правосудия .
12. Стабильность рабочего места для персонала.
13. Инициатива.
14. Корпоративный дух. Союз – это сила.

II. Теория человеческих отношений (1930 – 1950)

1. Поведенческие науки (1950 – по настоящее время).

Мери Паркер Фоллетт и Элтона Мэйо

.четко разработанные операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы. Более поздние исследования Абрахама Маслоу и других психологов помогли понять причины этого явления. Мотивации поступков людей, предполагает Маслоу, является неэкономические силы, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

Основываясь на этих выводах, исследователи психологической школы полагали, что, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на

работе.

2. Психологическая школа в менеджменте.

Психологические закономерности управленческой деятельности

Как известно, управление осуществляется через взаимодействие людей, поэтому руководителю в своей деятельности необходимо учитывать законы, определяющие динамику психических процессов, межличностных взаимоотношений, группового поведения. К числу подобного рода закономерностей можно отнести следующие. Закон неопределенности отклика.

Другая его формулировка - закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур.

Закон неадекватности отображения человека человеком. Суть его состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно этого человека.

Тем не менее любой человек как частный представитель объектов социальной реальности может быть познан. И в настоящее время успешно разрабатываются научные принципы подхода к человеку как к объекту познания. Среди таких принципов можно отметить, в частности, такие, как принцип универсальной талантливости ("нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом");

Закон неадекватности самооценки. Дело в том, что психика человека представляет собой органичное единство, целостность двух компонентов - осознаваемого (логическо-мыслительного) и неосознаваемого (эмоционально-чувственного, интуитивного) и соотносятся эти компоненты (или части личности) между собой так, как надводная и подводная части айсберга.

Закон расщепления смысла управленческой информации. Любая управленческая информация (директивы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления .

Закон самосохранения.

Закон компенсации. При высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками.

Наука управления, естественно, не исчерпывается приведенными выше психологическими законами. Существуют многие другие закономерности, честь открытия которых принадлежит ряду выдающихся специалистов в области психологии управления, чьи имена и присвоены этим открытиям

III. Наука управления

(1950 – по настоящее время).

Математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенный вклад в теорию управления.

Ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Вероятно, самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дано развитие компьютеров.

1. Процессный подход.

Эта концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли. Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не какое – то единовременное действие, а серия непрерывных, взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями.

Контроль – это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Существует три аспекта управленческого контроля. Установление стандартов – это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект – это измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Третья фаза, где предпринимательские действия, если это необходимо, подвергаются коррекции серьезных отклонений от первоначального плана.

2. Системный подход.

Применение теории систем облегчило для руководителей задачу увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно переплетаются с внешним миром.

Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависящих частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

1.Открытие и закрытие системы.

Существует два основных типа систем : закрытые и открытые. Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему.

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы – это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.

Руководители в основном занимаются системами открытыми, потому что все организации являются открытыми системами. Выживание любой организации зависит от внешнего мира.

2.Подсистемы.

Понятие подсистемы – это важное понятие в управлении. Подсистемы в свою очередь могут состоять из более мелких подсистем. Поскольку все они взаимосвязаны, неправильное функционирование даже самой маленькой подсистемы может повлиять на систему в целом. Работа каждого отдела и каждого работника в организации очень важна для успеха организации в целом.

3.Переменные и системный подход.

Теория систем сама по себе еще не говорит руководителям, какие же именно элементы организации как системы особенно важны. Она только говорит, что организация состоит из многочисленных взаимосвязанных подсистем и является открытой системой, которая взаимодействует с внешней средой. Эта теория конкретно не определяет основные перемены, влияющие на функцию управления. Не определяет она и того, что в окружающей среде влияет на управление и как среда влияет на результат деятельности организации. Очевидно, что руководители должны знать, каковы переменные организации как системы, для того чтобы применять теорию систем к процессу управления. Это определение переменных и их влияния на эффективность организации является основным вкладом ситуационного подхода, являющегося логическим продолжением теории систем.

3. Ситуационный подход.

Основные положения

Согласно ситуационной теории, менеджерам необходимо определить подход, который будет легче всего служить им в данной ситуации и поможет достигнуть их управленческих целей. Например, столкнувшись с задачей увеличения выпуска продукции обувной фабрики, менеджеры, которые привержены случайному подходу, анализируют как научное управление, так и поведенческие доходы. Затем они задаются вопросом: “Какие методы будут здесь наиболее эффективны?”

Следующее, что они могут сделать – изучить время операций на производственной обувной линии в классическом стиле Тейлора или Гилбреттов, подбирая техническое решение проблемы путем разделения труда. Но что, если необходимость в увеличении производства является временной? В этом случае менеджеры могут подыскивать административное решение путем организации сверхурочных работ. Сверхурочные работы могут и не понадобиться, если они разработают инициативный премиальный план. Таким образом, этот подход является случайным, зависящим от специфических факторов рассматриваемой проблемы.

Ситуационный подход также фокусирует внимание менеджеров на отношениях между внутренней и внешней средой организации.

Внешняя среда состоит из социальных, политических и экономических факторов, которые могут влиять на организацию.

Внутренняя среда является средой внутри организации.

Менеджеры, которые используют ситуационный подход, должны знать об ограничивающих или сдерживающих факторов, которые существуют внутри их

собственных организаций. Ситуационный подход признает три основных ограничения: технологическое, человеческое и ограничение в постановке задачи.

Технологические ограничения определяются типом и гибкостью организационных средств производства товаров или услуг. Различные типы организации требуют различных видов технологических ресурсов. Машины и оборудование в производстве стали, например, обходится очень дорого. Из-за столь огромных капитальных расходов таким компаниям трудно быстро изменить технологию, чтобы приступить к удовлетворению новых потребностей.

Человеческие ограничения отражают уровни компетенции людей, работающих в организации. Один из случайных факторов здесь состоит в определении мотивации групп рабочих. Интересуются ли они заработной платы и гарантией работы? Или работники больше заинтересованны в продвижении, личном развитии и в отношении к их личности?

Системный подход придает особое значение объединению связей между различными организациями. Заостряя свое внимание на характере этих связей, ситуационный подход актуализировал эту проблему. В результате ситуационный подход сегодня является передовым подходом в управленческой мысли

Заключение.

Таким образом, все перечисленные выше школы внесли важный и ощутимый вклад в управление, но поскольку они выступали в защиту « единственного лучшего способа», рассматривали только часть внутренней среды организации или игнорировали внешнюю среду, ни одна из них не гарантировала полного успеха во всех ситуациях.

Развитие школ научного управления

1. Введение

2. Школа научного управления

3. Школа человеческих отношений

4. Школа административного управления

5.Психологическая школа в менеджменте:

а)Основные понятия психологического компонента управленческой деятельности;

б)Психологические закономерности управленческой деятельности;

в)Новые подходы к оптимизации управленческой деятель

Введение

История менеджмента насчитывает несколько тысячелетий. За эти долгие годы развитие теории и практики менеджмента происходило в основном эволюционно, путём непрерывного накопления опыта, отражающего изменения, которые происходили в обществе, экономике и всей системе социально- экономических отношений. Вместе с тем на этом долгом пути выделяют ряд этапов и революционных преобразований в подходах к проблемам менеджмента. Началом истории менеджмента принято считать зарождение письменности в древнем Шумере. Это революционное достижение в истории человечества привело к образованию особого слоя «жрецов-бизнесменов», занятых торговыми операциями. Первая управленческая революция получила название религиозно-коммерческой. За ней последовали другие. Вторая относится к 1760 г. До н. э. и связана с деятельностью царя Хаммурапи, издавшего свод законов управления

государством для регулирования многообразных общественных отношений между различными социальными группами населения. Третья произошла во времена правления Навуходоносора II (682-605 гг. до н. э.) и была направлена на соединение государственных методов управления с контролем за деятельностью в сферах производства и строительства. Четвёртая относиться к XVII-XVIII векам н. э. и вызвана зарождением капитализма и началом индустриального прогресса в Европе. В это время обострился интерес к управлению, зародилась идея, что управление само может внести значительный вклад в развитие и эффективность производства. Выделение проблем управления в самостоятельную область знаний было ответом на потребности предпринимательства в связи с обострением конкуренции и формированием крупных предприятий. Главным революционным преобразованием этого периода в области менеджмента было его отделение от собственности и зарождение профессионального менеджмента. Пятая управленческая революция, часто называемой бюрократической, относится к концу XIX – началу XX в. Теоретической основой преобразований в области управления была концепция бюрократии, позволившая сформулировать крупные иерархические структуры управления, осуществить разделение труда, ввести нормы и стандарты, установить должные обязанности и ответственность. К концу XIX – началу XX в. Появились первые работ по научному обобщению накопленного опыта и формирование основ науки управления. Это было вызвано потребностями промышленности, которая всё больше приобретала такие специфические черты как массовое производство и массовый сбыт, крупномасштабная организация в форме крупных корпораций и акционерных обществ, ориентация на рынки большой ёмкости. Промышленные предприятия испытывали потребность в рациональной организации производства и труда, чёткой и взаимосвязанной работе всех подразделений и служб, руководителей и исполнителей. Для этого потребовались научно обоснованные принципы, нормы и стандарты. Теория и практика управления производством в XX в. Формировалась под воздействием успеха в других областях знаний, связанных с менеджментом, таких как математика, инженерные науки, социология, психология и т.д. Достижения в этих областях выявляли новые факторы, влияющие на управление. Это позволяло находить новые подходы к управлению и отказаться от старых теорий, которые не выдержали проверку практикой.

Школа научного управления

Управление как научная дисциплина возникло в начале XX века. Основателем научного менеджмента считается Фредерик Тейлор. Первоначально сам Тейлор называл свою систему «управлением посредством заданий». Понятие «научное управление» впервые в 1910 году ввел Луис Брандейс. В своей концепции Тейлор исходил из того, что управление как особая функция состоит из ряда принципов, которые могут быть приложены с равным успехом ко всем видам социальной деятельности. Тейлор сформулировал строгую научную систему знаний, в основу которых положены четыре научных принципа, которые он сам называл законами управления:

1. Научное исследование каждого отдельного вида трудовой деятельности.

2. Отбор, тренировка и обучение рабочих и менеджеров на основе научных критериев

3. Сотрудничество администрации с рабочими.

4. Равномерное и справедливое распределение обязанностей.

Второй принцип Тейлора утверждает, что в обязанности руководства входит выбор людей, способных удовлетворить рабочие требования, а затем подготовить и обучить этих людей для работы в нужном направлении. Фактически, без подготовки попытки улучшить работу будут напрасными.
Одним из принципов научного управления является разделение планирования и выполнение, которое представлено в вышеприведенном четвертом принципе Тейлора: «руководство берет на себя все те работы, которые оно может выполнить лучше, чем рабочие...» Тейлор считал, что специализация труда одинаково важна как на управленческом уровне, так и на исполнительном. Однако Тейлор на этом не останавливается и предлагает концепцию функционального руководства группой рабочих. Тейлор рассматривает традиционные функции старшего рабочего как состоящие из действий планирования и контроля. Планирование должно осуществляться в плановом отделе чиновниками, которые всесторонне подготовлены и могут выполнять все функции планирования.
Ф. Тейлор ввел свою знаменитую систему дифференциальной оплаты. Он ввел новую систему, согласно которой рабочие получали заработную плату в соответствии с их выработкой, то есть, он основное значение придавал системе сдельных ставок заработной платы. Это значит, что рабочие, производящие продукции больше дневной стандартной нормы, должны получать более высокую сдельную ставку, чем те, кто не вырабатывает норму. Эта система использует, по Тейлору, основной побудительный фактор в отношении работающих людей, т. е. возможность зарабатывать деньги. Следовательно, чем больше «ставки», тем больше труда должен затратить рабочий. Система дифференцированных сдельных ставок должна стимулировать большую производительность рабочих, так как от этого повышается сдельная ставка заработной платы.

Главная идея Тейлора состояла в том, что управление должно стать системой, основанной на определенных научных принципах, должно осуществляться специально разработанными методами и мероприятиями, т.е. что необходимо проектировать, нормировать, стандартизировать не только технику производства, но и труд, его организацию и управление. Практическое применение идей Тейлора доказало всю свою важность, обеспечив значительный рост производительности труда. В своей концепции Тейлор значительное внимание уделяет «человеческому фактору». Тейлоризм трактует человека не как субъект, а просто как фактор производства, и низводит рабочего до механического исполнителя предписанных ему «научно обоснованных инструкций».

Научное управление, по Тейлору, сосредотачивалось на работе, выполняемой на самом нижнем уровне организации. Тейлор и его последователи проанализировали взаимосвязь между физической сущностью работы и психологической сущностью работающих для установления рабочих дефиниций. И, следовательно, оно не могло предложить решение проблем деления организации на отделы, сферы и диапазоны контроля и поручения полномочий.

Главная цель научного менеджмента – обеспечить эффективность производства по формуле «вход - выход». Отсюда суть её состоит в том, что управляющая система в целом и каждый менеджер в отдельности несут ответственность за рациональное размещение и расходование ресурсов, а также за совершенствование всей производственной системы. Тейлор также подчёркивал, что менеджеры несут ответственность за главные функции: определение задач каждому работнику; выбор работника, способного выполнить данную работу; мотивирование работника выполнять свои функции с высокой производительностью. Если менеджеры выполняют эти функции, то задача повышения эффективности и производительности труда считалась выполненной. Научный подход по управлению исходил из того, что на основании наблюдений, замеров и анализа трудовых операций можно усовершенствовать процессы ручного труда и выполнять их с большей эффективностью. Основной упор делается на принцип отделения управленческих функций от выполнения работ, т.е. на разделение труда по управлению от труда рабочих. При таком подходе управление рассматривалось как самостоятельная сфера деятельности, а рабочий сосредотачивался на том, что он способен сделать успешнее всего. Ф. Тейлор на практике в ряде случаев определил объём работ, который может выполнить рабочий, наиболее рационально отдавая свою рабочую силу в течении длительного времени.

Школа человеческих отношений

ШЧО стала отправной точкой в социально-психологическом подходе к изучению управления. ШЧО – гуманистическое, сильно психологизированное, антропоцентрическое направление в управленческой теории и практике. ШЧО считает первостепенными следующие принципы:

1) развитие и всестороннее использование организацией способностей работников и удовлетворение их разносторонних потребностей;

2) использование механизмов самоорганизации и внутреннего (группового и личностного) контроля за поведением и деятельностью работников;

3) стимулирование процессов групповой динамики;

4) демократизация управления;

5) гуманизация труда.

В результате реализации этих принципов в группе формируется феномен коллективизма.

В ШЧО организация именуется общиной и рассматривается как сфера решения не только производственных и деловых проблем, но и социальных.

ШЧО и разработанная ею модель управления возникли в результате крупномасштабного и долгосрочного социального Хоторнского эксперимента.

Теория "человеческих отношений" – это современная концепция менеджмента, излагающая принципы и задачи управления на предприятиях и пытающаяся изобразить отношения между эксплуататорами и эксплуатируемыми как "человеческие отношения", основанные зачастую на христианских началах. По существу, теория "человеческих отношений" разрабатывает программу мероприятий, маскирующих эксплуатацию рабочих и отвлекающих их от классовой борьбы. В программу мероприятий могут входить следующие виды воздействия на подчиненных:

1) участие рабочих в прибылях монополий,

2) приобретение рабочими акций,

3) групповое страхование,

4) посещение предпринимателями рабочих на дому,

5) вручение праздничных подарков,

6) совместные консультации рабочих и администрации,

7) некоторое улучшение условий изнурительного труда на автоматизированных предприятиях и др.

Расходы на эти мероприятия покрываются предпринимателями за счет интенсификации труда рабочих. Обусловленная требованиями научно-технического прогресса, теория человеческих отношений ставит своей целью повышение производительности труда, преодоление неудовлетворенности трудом и неприязни к нему у рабочих, смягчение классовых противоречий. Теория "человеческих отношений" – основа политики предпринимателей .

Одним из основателей теории "человеческих отношений" стал Элтон Мэйо.

Смысл взглядов ШЧО на природу человека сводится к следующим положениям:

1) человек – социальное животное, которое может быть свободно и счастливо только в группе;

2) человек обладает большими способностями, которые очень слабо используются в современных технологизированных организациях;

3) организация – это сфера не только приложения трудовой деятельности, но и удовлетворения социальных потребностей человека;

4) для повышения эффективности деятельности организации необходимо отказаться от принципов управления, основанных на постулатах о властных отношениях, иерархии, жестком программировании и специализации труда, поскольку они противоестественны и противоречат природе человека;

5) проблема установления социальной гармонии и сотрудничества есть не только сфера деятельности государства и общества, но и организации.

Школа административного управления

Основатели административной школы менеджмента руководствовались задачей создания универсальных принципов управления, следование которым позволяет достичь максимального эффекта деятельности любого предприятия. Несомненно, Файоль и его последователи достигли своей цели.

Определив управление как процесс предвидения, организации, распорядительства, координации и контроля, Файоль четко определил функции менеджера. Подобное поэтапное разделение процесса администрирования позволяет наиболее рационально осуществлять управление производством.

Уроки собственного опыта Файоль суммировал в перечне «Основных принципов менеджмента». Все разработанные им фундаментальные принципы Файоль разделил на структурные, процессуальные и результативные. К первой группе относятся разделение труда, власть и ответственность, централизация, единство руководства, единоначалие, скалярная цепь (иерархия). Принципы процесса – это дисциплина, вознаграждение, справедливость, подчиненность частных интересов общим и корпоративный дух. К принципам конечного результата Файоль относил порядок, стабильность рабочего места для персонала, инициативу.

Став фундаментальными, принципы теории администрации не перестали носить гибкий характер и учитывать ситуацию, в которой осуществляется управление. Система принципов всегда остается открытой для дополнений, изменений, основанных на новом опыте. Даже само применение принципов на практике, по словам Файоля, «трудное искусство, требующее вдумчивости, опыта, решительности и чувства меры».

Однако даже специальное образование вряд ли поможет развить административные способности менеджера. Для наиболее эффективного управления от руководителя требуются такие качества, как интеллект, сдержанность, воля, чувство долга, решительность в принятии решений, способность управлять людьми и др. Обладающий вышеперечисленными качествами администратор представляет собой сочетание интеллектуальной силы и эмоционального воздействия.

Заслугой Файоля является утверждение о том, что каждый член общества нуждается в большей или меньшей степени в знании принципов административной деятельности. Помимо А. Файоля представителями административной школы являлись Л.Урвик, М. Вебер, Д.Муни, Г. Черч и др.

Описанный Вебером идеальный тип организации вызван появлением особого социального слоя бюрократии, специализирующегося на управлении. В основе бюрократического типа организации лежат знания, опыт и административные навыки менеджера.

Очевидно, что и доныне многие успешные компании и индивидуальные предприниматели для эффективной работы малых и крупных предприятий используют принципы, разработанные более ста лет назад представителями административной школы менеджмента. В этом и состоит незаменимый вклад А. Файоля и его последователей в развитие науки управления.

А. Файоль выделял 14 принципов управления :

1. Разделение труда. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству , при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которых должны быть направлены внимание и усилие.
2. Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия, – там возникает ответственность.
3. Дисциплина – предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Дисциплина предполагает также справедливо применяемые санкции.
4. Единоначалие – Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.
5. Единство направления – Каждая группа, действующая в рамках одной цепи, должна быть объединена единым планом и иметь одного начальника.
6. Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.
7. Вознаграждение персонала – Работники должны получать справедливую зарплату за свою службу.
8. Централизация. Будет варьироваться в зависимости от конкретных условий.
9. Сканерная цепь. Это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, - вниз, до руководителя низового звена.
10. Порядок. Место – для всего и все на своем месте.
11. Справедливость. Это сочетание доброты и правосудия .
12. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.
13. Инициатива. Означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.
14. Корпоративный дух. Союз – это сила. А она является результатом гармонии персонала.

Психологическая школа в менеджменте.

Основные понятия психологического компонента управленческой деятельности

Управление — это наука и практика перевода управляемой системы в новое более высокое качественное состояние на основе целевой ориентации коллектива, разработки адекватных планов и их осуществления. Психология управления — это смежная отрасль (направление) наук психологии и управления, изучающая психологические закономерности управленческой деятельности с целью повышения ее эффективности.

Программно-целевой подход в управлении — это такой подход, при котором руководитель ориентируется на достижение конечного результата в логике поэтапного действия: формирование «дерева целей», разработка адекватной исполняющей программы, реализация управляющей программы.

Норма-образец — это модельное представление идеала деятельности или поведения членов коллектива; норма-образец с качественно-количественными характеристиками, позволяющими в математизированной форме определять меру ее реального достижения, называется квалиметрическим эталоном соответствующей деятельности.

Управленческая эмпатия — это способность руководителя проникать в духовный мир подчиненных и адекватно определять свою позицию в конкретных ситуациях общения. Управленческая рефлексия—это способность руководителя видеть самого себя глазами своих подчиненных и опережающе определять их реакцию на свои прогнозируемые действия.

Мотивация — это побуждение людей к активной деятельности, обусловленное обращением к мотивационной сфере. Мотивационную сферу личности составляют потребности, убеждения, мировоззрение, идеалы, склонности, интересы, желания, стремления, притязания, самооценка, ожидаемая оценка личностью группы.

Мотивационным управлением называется целенаправленное воздействие руководителя на мотивационную сферу членов коллектива преимущественно не посредством приказов и санкций, а посредством нормы-образца деятельности и социально-психологических условий ее интериоризации, при которых мотивационная сфера перестраивается адекватно поставленной управленческой цели, и члены коллектива начинают действовать в направлении, опосредованно заданном руководителем.

Оптимальный мотивационный комплекс — это совокупность побуждений к

деятельности в следующем соотношении: ВМ > ВПМ > ВОМ, где ВМ — внутренняя мотивация, базирующаяся на мотивационной сфере личности, ВПМ — внешняя положительная мотивация (через поощрение, «пряник»), ВОМ — внешняя отрицательная мотивация (через наказание, «кнут»).

Создание ситуации критической самооценки (СКС) — это генерирование такой совокупности социально-психологических обстоятельств, при которой члены коллектива видят себя как бы со стороны с обнаженными достоинствами и недостатками, влияющими на общественно ценное и лично значимое содержание совместной деятельности.

Создание ситуации делегирования инициативы (СДИ) — это проектирование и осуществление таких управленческих процедур, при которых управленческая идея превращается в конкретную форму инициативы членов коллектива.

Создание ситуации установки (СУ) — это проектирование и осуществление таких управленческих процедур, при которых достигается интериоризация членами коллектива предписываемой им роли и формируется состояние внутренней готовности к соответствующему действию или адекватному восприятию управленческой информации.

Создание организационно-деятельностной ситуации (ОДС) — это проектирование и осуществление совокупности управленческих процедур «погружения» коллектива в процесс «выращивания» нового опыта или перестройки позиции по своеобразному сценарию: — ненавязчивое приглашение коллектива к размышлению по актуальной проблеме теории и практики (такую роль пускового механизма может сыграть задача захватывающего содержания, мини-ОДИ, какая-то форма «мозговой атаки» и т. д.); — непринужденное, очень мягкое предъявление нормы-образца деятельности для столкновения наличной позиции участников ситуации с запрограммированной в норме-образце; — перевод участников ситуации из состоянии неосознанной некомпетентности в состояние осознанной некомпетентности, интериоризация нормы-образца и формирование внутренней мотивации ее осуществления; — организация практической деятельности в соответствии с нормой-образцом.

Осуществление перевода социально значимой цели в мотив деятельности членов коллектива (интериоризации управленческой цели) посредством методов мотивационного управления составляет социально-психологическую стратегию мотивационного программно-целевого управления (МПЦУ), результативно означающую рождение энергии направленного, действия.

Опережающая реализация руководителем социально-психологических функций по отношению к оперативно-технологическим функциям является сущностью социально-психологической тактики МПЦУ, обеспечивающей психологическую почву успешной деятельности коллектива в соответствии с управленческим циклом.

Программно-целевая психология управления (ПЦПУ) — это теория и практика решения традиционных задач психологии управления на основе: а) мотивационного программно-целевого управления как воплощение мотивации в структуре программно-целевого подхода, в результате которого традиционная управляющая программа обогащается инновационными составляющими, социально-психологической стратегией и социально-психологической тактикой, традиционное «дерево целей» — мотивационным основанием в виде цели психологической подготовки коллектива к соответствующему труду, традиционная исполняющая программа — нормой-образцом психологической готовности коллектива к труду;

б) формирования и реализации общих и специфических качеств руководителя, необходимых для успешного осуществления мотивационного программно-целевого управления; в) обеспечения обратной связи по результатам управленческой ’ деятельности, являющейся следствием уровня реализованной сформированности качеств руководителя и уровня мотивационного программно-целевого управления.

Психологические закономерности управленческой деятельности

Как известно, управление осуществляется через взаимодействие людей,

поэтому руководителю в своей деятельности необходимо учитывать законы, определяющие динамику психических процессов, межличностных взаимоотношений, группового поведения. К числу подобного рода закономерностей можно отнести следующие. *Закон неопределенности отклика*.

Другая его формулировка - закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур. Дело в том, что разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия.

Это может приводить и нередко приводит к непониманию потребностей субъектов управленческих отношений, их ожиданий, особенностей восприятия той или иной конкретной деловой ситуации и как результат - к использованию моделей взаимодействия, неадекватных ни особенностям психологических структур вообще, ни психическому состоянию каждого из партнеров в конкретный момент в частности.

Закон неадекватности отображения человека человеком. Суть его состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно этого человека.

Это объясняется сверхсложностью природы и сущности человека, который непрерывно меняется в соответствии с законом возрастной асинхронности. В самом деле, в разные моменты своей жизни даже взрослый человек определенного календарного возраста может находиться на разных уровнях физиологического, интеллектуального, эмоционального, социального, сексуального, мотивационно-волевого решения. Более того, любой человек осознанно или неосознанно защищается от попыток понять его особенности во избежание опасности стать игрушкой в руках человека, склонного к манипулированию людьми.

Имеет значение даже то обстоятельство, что нередко сам человек не знает себя достаточно полно.

Таким образом, любой человек, каким бы он ни был, всегда что-то скрывает о себе, что-то ослабляет, что-то усиливает, какие-то сведения о себе отрицает, что-то подменяет, что-то приписывает себе (придумывает), на чем-то делает акцент и т.п. Пользуясь подобными защитными приемами, он демонстрирует себя людям не таким, каков он есть на самом деле, а таким, каким бы он хотел, чтобы его видели другие.

Тем не менее любой человек как частный представитель объектов социальной реальности может быть познан. И в настоящее время успешно разрабатываются научные принципы подхода к человеку как к объекту познания. Среди таких принципов можно отметить, в частности, такие, *как принцип универсальной талантливости* ("нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом"); принцип развития ("способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок"); принцип неисчерпаемости ("ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной").

Закон неадекватности самооценки. Дело в том, что психика человека представляет собой органичное единство, целостность двух компонентов - осознаваемого (логическо-мыслительного) и неосознаваемого (эмоционально-чувственного, интуитивного) и соотносятся эти компоненты (или части личности) между собой так, как надводная и подводная части айсберга.

Закон расщепления смысла управленческой информации. Любая управленческая информация (директивы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления. Это обусловлено, с одной стороны, иносказательными возможностями используемого естественного языка информации, что ведет к возникновению различий толкования информации, с другой - различиями в образовании, интеллектуальном развитии, физическом и, тем более, психическом состоянии субъектов анализа и передачи управленческой информации. Изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей, через которых она проходит.

Закон самосохранения. Его смысл состоит в том, что ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности является сохранение его личного социального статуса, его личностной состоятельности, чувства собственного достоинства. Характер и направленность моделей

поведения в системе управленческой деятельности напрямую связаны с учетом или игнорированием этого обстоятельства.

Закон компенсации. При высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками. Этот компенсаторный механизм часто срабатывает бессознательно, и человек приобретает опыт в ходе проб и ошибок. Однако следует иметь в виду, что данный закон практически не срабатывает на достаточно высоких уровнях сложности управленческой деятельности.

Наука управления, естественно, не исчерпывается приведенными выше психологическими законами. Существуют многие другие закономерности, честь открытия которых принадлежит ряду выдающихся специалистов в области психологии управления, чьи имена и присвоены этим открытиям. Таковы законы Паркинсона, принципы Питера, законы Мерфи и другие.

Новые подходы к оптимизации управленческой деятельности

Управленческая деятельность включает важнейший психологический аспект, основы которого разработаны академиком Петром Анохиным в теории функциональных систем. Психическая деятельность управленца включает стадии анализа, принятия решения, корректировки и оценки результатов действия.• Уровень интеллекта управленца зависит от качества обучаемости и степени системной организации психической деятельности

Для современной управленческой и всей производственной деятельности большое значение имеют присущие человеку психические ресурсы и возможности. Раскрытию их в огромной степени способствовала теория функциональных систем, созданная академиком П.К.Анохиным, эффективное использование которой помогает активизировать поведенческую деятельность людей и целых коллективов в целях получения оптимальных для управления, производства и государства полезных результатов.

В 1935 г. выдающийся физиолог, ученик И.П.Павлова, Петр Кузьмич Анохин сформулировал новую теорию жизнедеятельности человека – теорию функциональных систем. Она оказалась универсальной не только для объяснения процессов, происходящих в живых организмах, но и в общественной среде, человеческом обществе. Она открыла новые возможности для оптимизации управленческой деятельности.

Функциональные системы живых организмов – это самоорганизующиеся, саморегулирующиеся динамические организации, все компоненты которых взаимодействуют и взаимосодействуют достижению полезных для самой системы и организма в целом приспособительных результатов.

Функциональные системы представляют объективную реальность. Их становление и усовершенствование прошли длительный период эволюционного развития живых существ. В своей динамической саморегулирующейся организации функциональные системы заключают кибернетические и информационные свойства. В них постоянно циркулирует информация о состоянии полезного приспособительного результата и осуществляется ее оценка.

Функциональные системы, определяющие своей саморегулирующейся деятельностью устойчивость различных полезных для организма приспособительных результатов, представляют оптимальную форму организации и управления устойчивым обществом.

П.К.Анохиным раскрыта центральная системная архитектоника, определяющая поведенческую и психическую деятельность живых существ, в том числе и человека. Психическая деятельность согласно теории функциональных систем строится системной центральной архитектоникой, которая включает последовательно развертывающиеся на информационной основе деятельности мозга узловые стадии: афферентный синтез, принятие решения, акцептор результатов действия, эфферентный синтез и постоянную оценку акцептором результатов действия параметров достигнутых результатов с помощью обратных связей, “обратной афферентации” по П.К.Анохину.

Динамика поведенческой и психической деятельности строится дискретными “системоквантами” – от потребности к ее удовлетворению. Каждый “системоквант” психической деятельности включает формирование потребности, мотивацию, программирование деятельности, поведение, направленное на

достижение этапных и конечных результатов и постоянную оценку полученных результатов с помощью обратных связей. Системная архитектоника определяет внутреннюю сущность “системоквантов”.

При достижении потребных результатов поступающая в мозг обратная афферентация формирует на его структурах информационные отпечатки параметров результатов. Эти следы памяти – энграммы – при последующем очередном возникновении соответствующей потребности опережающе возбуждаются доминирующей мотивацией. В результате на структурах акцептора результата действия на информационной основе строятся функциональные системы психического уровня организации.

Общие принципы построения функциональных систем могут быть использованы для оптимальной организации отдельных видов управленческой и производственной деятельности. При этом ведущая ориентация коллектива производства должна быть прежде всего направлена на получение оптимального для производства и государства в целом полезного результата. Из этого следует ведущий принцип системной организации производства – четкая параметризация результата. Она включает его физические, химические и информационные свойства, его цену, значение для производства и общества в целом, его товарный вид, эстетические и другие качества. В зависимости от свойств и реализации результата деятельности обеспечивается устойчивость и развитие производства.

Динамика работы производства строится “системоквантами” – от потребности к ее удовлетворению.

Для получения оптимального результата производственной деятельности необходима системная организация самого производства и входящих в него подразделений. В нем должны быть отделы, оценивающие потребность производства, действие окружающей среды и постоянно учитывающие исторический, общественный и индивидуальный опыт данного производства, опыт других аналогичных производств, т.е. аналоги афферентного синтеза по П.К.Анохину. Особо важным является подразделение, специалисты которого принимают ответственные решения, касающиеся развития и деятельности производства.

Решение есть неизбежное следствие афферентного синтеза. Это выбор из многих возможностей той одной, которая способна обеспечить наилучший эффект и результат для производства. Процесс принятия решения является результатом тонкой и высококвалифицированной работы принимающих его людей. Решению должна предшествовать стадия “предрешения”, которая определяет, какие обстоятельства должны быть учтены при принятии решения, из какого набора нужно выбирать ту или иную линию деятельности, которая окажется наиболее эффективной, и какие необходимо рассматривать альтернативы.

При принятии решения важная роль принадлежит мотивации. Она определяет и устанавливает форму принятия решения, тип решения, его общие очертания, иными словами, генеральную линию деятельности. Принятие решения освобождает предпринимателей от чрезвычайно большого количества степеней свободы и оставляет одну, которая и реализуется.

Особо значимы отделы планирования и оценки достигнутых результатов – аналоги аппарата акцептора результата действия в функциональных системах. Эти отделы формируют план работы производства, учитывающий его материальные и духовные возможности, связи с другими предприятиями, возможных соисполнителей и конкурентов.

На основе плана и перспективных программ работают отделы, определяющие конкретную деятельность предприятия – аналоги “эфферентного синтеза” в функциональных системах. Их деятельность и ее результаты находятся под контролем планирующих отделов и непрерывно ими оцениваются.

В случае затруднений в достижении требуемых результатов происходит динамическая перестройка и коррекция деятельности отделов синтеза, принятия решения и планирования, и производственные усилия осуществляются в скорректированном направлении.

Системноорганизованное производство обладает, таким образом, жестким и динамичным программированием своей деятельности.

Организационные структуры управления компаниями

1.Виды структур

2.Проектные структуры

В настоящее время классические линейно-функциональные структуры присущи лишь мелким и части средних компаний. Они редко используются на уровне транснациональных корпораций, чаще — на уровне их подразделений за рубежом. Для крупных компаний доминирующим стал дивизиональный подход к построению организационных структур управления.

Дивизиональные (отделенческие) структуры управления (от англ. слова division — отделение, подразделение компании) являются наиболее совершенной разновидностью организационных структур иерархического типа и даже порой их считают чем-то средним между бюрократическими (механистическими) и адаптивными структурами. В ряде случаев эти структуры в литературе можно встретить под названием “дробных структур”.

Впервые дивизиональные структуры управления появились в конце 20-х годов на предприятиях “Дженерал Моторс”, а наибольшее распространение они получили в 60—70-е годы нашего столетия. По некоторым оценкам, от линейно-функциональных структур к дивизиональным к середине 80-х годов в США перешли 80% всех диверсифицированных и специализированных компаний, в том числе из 500 крупнейших — 95%. В Японии такой вид структуры применяют 45% всех компаний. Дивизиональные структуры возникли как реакция на недостатки линейно-функциональных структур. Необходимость их реорганизации была вызвана резким увеличением размеров компаний, усложнением технологических процессов, диверсификацией и интернационализацией их деятельности. В условиях динамично изменяющейся внешней среды невозможно было управлять из единого центра непохожими друг на друга или географически удаленными подразделениями компании.

Дивизиональные структуры *— структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.*

Под **отделением (дивизионом)** подразумевается организационная товарно-рыночная единица, имеющая внутри необходимые собственные функциональные подразделения. На отделение возлагается ответственность за производство и сбыт определенной продукции и получение прибыли, в результате чего управленческий персонал верхнего эшелона компании высвобождается для решения стратегических задач. Оперативный уровень управления, концентрирующийся на производстве конкретного продукта или на осуществлении деятельности на определенной территории, был наконец-то отделен от стратегического, отвечающего за рост и развитие компании в целом. Как правило, у высшего руководства фирмы остается не более 4-6 централизованных функциональных подразделений. Высший руководящий орган компании оставляет за собой право жесткого контроля по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, финансов, инвестиций и т. п. Следовательно, для дивизиональных структур характерно сочетание централизованного стратегического планирования в верхних эшелонах управления и децентрализованной деятельности отделений, на уровне которых осуществляется оперативное управление и которые ответственны за получение прибыли. В связи с перенесением ответственности за прибыль на уровень отделений (дивизионов) они стали рассматриваться как “центры прибыли”, активно использующие

предоставленную им свободу для повышения эффективности работы. В связи с вышесказанным дивизиональные структуры управления принято характеризовать как сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением (децентрализация при сохранении координации и контроля) или в соответствии с высказыванием А. Слоуна как “скоординированную децентрализацию”.

Дивизиональный подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде.

Дивизиональные структуры характеризуются полной ответственностью руководителей отделений за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений. В связи с этим важнейшее место в управлении компаниями с дивизиональной структурой занимают не руководители функциональных подразделений, а руководители, возглавляющие производственные отделения.

Структуризация компании по отделениям (дивизионам) производится, как правило, по одному из трех принципов: по продуктовому — с учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, в зависимости от ориентации на конкретного потребителя и по региональному — в зависимости от обслуживаемых территорий. В связи с этим выделяется три типа дивизиональных структур:

- дивизионально-продуктивные структуры;
- организационные структуры. ориентированные на потребителя;
- дивизионально-региональные структуры.

При **дивизионально-продуктовой структуре** полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который является ответственным за данный вид продукции (см. рис. 5). Руководители функциональных служб (производственной, снабженческой, технической, бухгалтерской, маркетинговой и т. д.) должны отчитываться перед управляющим по этому продукту.

Компании с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Деятельность по производству определенного вида продукции находится под руководством одного человека, улучшается координация работ.

Возможный недостаток продуктовой структуры — увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для разных видов продукции. В каждом продуктовом отделении создаются свои функциональные подразделения.

При создании **организационных структур, ориентированных на потребителя,** подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей (например, армия и гражданские отрасли, продукция производственно-технического и культурно-бытового назначения). Цель такой организационной структуры состоит в том, чтобы удовлетворять потребности конкретных потребителей так же хорошо, как это делает компания, которая обслуживает всего одну их группу. В качестве примера организации, использующей организационные структуры управления, ориентированные на потребителя, можно привести коммерческие банки. Основными группами потребителей услуг в данном случае будут: индивидуальные клиенты, компании, другие банки, международные финансовые организации.

Рисунок 5. Продуктовая дивизиональная структура

Рисунок 6. Региональная дивизиональная структура

Если деятельность компании распространена на несколько регионов, в которых требуется использование различных стратегий, то целесообразно формировать дивизиональную структуру управления по территориальному принципу, т. е. применять дивизионально-региональную структуру (см. рис. 6). Вся деятельность компании в определенном регионе в этом случае должна подчиняться соответствующему руководителю, несущему за нее ответственность перед высшим руководящим органом фирмы. Дивизионально-региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местными обычаями, особенностями законодательства и социально-экономической среды региона. Территориальное деление создает условия для подготовки управленческого персонала отделений (дивизионов) непосредственно на месте.

По мере развития компаний, выхода их на международные рынки, постепенного преобразования их из корпораций национальных в транснациональные с достижения транснациональными корпорациями высшего уровня их развития — создания глобальных корпораций дивизиональные структуры преобразуются в международные дивизиональные, а далее — в глобальные. В этом случае компания перестает делать основную ставку на деятельность внутри страны, а перестраивает свою структуру таким образом, чтобы международные операции имели более важное значение, чем операции на национальном рынке.

Можно выделить следующие наиболее распространенные разновидности международных дивизиональных структур, в основу построения которых заложен глобальный подход:

1. Глобальноориентированная продуктовая (товарная) структура (Worldwide Product Structure), базирующаяся на дивизиональной структуре с подразделениями по продуктовому признаку, каждое из которых самостоятельно работает на весь мировой рынок (см. рис. 7). Такая структура может использоваться компаниями с сильно диверсифицированной продукцией, продукцией, существенно различающейся по технологии ее производства, методам маркетинга, каналам реализации и т. п. Ее применяют прежде всего те компании, для которых различия между выпускаемыми видами продукции более важны, чем различия между географическими регионами, в которых эта продукция реализуется. Этот вид структур способствует международной ориентации компании, однако для него характерно (правда, как и для любого другого вида дивизиональных структур) ослабление координации между отдельными дивизионами компании; усиление дублирования их деятельности.

Рисунок 7. Глобальноориентированная продуктовая (товарная) структура

2. Глобальноориентированная региональная структура (Worldwide Regional Structure), тоже базирующаяся на дивизиональной структуре, но с использованием географического принципа построения (см. рис. 8). при этом национальный рынок нередко рассматривается лишь как одно из региональных подразделений. Наиболее целесообразно использование такого типа структур компаниями, для которых региональные различия имеют большее значение, чем различия в выпускаемой продукции. Зачастую глобальноориентированные региональные организационные структуры используются в отраслях с технологически медленно изменяющейся продукцией (автомобили, напитки, косметика, продовольствие, нефтепродукты). К достоинствам такой структуры можно отнести тесную взаимосвязь с географическими регионами и высокую координацию деятельности в их рамках, а к недостаткам — слабую координацию работы отдельных подразделений и дублирование их деятельности.

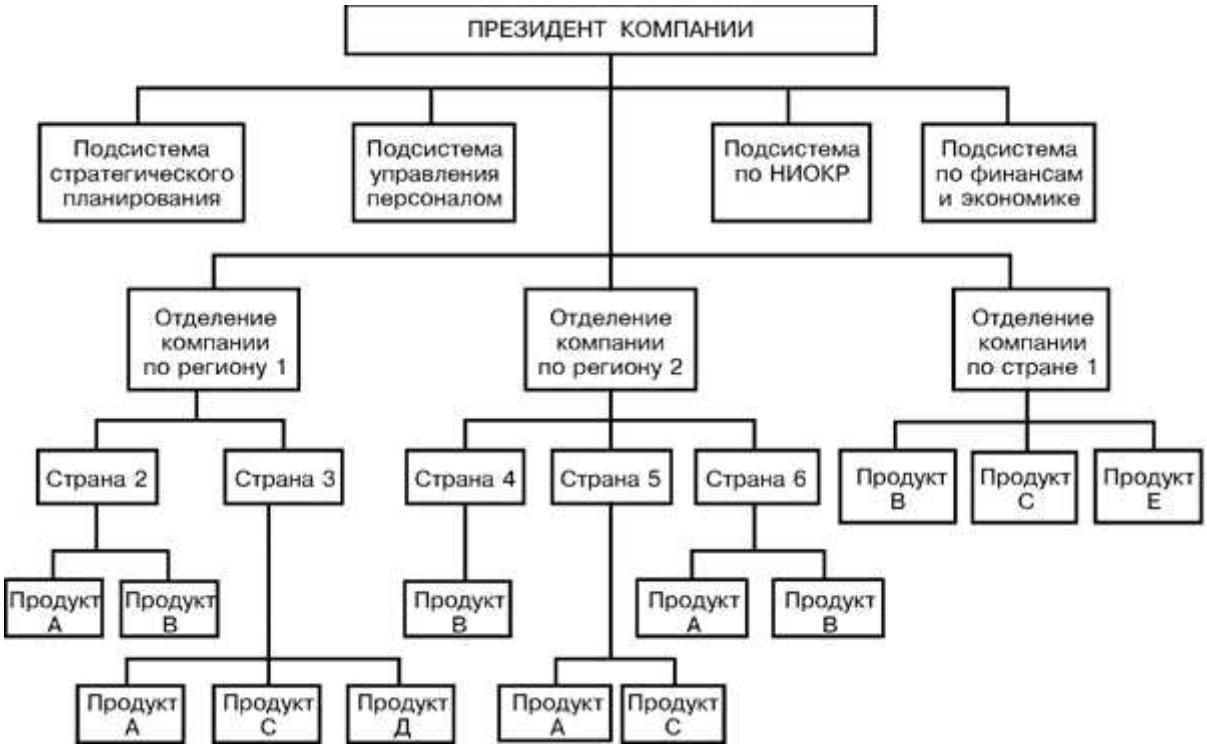


Рисунок 8. Глобальнориентированная региональная структура.

3. **Смешанная (гибридная) структура** (Mixed Structure, Mixed Overlay), где наряду с акцентом на определенный продукт (географический регион, функции) встроены структурные связи территориального и функционального (продуктового и функционального или территориального и продуктового) типа. Этот вид структур возник в связи с тем, что у каждой из вышеперечисленных структур можно отметить сильные и слабые стороны, не существует ни одной оргструктуры, которую можно было бы считать идеальной. Организационная структура управления должна соответствовать конкретным условиям функционирования компании, а они у крупных объектов достаточно сложны и разнообразны и им не способна быть адекватной ни одна организационная структура в чистом виде. Смешанная структура в настоящее время очень популярна среди американских транснациональных корпораций (особенно с сильно диверсифицированной деятельностью).

Мы охарактеризовали применение дивизиональных структур на уровне компании, но хотелось бы отметить. что в самих производственных отделениях (дивизионах) управление, как правило, строится на основе линейно-функционального принципа.

Подводя итог рассмотрения дивизиональных структур, особо подчеркнем их достоинства, недостатки и условия наиболее эффективного применения. В качестве преимуществ данного вида структур можно назвать:

- использование дивизиональных структур позволяет компании уделять конкретному продукту, потребителю или географическому региону столько же внимания, сколько уделяет небольшая специализированная компания, в результате чего возможно быстрее реагировать на изменения. происходящие во внешней среде, адаптироваться к изменяющимся условиям;
- этот вид структуры управления ориентирует на достижение конечных результатов деятельности компании (производство конкретных видов продукции, удовлетворение потребностей определенного потребителя, насыщение товарами конкретного регионального рынка);
- уменьшение сложности управления, с которой сталкиваются управляющие высшего звена;
- отделение оперативного управления от стратегического, в результате чего высшее руководство компании концентрируется на стратегическом планировании и управлении;
- перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, децентрализацию принятия оперативных управленческих решений, такая структура помогает приблизить руководство к проблемам рынка;
- улучшение коммуникаций;

- развитие широты мышления, гибкости восприятия и предприимчивости руководителей отделений (дивизионов).

В то же время следует подчеркнуть недостатки рассматриваемого типа организационных структур:

- дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности, т. е. вертикали управления. Они потребовали формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, группы и т. п.;
- противопоставление целей отделений общим целям развития компании, несовпадение интересов “верхов” и “низов” в многоуровневой иерархии;
- возможность возникновения межотделенческих конфликтов, в частности, в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов;
- невысокая координация деятельности отделений (дивизионов), штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены;
- неэффективное использование ресурсов, невозможность их использовать в полной мере в связи с закреплением ресурсов за конкретным подразделением;
- увеличение затрат на содержание управленческого аппарата вследствие дублирования одних и тех же функций в подразделениях и соответствующего увеличения численности персонала;
- затруднение осуществления контроля сверху донизу;

- многоуровневая иерархия и в рамках самих отделений (дивизионов), действие в них всех недостатков линейно-функциональных структур;
- возможное ограничение профессионального развития специалистов подразделений, поскольку их коллективы не столь велики, как в случае применения линейно-функциональных структур на уровне компаний.

Следует отметить, что наиболее эффективно использование дивизиональных структур управления при следующих условиях:

- в компаниях крупных размеров, при расширении производственно-хозяйственных операций;
- в компаниях с широкой номенклатурой выпускаемой продукции;
- в компаниях с сильно диверсифицированным производством;
- в компаниях, в которых производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений;
- при интенсивном проникновении компаний на зарубежные рынки, т. е. в компаниях, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством.

В качестве наиболее развитого вида дивизиональных структур управления можно назвать **организационные структуры на базе стратегических единиц бизнеса (стратегических хозяйственных центров)** (strategic business units, SBUs). Они применяются в компаниях в случае наличия у них большого числа самостоятельных отделений близкого профиля деятельности. В этом случае для координации их работы создаются специальные промежуточные управленческие органы, располагаемые между отделениями и высшим руководителем. Данные органы возглавляются заместителями высшего руководства организации (обычно это вице-президенты), и им придается статус стратегических единиц бизнеса.

Стратегические единицы бизнеса представляют собой организационные единицы компании, отвечающие за выработку ее стратегических позиций в одной или нескольких областях хозяйствования. На них возлагается ответственность за выбор сферы деятельности, разработку конкурентоспособной продукции и сбытовых стратегий. Как только номенклатура продукции разработана, ответственность за реализацию программы ложится на подразделения текущей коммерческой деятельности, т. е. на дивизионы.

Первопроходцем по созданию и использованию организационных структур управления, построенных на основе выделения стратегических единиц бизнеса, был “Дженерал электрик”. Во второй половине 70-х годов в этой компании насчитывалось порядка 200 отделений и 43 стратегических единиц бизнеса. В дальнейшем многие компании подхватили это новшество.

Проведенный подробный анализ разновидностей организационных структур иерархического типа показал, что переход к более гибким, адаптивным структурам управления, лучше приспособленным к динамичным изменениям и требованиям производства, был объективно необходим и закономерен.

Адаптивные структуры управления

Как мы уже отмечали выше, для адаптивных (гибких, органических) организационных структур характерно отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствие детального разделения труда по видам работ, размытость уровней управления и небольшое их количество, гибкость структуры управления, децентрализация принятия решений, индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности.

Кроме того адаптивные организационные структуры, как правило, характеризуются следующими признаками:

- способностью сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к изменяющимся условиям;
- ориентацией на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, решение сложных проблем;
- ограниченным действием во времени, т. е. формированием на временной основе на период решения проблемы, выполнения проекта, программы;
- созданием временных органов управления.

К разновидностям структур адаптивного типа можно отнести проектные, матричные, программно-целевые, проблемно-целевые, структуры, основанные на групповом подходе (командные, проблемно-групповые, бригадные), сетевые организационные структуры.

Проектные структуры — это структуры управления комплексными видами деятельности, которые из-за их решающего значения для компании требуют обеспечения непрерывного координирующего и интегрирующего воздействия при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ.

Традиционно руководитель подразделения в любой крупной компании в рамках организационной структуры иерархического типа имеет множество различных обязанностей и несет ответственность за разнообразные аспекты нескольких разных программ, проблем, проектов, видов продукции и услуг. Неизбежно, что в этих условиях даже хороший руководитель будет на какие-то виды деятельности обращать больше внимания, а на другие — меньше. В результате невозможность учесть все особенности, все детали проектов могут привести к самым серьезным последствиям. Поэтому для того, чтобы управлять проектами и, прежде всего, крупномасштабными, и используются специальные проектные структуры управления.

Проектные структуры в компании, как правило, применяются тогда, когда возникает необходимость разработать и осуществить организационные проект комплексного характера, охватывающий, с одной стороны, решение широкого круга специализированных технических, экономических, социальных и иных вопросов, и, с другой стороны, деятельность различных функциональных и линейных подразделений. К организационным проектам можно отнести любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, реконструкцию производства, разработку и освоение новых видов продукции и технологических процессов, строительство объектов и т. д.

Под проектной структурой управления *понимается временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). Смысл проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.*

Проектная структура управления предполагает обеспечение централизованного управления всем ходом работ по каждому крупному проекту.

Существует несколько типов проектных структур. В качестве одной из их разновидностей можно привести так называемые чистые или сводные проектные структуры управления, подразумевающие формирование специального подразделения — проектной команды, работающей на временной основе. Временная группа специалистов в сущности представляет собой уменьшенную по масштабам копию постоянной

функциональной структуры данной компании (см. рис. 9). Правда, на практике эти проектные команды редко находят отражение на формальных схемах организационных структур управления. В состав временных групп включают необходимых специалистов: инженеров, бухгалтеров, руководителей производства, исследователей, а также специалистов по управлению. Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями (полной властью и правами контроля в рамках конкретного проекта). Руководитель отвечает за все виды деятельности от начала до полного завершения проекта или какой-либо его части. В его функции входит определение концепции и целей проектного управления, формирование проектной структуры, распределение задач между специалистами, планирование и организация выполнения работ, координация действий исполнителей. Ему полностью подчинены все члены команды и все выделенные для этой цели ресурсы. В число проектных полномочий руководителя проекта входит ответственность за планирование проекта, за составление графика и ход выполнения работ, за расходование выделенных ресурсов, в том числе и за материальное поощрение работающих. После завершения работ по проекту структура распадается, а персонал переходит в новую проектную структуру или возвращается на свою постоянную должность (при контрактной работе — увольняется).

Рисунок 9. Одна из разновидностей проектных структур управления

Чисто проектные структуры, как правило, используются для решения каких-либо особенно крупномасштабных задач. В случае менее крупных проектов затраты на дублирование уже существующих в компании служб в проектной структуре управления становятся нерациональными. В таких относительно небольших проектах его руководитель может выступать в качестве консультанта высшего руководства фирмы. Или же кто-нибудь из высшего руководящего состава компании координирует реализацию проекта в рамках обычной линейно-функциональной структуры.

В качестве важнейших преимуществ такого вида структур управления можно назвать:

В качестве важнейших преимуществ такого вида структур управления можно назвать:

- интеграцию различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту;
- комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;
- концентрацию всех усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта;
- большую гибкость проектных структур;
- активизацию деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы.

К недостаткам проектной структуры управления можно отнести следующее:

- при наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого;
- от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании;
- формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании;

- при использовании проектной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;
- наблюдается частичное дублирование функций.

Одной из наиболее сложных структур управления адаптивного типа признается **матричная структура**. Первоначально она была разработана в космической отрасли, применялась в электронной промышленности и в областях высоких технологий. Матричная структура возникла как реакция на необходимость проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы.

Матричная структура *отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства, двух организационных альтернатив (см. рис. 10). Вертикальное направление — управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании. Горизонтальное — управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и*

Рисунок 10. Укрупненная схема матричной структуры управления

иные ресурсы различных подразделений компании.

При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта, и важнейшей задачей высшего руководящего состава компании в этих условиях становится поддержание баланса между двумя организационными альтернативами.

В связи с вышесказанным, отличительной чертой организационной структуры управления матричного типа является наличие у работников одновременно двух руководителей, обладающих равными правами. С одной стороны, исполнитель подчиняется непосредственному руководителю функциональной службы, которая наделен необходимыми проектными полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, выделенными ресурсами и требуемым качеством. Возникает система двойного подчинения, базирующаяся на сочетании двух принципов — функционального и проектного (продуктового).

Матричная структура чаще всего представляет собой наложение проектной структуры на постоянную для данной компании линейно-функциональную структуру управления. Порой такого вида структура образуется в результате постепенной модификации дивизиональной структуры, она может быть результатом наложения функциональной структуры на дивизиональную. Ее подход с продуктовым или функциональным. Образуется как бы двойная структура (матрица), представляющая собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей.

Основополагающим принципом в матричном подходе к построению организационных структур управления является не совершенствование организационных структур управления является не совершенствование деятельности отдельных структурных подразделений, а улучшение их взаимодействия в целях реализации того или иного проекта или эффективного решения определенной проблемы.

Это требование выполняется здесь за счет того, что в матричной структуре параллельно с функциональными и линейными подразделениями создаются специальные органы (проектные группы) для решения конкретных производственных задач. Эти проектные группы формируются за счет специалистов подразделений, находящихся на различных уровнях управленческой иерархии. Таким образом, главным принципом формирования матричной структуры является развитая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных и линейных подразделений.

Матричные структуры управления могут быть двух видов. В первом случае руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, которые подчиняются ему на временной основе и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется подчиненность этих исполнителей непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Во втором случае руководителю проекта могут подчиняться временно только исполнители из соответствующих функциональных подразделений.

Руководители проектов в матричных структурах, также как и в рассмотренных выше проектных, обладают так называемыми проектными полномочиями. Причем эти полномочия могут выражаться в прямых противоположностях: от всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чисто консультационных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему высшее руководство компании.

Руководители проектов в матричной структуре отвечают в челом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того. чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители проектов сохраняют за собой право определять приоритетность и сроки решения той или иной задачи, в то время как руководители структурных подразделений могут лишь выбирать конкретного исполнителя и методику решения.

Достоинствами матричной структуры являются:

- интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ;
- получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов;
- значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;
- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов и, прежде всего, по ускоренному техническому совершенствованию производства;
- сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы;
- достижение большей гибкости и скоординированности работ, чем в линейно-функциональных и дивизиональных организационных структурах управления, т. е. лучшее и более быстрое реагирование матричной структуры на изменение внешней среды;
- преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешая при этом развитию функциональной специализации.

Несмотря на перечисленные выше достоинства анализируемого вида структур управления, необходимо отметить скептическое отношение к нему многих специалистов и, прежде всего, практиков. Разработка матричных структур очень часто рассматривается как достижение развития управленческой теории, которое с трудом реализуется на практике. Приведем перечень недостатков матричных структур. Он получился достаточно внушительным и содержит следующие негативные моменты:

- сложность матричной структуры для практической реализации, для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура;
- структура сложна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации;
- она является трудной и порой непонятной формой организации;
- в связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам; в рамках этой структуры порождается двусмысленность роли исполнителя и его руководителей, что создает напряжение в отношениях между членами трудового коллектива компании;
- в рамках матричной структуры наблюдается тенденция к анархии, в условиях ее действия нечетко распределены права и ответственность между ее элементами;
- для этой структуры характерна борьба за власть, т. к. в ее рамках четко не определены властные полномочия;
- для данной структуры характерны чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций;
- мешает достижению высококачественных результатов двусмысленность и потеря ответственности;
- при использовании матричной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;
- наблюдается частичное дублирование функций;
- несвоевременно принимаются управленческие решения; как правило, характерно групповое принятие решений;
- отмечается конформизм в принятии групповых решений;
- нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями;
- в условиях матричной структуры затрудняется и практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления;
- структура считается абсолютно неэффективной в кризисные периоды.

При этом следует отметить, что переход к матричным структурам, как правило, охватывает не всю компанию, а лишь какую-то часть. И хотя мы привели достаточно много недостатков этого вида структур, масштабы их применения или использования отдельных элементов матричного подхода в компаниях довольно значительные.

Сравнительный анализ классических организационных структур управления промышленных предприятий

Все мы в жизни ни раз сталкивались с таким явлением, как бюрократия. Много раз пытались с ним бороться, но безуспешно. Причина этого кроется в том, что мы плохо знаем, что это такое бюрократия и откуда она берется. А истоки этого явления можно найти в организациях, построенных по бюрократическому принципу. Существует ряд определений бюрократических организаций, приведем их:

1. Бюрократические организации характеризуются высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, многочисленными нормами и правилами поведения.
2. Бюрократическая организация рассматривается как вертикальная пирамидальная конструкция, функционирующая как единое целое на скалярной основе (предполагается, что объем полномочий и ответственности, делегированный каждому должностному лицу в линейной цепи подчиненных, уменьшается пропорционально его удалению от главного управляющего (президента фирмы), т. е. скалярно).

   Такие организационные структуры характеризуются тем, что большинство сотрудников не знают друг друга, чувствуют себя ограниченными в высказывании личных взглядов. В организации наблюдается приверженность к различным формальностям и традициям. Структура бюрократического предприятия является как бы застывшей во времени, теряет гибкость, т. е. способность быстро приспосабливаться к новым быстро меняющимся внешним и внутренним условиям существования. Все эти наблюдения естественно необходимо отразить в определении бюрократической организации:

3. Бюрократическая организация - это организация, в основе которой заложены имеющие тенденции к "застыванию" линейные связи, она имеет вид вертикальной пирамидальной конструкции, в ней очень развита приверженность различным формальностям и традициям.

Существует два основных вида ОСУ предприятия, построенных по бюрократическому принципу: линейная ОСУ, функциональная ОСУ.

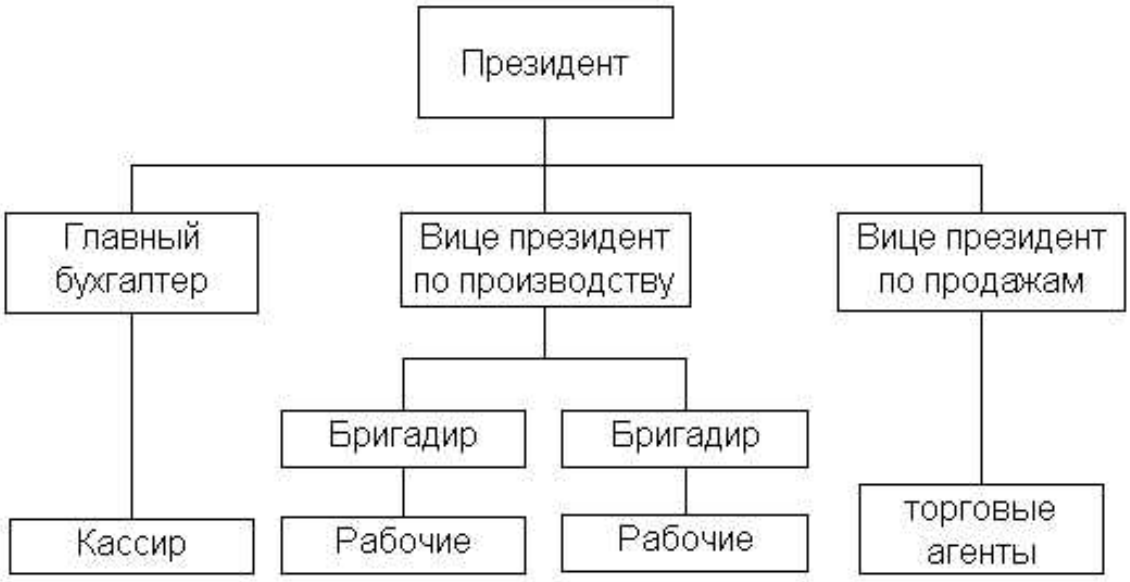


Рис. 3. Линейная ОСУ

Пример такой структуры изображен на рис. 3. Основным признаком линейной ОСУ является наличие исключительно линейных связей, что обуславливает все ее плюсы и минусы:

1. Плюсы:
   - очень четкая система взаимосвязей типа "начальник - подчиненный";
   - явно выраженная ответственность;
   - быстрая реакция на прямые приказания;
   - простота построения самой структуры;
   - высокая степень "прозрачности" деятельности всех структурных единиц.
2. Минусы:
   - чрезмерная нагрузка на высший уровень управления;
   - отсутствие вспомогательных служб;
   - отсутствие возможности быстрого разрешения вопросов, возникающих между различными структурными подразделениями;
   - высокая зависимость от личных качеств менеджеров любого уровня.

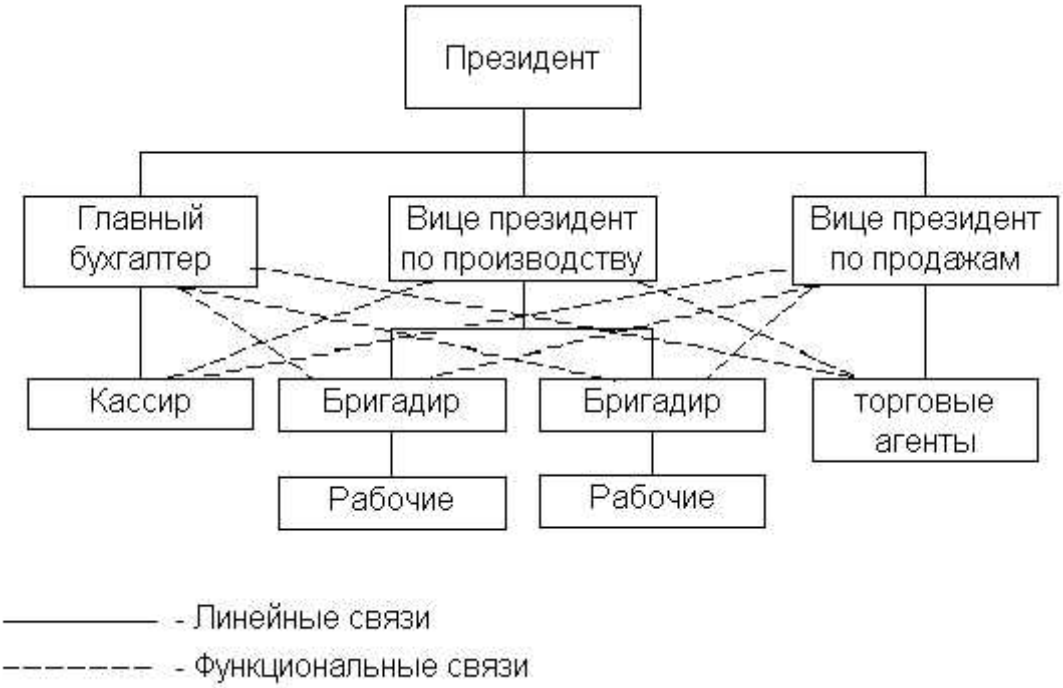


Рис. 4. Функциональная ОСУ

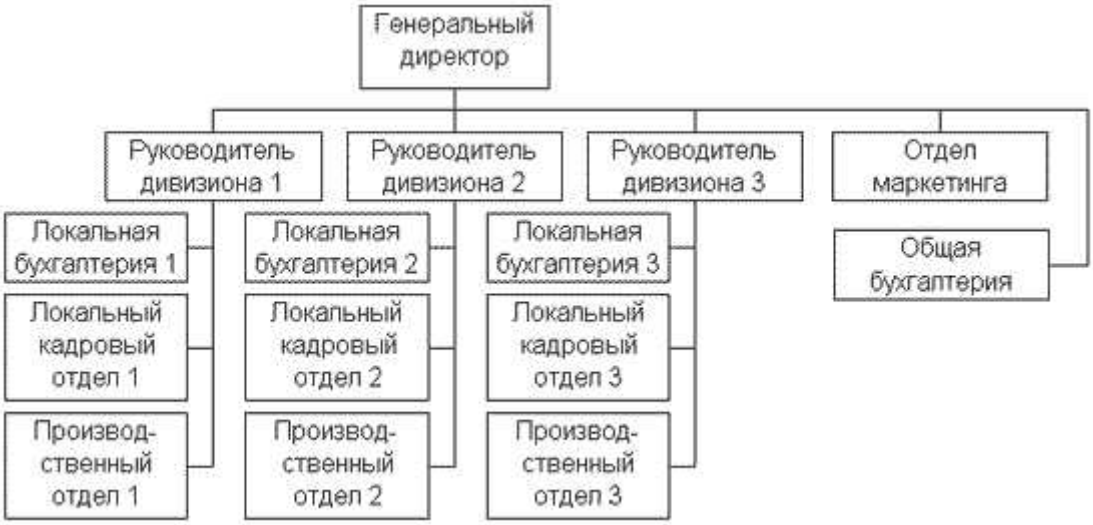
Если в линейную структуру управления внести прямые и обратные функциональные связи между различными структурными единицами (рис. 4), то она превратиться в функциональную. Наличие в этой структуре функциональных связей позволяет различным отделам контролировать работу друг друга. Плюс ко всему, появляется возможность активного включения в ОСУ различных обслуживающих служб.

Например, Службу по обеспечению работоспособности производственного оборудования, Службу технического контроля и т. п. Так же появляются неформальные связи на уровне структурных блоков. Данная организационная структура имеет свои преимущества и недостатки:

1. Плюсы:
    - снятие большей части нагрузки с высшего уровня управления;
    - стимулирование развития неформальных связей на уровне структурных блоков;
    - уменьшение потребности в специалистах широкого профиля;
    - как следствие предыдущего плюса - улучшение качества выпускаемой продукции;
    - появляется возможность создания штабных подструктур.
2. Минусы:
    - значительное усложнение связей внутри предприятия;
    - появление большого количества новых информационных каналов;
    - появление возможности переноса ответственности за неудачи на сотрудников других подразделений;
    - затруднение координации деятельности организации;
    - появление тенденции к чрезмерной централизации.

Органические или, как их еще называют, адаптивные ОСУ являются гибкими, т. е. способными быстро приспосабливаться к быстро меняющимся внешним и внутренним условиям существования организации. Существует два основных (или классических) вида таких структур: дивизионные и матричные. Основной принцип, лежащий в основе любой дивизионной структуры управления (рис. 5), заключается в разделении всей структуры фирмы на дивизионы.

Рис. 5. Дивизионная ОСУ



Дивизион - это крупное структурное подразделение предприятия, обладающее большой самостоятельностью за счет включения в себя всех необходимых служб.

Необходимо заметить, что иногда дивизионы принимают форму дочерних предприятий фирмы, даже юридически оформляются, как отдельные юридические лица, на деле же являясь составными частями одного целого. Эта организационная структура имеет следующие плюсы и минусы:

1. Плюсы:
   - наличие тенденций к децентрализации;
   - высокая степень самостоятельности дивизионов;
   - разгрузка менеджеров базового звена управления;
   - высокая степень выживаемости в условиях современного рынка;
   - развитие у управляющих дивизионов предпринимательских навыков.
2. Минусы:
   - появление дублирующих функций в дивизионах:
   - ослабление связей между сотрудниками различных дивизионов;
   - частичная потеря контроля над деятельностью дивизионов;
   - отсутствие одинакового подхода к управлению различными дивизионами Генеральным директором предприятия.

Матричные организационные структуры управления (рис. 6) отличаются от остальных классических ОСУ тем, что они относятся к поли-административным структурам. На предприятии с матричной ОСУ работа постоянно ведется по нескольким направлениям одновременно. Примером матричной организационной структуры является проектная организация, функционирующая следующим образом: при запуске новой программы назначается Ответственный руководитель, который ведет ее от начала и до конца. Из специализированных подразделений ему для работы выделяют необходимых сотрудников, которые по завершении реализации возложенных на них задач возвращаются обратно в свои структурные

подразделения.

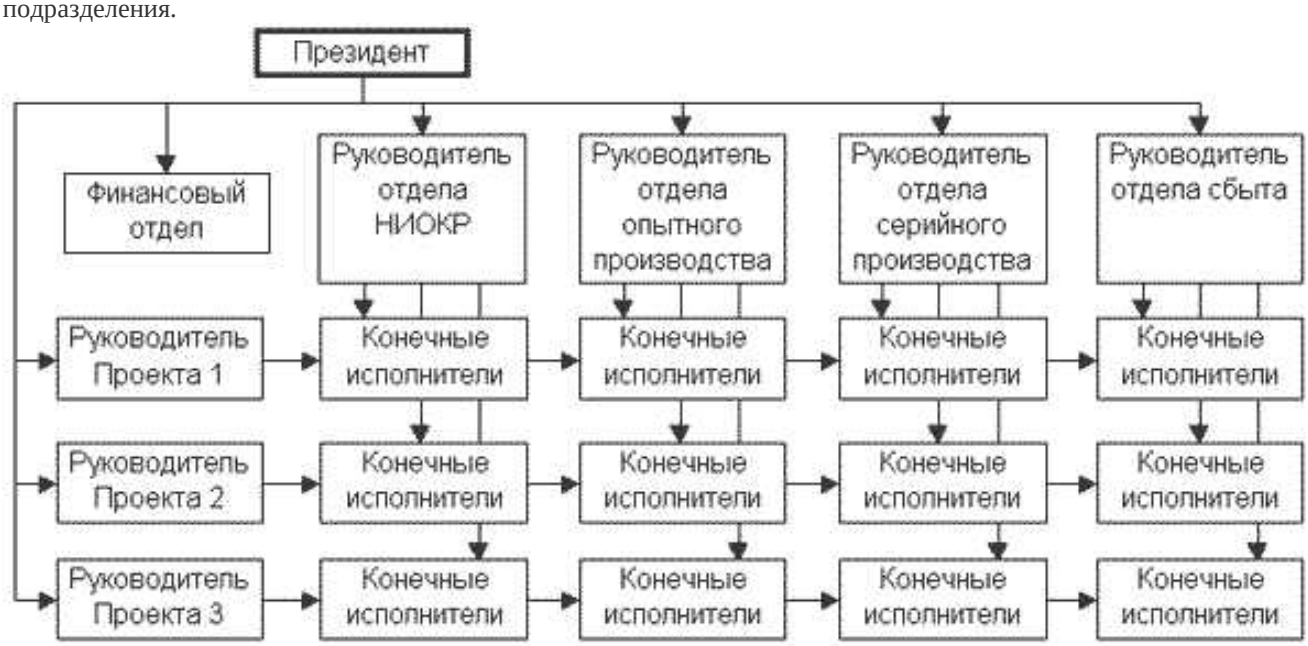


Рис. 6. Матричная ОСУ

Матричная организационная структура состоит из основных базисных структур типа "круг". Такие структуры редко носят постоянный характер, а в основном образуются в рамках предприятия для быстрого внедрения нескольких новшеств одновременно. Они так же, как и все предыдущие структуры имеют свои плюсы и минусы:

1. Плюсы:
   - возможность оперативной ориентации на потребности своих клиентов;
   - снижение затрат на разработку и апробацию новшеств;
   - значительное сокращение времени на внедрение различных новшеств;
   - своеобразная кузница руководящих кадров, так как руководителем проекта может быть назначен практически любой сотрудник предприятия.
2. Минусы:
   - подрыв принципа единоначалия и, как следствие, необходимость со стороны руководства постоянного отслеживания баланса в управлении сотрудником, который одновременно подчиняется и руководителю проекта, и своему непосредственному начальнику из того структурного подразделения, из которого он пришел;
   - опасность возникновения конфликтов между руководителями проектов и начальниками подразделений, из которых они получают специалистов для реализации своих проектов;
   - большая сложность в управлении и координации деятельности организации в целом.

На основе всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что наиболее эффективными и перспективными являются организационные структуры управления, построенные по дивизионному и матричному типам, так как только они способны адекватно и оперативно реагировать на изменения, происходящие не только внутри предприятия, но и во внешней среде.

В литературе по менеджменту широкое отражение нашли так называемые штабные организационные структуры управления и их разновидности (линейно-штабные, функционально-штабные и пр.), относимые многочисленными авторами к классическим. Основное их отличие от других классических типов структур (например, линейных или функциональных) заключается в наличии у них так называемых "штабов", относимых автором к подструктурам. Но, по нашему мнению, данный вид организационных структур не следует выделять отдельно, так как статус штаба, у того или иного подразделения может носить временный характер, более того, практически любое подразделение, не связанное с производством конечной продукции, может выполнять штабные функции.

Таким образом, организационная структура промышленного предприятия является основой системы информационного обеспечения, что обуславливает логику организации системы мониторинга промышленного предприятия (СМПП), а также устанавливает определенные требования к

информационным системам промышленного предприятия. В этой связи целесообразно рассмотреть основные принципы организации системы мониторинга промышленного предприятия, а также выявить основные зависимости и связи, учет которых необходим при построении комплексной системы анализа экономического состояния промышленного предприятия.

Роль корпоративного центра

Натаниэль Фут, Дэвид Хенсли, Макс Лэндсберг, Роджер Моррисон

Публикуется с согласия редакции "Вестника McKinsey". Статья вышла в третьем номере журнала. Полностью номер можно прочитать на сайте http://www.vestnikmckinsey.ru

---

Вопрос о роли корпоративного центра[1] и функциях, которые он выполняет по отношению к операционным подразделениям, актуален сегодня в той же мере, как и 10—15 лет назад. Данная статья - адаптация внутренней «методички» компании McKinsey, подготовленной в 1990 году. Несмотря на достаточно большой срок, прошедший с тех пор, изложенный в ней подход к пересмотру роли и задач головного офиса компании представляется нам актуальным и полезным для современных руководителей. Он особенно актуален в условиях современной российской экономики, где мы наблюдаем переосмысление структуры и функций различных подразделений многих компаний.

Предлагаемая нами программа включает в себя четыре этапа.

1. Определение основных задач будущего корпоративного центра на основе понимания общих задач подобных подразделений, их роли в процессе создания стоимости, а также на основе понимания четырех основных моделей организации головных подразделений компаний, которые мы выделили в результате нашей работы.
2. Анализ возможных вариантов и выбор наиболее подходящей роли корпоративного центра. Это требует подробного рассмотрения степени взаимосвязанности различных подразделений и бизнесов компании и определения наиболее уместной и целесообразной формы и степени вмешательства в их деятельность со стороны корпоративного центра.
3. Изучение (одновременно со вторым этапом) текущей деятельности корпоративного центра и тех проблем, которые могут быть связаны с его текущими задачами и функционированием.
4. Разработка и синдицирование со всеми заинтересованными сторонами программы преобразований корпоративного центра, которая призвана учитывать неизбежные противоречия, связанные с любой формулировкой роли корпоративного центра, и, в идеале, должна быть увязана с общим видением развития компании.

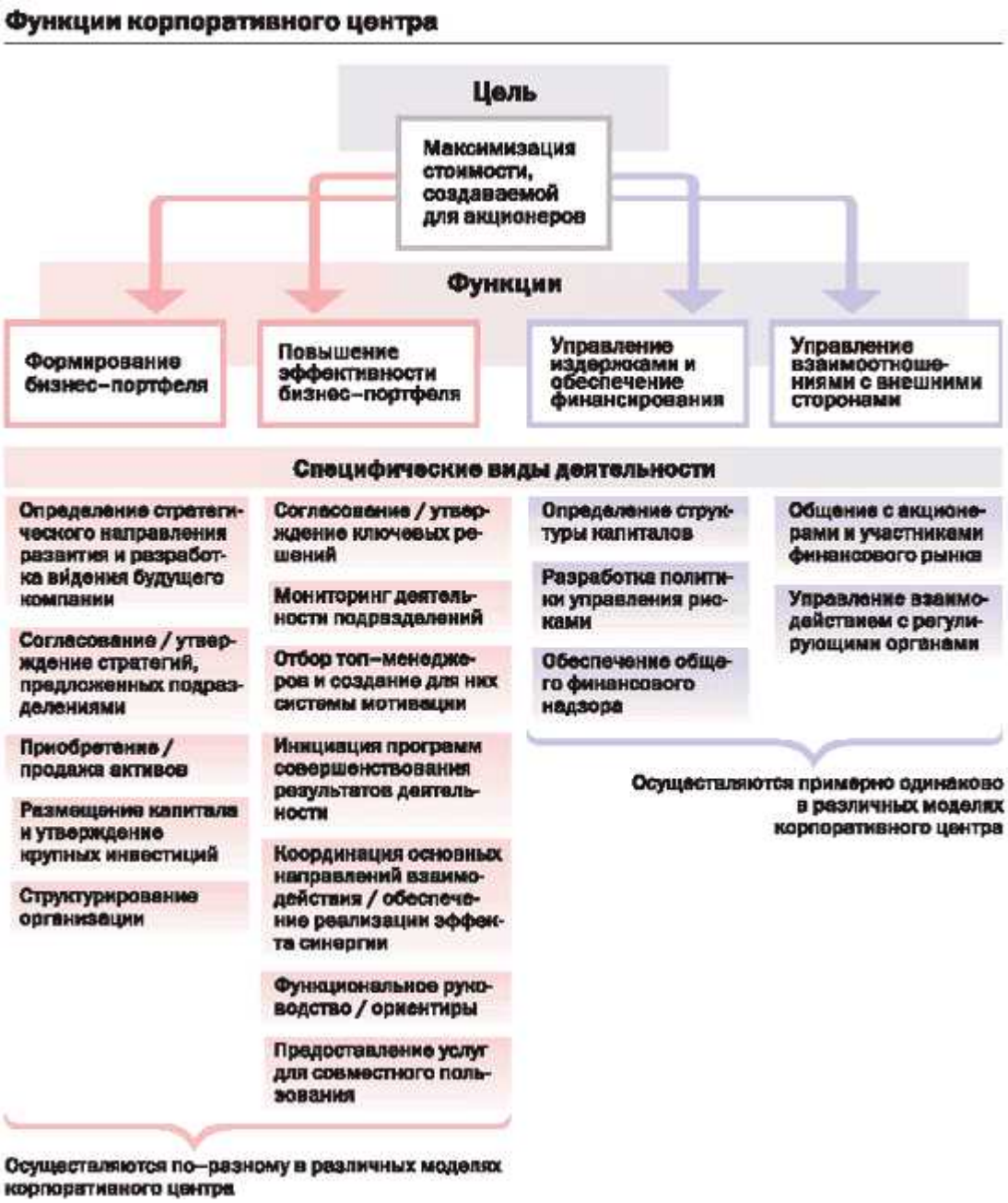


Рис 1

Принципиальные модели роли корпоративного центра

Прежде чем приступать к пересмотру роли корпоративного центра и выбору наиболее подходящей модели, необходимо определить диапазон возможных ролей головного подразделения. Для этого нужно выяснить, какие функции свойственны любому корпоративному центру и какова специфика четырех основных моделей его функционирования.

Что требуется от любого корпоративного центра

Все головные офисы обычно выполняют четыре основные функции, которые связаны с особенностями их деятельности в рамках создания стоимости для акционеров:

- формирование корпоративного бизнес–портфеля;
- повышение эффективности и отдачи от корпоративного портфеля;
- управление стоимостью и источниками финансирования;
- формирование отношений с внешней средой (государством, партнерами, клиентами и т.д.).

Для реализации этих функций необходимо осуществлять определенные виды деятельности (рис. 1). Корпоративные центры «всех мастей» более–менее сходным образом подходят к вопросам финансирования и управления отношениями с внешними сторонами. Однако деятельность по формированию бизнес–портфеля и повышению его отдачи обретает самые разные формы в рамках различных моделей корпоративного центра (рис. 2,3).

Роли корпоративного центра (формирование бизнес-портфеля)

Формирование бизнес–портфеля	Варианты выполнения функций: Финансовый холдинг	Стратегический архитектор	Стратегический контролер	Оператор
Стратегия	• Принимает ключевые решения о вложениях / выводе средств	• Разрабатывает стратегическое видение будущего корпорации и определяет направление, в рамках которого действуют бизнес–единицы* • Анализирует бизнес–стратегии, разработанные подразделениями, и распределяет ресурсы между ними • Предлагает / утверждает вложения / вывод средств	• Контролирует техническую/ операционную обоснованность бизнес–стратегий, разработанных подразделениями, и распределяет ресурсы между ними	• Возглавляет разработку и реализацию стратегий в подразделениях
Инвестиции	• Устанавливает бюджетные лимиты и целевые показатели денежных потоков	• Проверяет бизнес–логику утверждаемых стратегических инвестиций	• Проверяет коммерческую и функциональную логику ключевых инвестиций	• Предлагает инвестиционную программу и управляет ее выполнением

Рис 2

Базовые модели роли корпоративного центра

По результатам наших собственных исследований, а также исследований других специалистов мы выделили четыре общие модели корпоративных центров. Рассматривая эти модели, следует помнить, что они представляют собой лишь условные концептуальные схемы, улавливающие «суть» того или иного подхода к организации деятельности головного подразделения. В каждом отдельном случае, конечно, важную роль играют специфические особенности каждой компании, которые влияют на основные функции, задачи и деятельность штаб–квартиры.

Поэтому, как правило, описываемые нами «в чистом виде» модели необходимо адаптировать к конкретным ситуациям с учетом специфики бизнеса и организации той или иной фирмы.

На одном полюсе находится Финансовый холдинг, который состоит из самостоятельных бизнес–единиц, имеющих крайне слабые связи с материнской компанией. Функции корпоративного центра в данной модели заключаются прежде всего в финансовом контроле путем бюджетирования, тщательного надзора за формированием прибыли и денежных потоков, а также использовании двух базовых решений: «нанимаем/ увольняем» при работе с руководителями подразделений и оценке эффективности их работы. При этом головной офис не пытается координировать деятельность бизнес–единиц или искать синергетические эффекты. В качестве примера такой модели часто приводится Hanson Trust.

Роли корпоративного центра (повышение эффективности бизнес-портфеля)

Повышение эффективности бизнес-портфеля	Варианты выполнения функций			
	Финансовый холдинг	Стратегический архитектор	Стратегический контролер	Оператор
Принятие решений	• В виде исключения	• Утверждает ключевые стратегические решения, основываясь на принципах бизнес-логики	• Утверждает предложенные инвестиционные решения после проверки их функциональной и коммерческой обоснованности	• Контролирует функциональную логику главных коммерческих и функциональных решений
Отслеживание результатов	• Управляет бизнесом, исходя из достигнутых финансовых результатов	• Следит за выполнением планов и (иногда) за реализацией ключевых инициатив и проектов	• Отслеживает главные финансовые, операционные и стратегические показатели (ежеквартально)	• Осуществляет детальный анализ всех финансовых и операционных параметров эффективности (ежемесячно)
Управление персоналом	• Нанимает / увольняет	• Следит за основными менеджерами для принятия решений о ключевых назначениях* • Создает климат, обеспечивающий мотивацию*	• Определяет и координирует важнейшие направления кадровой политики (например, наем выпускников университетов)	• Занимается всеми деталями найма, подготовки, аттестации и вознаграждения
Программы повышения эффективности	• Делегирует подразделениям	• Делегирует подразделениям	• Предлагает программы повышения эффективности	• Вводит программы в действие и управляет их внедрением
Координация	• Отсутствует	• Занимается координацией время от времени, в целях реализации эффекта синергии	• Координирует взаимодействие в целях реализации эффекта синергии	• Управляет взаимодействием в целях реализации эффекта синергии и получения экономии
Руководство функциональными отделами в подразделениях	• Требует базовых стандартов отчетности	• Устанавливает основные принципы финансовой и кадровой политики и бизнес-процессов	• Определяет политику функциональных отделов в подразделениях	• Разрабатывает все детали политики функциональных отделов в подразделениях
Совместно используемые услуги	• Отсутствуют	• Развивает совместно используемые услуги, только если они являются уникальными или совершенно необходимыми	• Развивает совместно используемые услуги во всех случаях, когда есть возможность реализовать эффект синергии или получить экономию	• Развивает совместно используемые услуги практически во всех возможных направлениях

*Верно и для стратегического контролера.

Рис 3

На другом полюсе — Оператор, который обычно развивает только одно направление бизнеса, но имеет несколько прибыльных подразделений, которые либо работают в разных регионах, либо производят разные товары. Примером могут служить, например, авиатранспортные компании, розничная торговля или производство цемента. В этих фирмах генеральный директор и сотрудники штаб–квартиры принимают самое активное участие в разработке стратегии, ее текущей реализации и координации тесно связанных между собой видов деятельности. Так, генеральный директор и головной офис корпорации British Airways руководят развитием и координируют деятельность как основного подразделения пассажирских перевозок и входящих в него бизнес–единиц, так и подразделения грузовых перевозок.

Между этими полюсами располагаются Стратегический архитектор (СА) и Стратегический контролер (СК) (рис. 4).

Модели корпоративного центра

	Финансовый холдинг	Стратегический архитектор	Стратегический контролер	Оператор
Описание модели	▶ Приобретение недооцененных компаний и их реструктуризация ▶ Вмешательство в деятельность подразделений в виде исключения, только для того, чтобы добиться поставленной цели ▶ Продажа приобретенных ранее компаний при достижении оптимального соотношения цена/время	▶ Разработка и уточнение стратегической концепции, в рамках которой бизнес–единицы развивают собственные инициативы ▶ Вмешательство в деятельность подразделений в целях проверки бизнес–логики и предложения дополнительных инициатив	▶ Использование первоклассных функциональных знаний и навыков при проверке стратегий, разработанных функциональными отделами бизнес–единиц ▶ Вмешательство в деятельность подразделений в целях координации взаимодействия / реализации эффекта синергии	▶ Выдвижение инициатив по реализации основных инвестиционных и модернизационных программ, а также руководство этими программами ▶ Вмешательство в деятельность подразделений осуществляется в форме ежемесячной проверки всех финансовых и операционных параметров, а также принятия основных решений

Рис 4

Корпоративный центр, работающий по модели стратегического архитектора, выполняет две основные функции. Во–первых, он вырабатывает общую концепцию, в рамках которой бизнес–единицы обладают свободой для развития собственных инициатив. Во–вторых, он осуществляет мониторинг их бизнеса, периодически инициируя дискуссии по вопросам общей стратегии подразделений, а также проводя выборочную ревизию их наиболее важных стратегических решений. Головной офис, выбравший для себя роль стратегического контролера, делает акцент на тщательном и часто функциональном анализе стратегий бизнес–единиц и предпринимает больше усилий в стремлении реализовать эффект синергии и предоставить различным подразделениям компании общие услуги. Например, стратегический контролер, в отличие от стратегического архитектора, вероятнее всего, включит в штат головного офиса инженеров и экспертов в области маркетинга, которые займутся проверкой правильности исходных функциональных предположений, на которых построены стратегии отдельных бизнес–единиц.

Выбор модели СА или СК зависит от степени интеграции бизнес–направлений и интенсивности взаимодействия между подразделениями (рис. 5). Обычно модель СК подходит фирмам с несколькими взаимо связанными бизнес–направлениями, зачастую в пределах одной отрасли, а также при наличии общих для различных подразделений элементов бизнеса (например, система сбыта продукции). Модель СА, напротив, используется обычно тогда, когда бизнес–направления в целом не зависят друг от друга, но в достаточной степени взаимосвязаны для того, чтобы использовать сходные навыки. Так, компания Unilever с самого начала использовала общую сеть для сбыта всех своих продуктов (моющих средств, замороженных продуктов питания, маргарина), хотя они производились различными подразделениями. Поэтому потребовалась координация деятельности этих подразделений — в том числе и для того, чтобы выгодно

использовать совместную систему дистрибуции. Однако по мере развития отдельных подразделений проблемы с управлением общей сетью сбыта стали перевешивать выгоды от нее.

Сегодня бизнес–единицы сами отвечают за сбыт своей продукции и действуют как совершенно самостоятельные бизнес–системы, но продолжают использовать общие управленческие навыки. Таким образом, раньше для корпоративного центра Unilever наиболее подходящей была модель стратегического контролера, а теперь — стратегического архитектора.

Интеграция/степень взаимодействия

	Модель			
	Оператор	Стратегический контролер	Стратегический архитектор	Финансовый холдинг
Степень интеграции направлений бизнеса	Система с единственным бизнес–направлением	Элементы совместно используемой бизнес–системы	Совместно используемые / сходные умения и навыки	Автономия
Типичный бизнес–портфель	Одно основное направление бизнеса	Два или три тесно связанных между собой основных направления	Три или более подразделений, каждое из которых развивает ряд взаимосвязанных, но финансово независимых направлений	Множество различных, совершенно не связанных между собой направлений
Главный разработчик стратегии принятия решений	Только центр	Центр вместе со структурами, в рамках которых развиваются соответствующие бизнес–направления	Подразделение	Бизнес–единица
Цели функционирования бизнес–единиц	Обособленные бизнес–единицы отсутствуют, ставятся только операционные цели	Стратегические и финансовые, кратко– и долгосрочные	Стратегические, прежде всего долгосрочные	Финансовые, краткосрочные
Вмешательство центра в деятельность бизнес–единиц	Сильное	Среднее	Слабое	Купить / продать Нанять / уволить

Рис 5

Выбор модели корпоративного центра

При определении наиболее подходящей модели корпоративного центра главным критерием является возможность создания дополнительной стоимости. Если не удается четко определить источники и масштабы «добавленной стоимости» от деятельности головного офиса, тогда появляются основания для рассмотрения вопроса о разделении корпорации на несколько самостоятельных предприятий.

Корпоративный центр может обеспечить увеличение стоимости двумя способами: формируя портфель активов компании или повышая его эффективность (рис. 6).

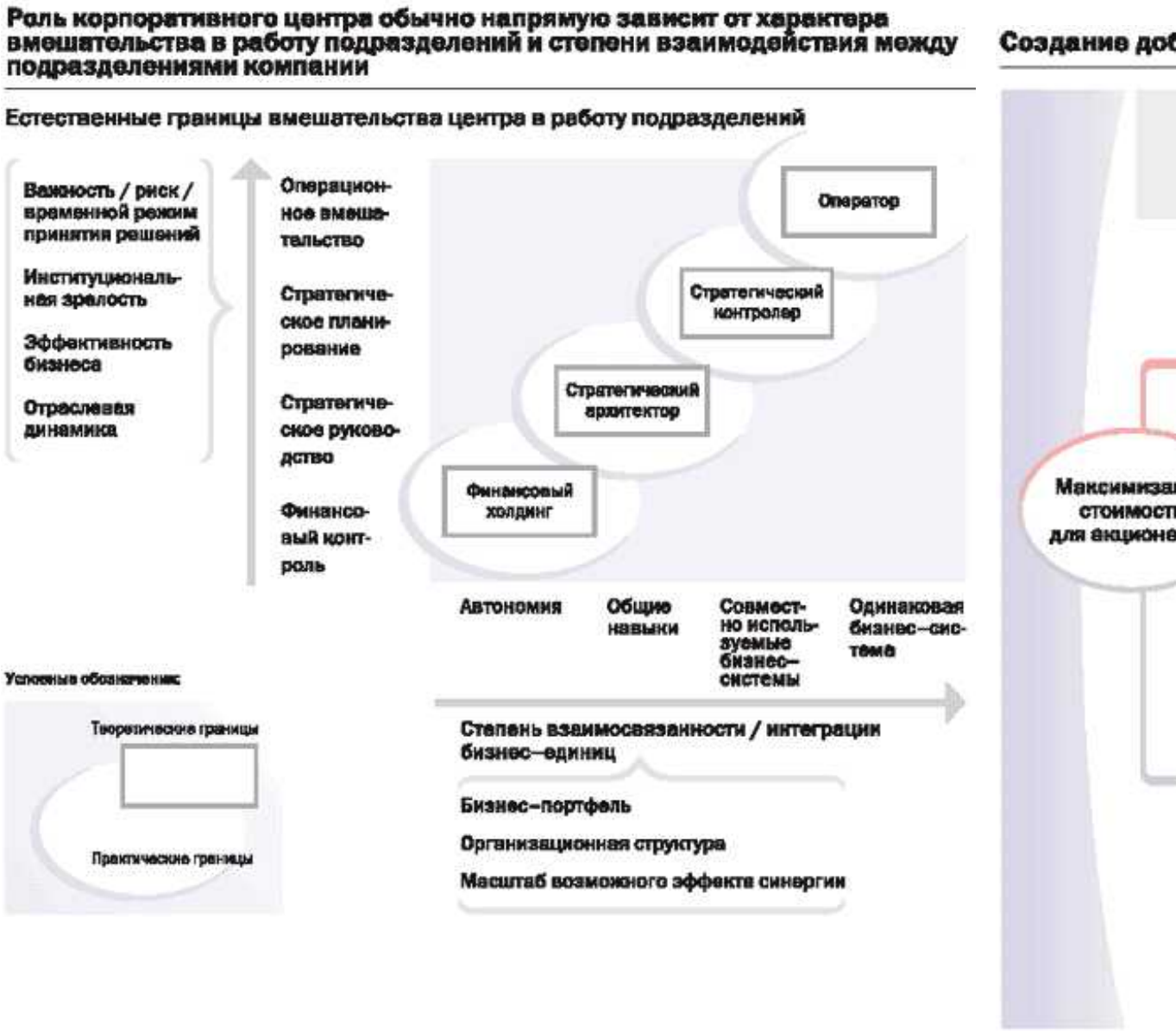


Рис 6

Объем отдачи от его деятельности зависит от двух групп факторов:

- Природа и степень взаимозависимости различных подразделений корпорации. В компаниях с высоким уровнем взаимозависимости подразделений (например, когда они действуют в смежных рыночных сегментах) корпоративный центр может в значительно большей мере приносить пользу, подготавливая более качественные стратегические решения или вмешиваясь в деятельность подразделений для оптимизации их взаимодействия.
- Возможность конструктивного участия в работе подразделений с целью изменения портфеля бизнеса компаний или реализации инициатив по совершенствованию результатов деятельности.

Эти факторы — «горизонтальный» (степень взаимосвязанности направлений) и «вертикальный» (естественные границы вмешательства) — помогают определить наиболее подходящую ролевую модель организации корпоративного центра (рис. 7).

Рис 7

Взаимосвязи между бизнес–направлениями Функции головного офиса зависят прежде всего от наличия «горизонтальных» возможностей увеличения стоимости для отдельных направлений или компании в целом за счет синергетических эффектов или лучшей координации деятельности подразделений. Так, штаб–квартира компании может создавать дополнительную стоимость, вырабатывая более качественные стратегические подходы к развитию связанных направлений бизнеса, обеспечивая обмен опытом между подразделениями, работающими на разных рынках, и выгодную для компании в целом кооперацию различных подразделений, которая не произошла бы сама по себе.

Возьмем одну из ведущих финансовых групп, инвестиционное подразделение которой формирует паевые фонды и продает паи клиентам отделений банковского подразделения. Налицо значительная добавленная стоимость, которая создается в процессе эффективного централизованного управления взаимодействием этих подразделений. Головной офис следит за тем, чтобы специалисты по инвестициям получали от банковских сотрудников «квалифицированные подсказки», в частности, списки наиболее вероятных покупателей паевых фондов. Иными словами, штаб–квартира играет роль стратегического контролера, и в результате повышает эффективность работы инвестиционного подразделения в 3—4 раза по сравнению со среднеотраслевым уровнем. В случае с Hanson Trust, напротив, возможность достижения конкурентного преимущества за счет такого управления взаимодействием подразделений крайне невелика, поскольку эта компания развивает совершенно разные направления бизнеса — от производства стройматериалов до изготовления сигарет. Следовательно, ее корпоративный центр выполняет главным образом функции холдинга.

Степень «естественной» взаимозависимости бизнесов компании будет зависеть от их рынков, конкурентов, особенностей клиентуры и региональной структуры деятельности, а также от степени сходства или частичного совпадения их «бизнес–систем». Чем значительнее «потенциал» синергии от этих факторов, тем серьезнее шансы на его использование в качестве источника конкурентного преимущества.

Еще одним важным фактором является организация компании: могут ли бизнес–единицы действовать обособленно или все они пользуются услугами каких–либо общих функциональных служб (НИОКР, маркетинг и т.д.). Естественно, что чем выше степень их взаимозависимости, тем больше у головного офиса способов создания дополнительной стоимости в результате координации подразделений «на стыках» их деятельности.

Определив существующие и потенциальные взаимозависимости, необходимо определить возможности корпоративного центра по повышению отдачи от них. Так, в случае с описанной выше финансовой группой очевиден потенциал повышения отдачи от бизнеса за счет перекрестных продаж. При этом важно определить, нужен ли специальный штат сотрудников в головном подразделении для достижения этого эффекта или необходимую координацию можно обеспечить другими способами — например, организовав регулярные встречи руководителей маркетинговых служб банковского и инвестиционного подразделений.

Участие корпоративного центра в деятельности подразделений Функции корпоративного центра зависят также от природы и степени «вертикального» вмешательства штаб–квартиры в деятельность бизнес–единиц. В различных компаниях такое вмешательство может (и на самом деле должно) быть разным. Иногда существующая практика вмешательства лишь отражает историю компании и личностные качества ее руководителей. В идеале, однако, в ней должны проявляться экономические особенности всех направлений бизнеса и степень развития корпорации в целом. Оптимальная степень участия корпоративного центра в деятельности подразделений будет зависеть от четырех факторов:

- Сущность основных решений, принимаемых в компании. Надо определить, какова суть основных решений в бизнесе — «ставят ли они на карту» судьбу всей компании (как в авиа– и автомобилестроении) или их реализация означает для компании относительно небольшие риски и не слишком значительные расходы (как, например, в пищевой промышленности). Как правило, если основные решения связаны с большими рисками, то от головного офиса требуется более серьезное вмешательство, чем во втором случае (рис. 8).

---

3. Организация и управление производственным процессом

3.4. Влияние типа производства на организационную структуру управления.

Машиностроительные предприятия отличаются Друг от друга не только размерами занимаемой ими территории, зданиями и сооружениями, располагаемым оборудованием и масштабом производства, но также и степенью специализации предприятия на изготовлении определенной продукции в заданных планом номенклатуре и количестве. Чем больше ограничена номенклатура выпускаемых заводом изделий, тем выше уровень специализации предприятия.

Увеличение масштаба производства, характеризуемое количеством выпускаемых изделий, при уменьшении числа номенклатурных названий продукции еще более способствует специализации машиностроительных предприятий. При этом чем выше подобие изделий, относящихся к различным номенклатурным названиям, чем однороднее изделия по применяемым материалам, сложности и требуемой точности их изготовления, тем выше может быть достигнутый уровень специализации производства. Масштаб производства для целей организации определяется также количеством производственных рабочих. Чем больше количество производственных рабочих, тем больше масштаб производства.

Машиностроительное предприятие представляет собой комплекс различных связанных между собой цехов и хозяйств. Все цехи и хозяйства, входящие в состав машиностроительного предприятия, могут быть разделены на цехи основного производства, вспомогательные цехи и обслуживающие хозяйства.

К цехам основного производства, изготовляющим основную продукцию предприятия, относятся следующие цехи:

а) заготовительные (литейные, кузнечно-прессовые, кузнечно-штамповочные и т. п.);

б) обрабатывающие (механические, термические, цехи металлопокрытий, окрасочные и т. п.);

в) сборочные (узловой и общей сборки с испытательной станцией, сварочно-сборочное).

Ко вспомогательным относятся инструментальные, ремонтные, модельные и другие цехи, задачей которых является обеспечение основного производства инструментом, технологической оснасткой, а также осуществление ремонта оборудования, зданий и сооружений.

Обслуживающие хозяйства завода (складское, транспортное, энергетическое и т. п.) служит для обеспечения соответствующих нужд основных и вспомогательных цехов.

Состав цехов и обслуживающих хозяйств завода, а также форма сочетания их деятельности определяют производственную структуру предприятия, которая должна обеспечить (с учетом характерных особенностей производства) установление рациональных производственных связей и пропорций между отдельными подразделениями – цехами, производственными участками и рабочими местами основного производства, правильное соотношение между потребностями основных цехов и возможностями вспомогательных цехов и обслуживающих хозяйств.

Основной структурной единицей предприятия является цех. Цехом называется часть предприятия, располагающая административной самостоятельностью, организуемая на основе технологической (например, литейный, кузнечный, механический цехи) или предметной (например, цех шасси, коробки скоростей, инструментальный цех) обособленности какой-либо части общего производственного процесса изготовления всей продукции предприятия или образующих ее частей, а также обеспечивающая какие-либо нужды предприятия (ремонтный, инструментальный, модельный цехи).

Производственная структура предприятия отражает характер разделения труда между отдельными цехами (т. е. характер их производственно-технологической или предметной специализации) и определяет степень взаимной связи различных цехов и других подразделений предприятия между собой, т. е. определяет формы и методы внутризаводской кооперации.

Производственная структура машиностроительных предприятий отличается значительным разнообразием. Наиболее характерны следующие три вида производственной структуры.

Технологическая структура, при которой каждый основной цех специализируется на выполнении какой-либо определенной части общего производственного процесса, имеющую четкую технологическую обособленность, например, литейный, кузнечно-штамповочный, механический, сборочный цехи (табл. 1). Организация по технологическому принципу основных цехов, неспециализированных на изготовлении

изделий определенного ограниченного числа номенклатурных названий, характерна для предприятий единичного и серийного производства, имеющих разнообразную и неустойчивую номенклатуру изготовляемых изделий. Такой принцип формирования основных цехов неизбежно усложняет маршрут движения заготовок и деталей, производственные взаимосвязи цехов, увеличивает длительность производственного цикла.

Предметная структура, при которой основные цехи предприятия и их участки строятся по признаку изготовления каждым из них либо определенного изделия, либо какой-либо его части (узла, агрегата), либо определенной группы деталей. Предметная структура преимущественно применяется в механических и сборочных цехах заводов крупносерийного и массового производства, где организуется несколько предметных механических и сборочных цехов или предметных участков. За каждым из них закрепляется изготовление определенных изделий, узлов или агрегатов (например, цех станин и корпусных деталей, цех шпинделей и валов на станкостроительном заводе; цехи моторов, рам, коробок передач на авто мобильном заводе).

Предметная структура имеет значительные преимущества, так как она упрощает и ограничивает формы производственной взаимосвязи между цехами, сокращает пучь движения деталей, упрощает и удешевляет межцеховой и цеховой транспорт, уменьшает длительность производственного цикла, повышает ответственность работников за качество работ.

Предметная структура цехов позволяет расставить оборудование по ходу технологического процесса, применишь высокоспециализированные станки, инструмент, штампы, приспособления. Все это, в конечном счете, обеспечивает увеличение выпуска продукции, повышение производительности труда и снижение себестоимости продукции.

Смешанная структура характеризуется наличием на одном и том же машиностроительном предприятии основных цехов, организованных и по технологическому, и по предметному принципу. Например, на машиностроительных предприятиях массового производства заготовительные цехи (литейные, кузнечные, прессовые), как правило, организуются по технологическому принципу, а механосборочные – по предметному принципу.

Машиностроительные предприятия в зависимости от степени их технологической специализации подразделяются на два вида:

Предприятия, полностью охватывающие все стадии процесса изготовления машины. В состав такого предприятия входят основные цехи по всем стадиям производственного процесса, начиная от заготовительных до сборочно-отделочных цехов включительно.

Предприятия, не полностью охватывающие все стадии процесса изготовления машины. В производственной структуре такого предприятия отсутствуют некоторые цехи, относящиеся к той или иной стадии основного производственного процесса. Такое предприятие может иметь только основные заготовительные цехи, выпускающие отливки, поковки или штамповки, поставляемые в порядке кооперирования другим машиностроительным предприятиям; только сборочные цехи, выполняющие сборку узлов и машин из деталей, поставляемых в порядке кооперирования другими предприятиями; только механосборочные цехи, обрабатывающие сортовой металл и заготовки, полученные от других предприятий и, в свою очередь, передающие изготовленные ими детали и узлы для окончательной сборки, отделки и испытания машин другим предприятиям, специализированным на этой стадии процесса.

Предприятия с неполной производственной структурой имеют обычно более высокий уровень технологической специализации, чем предприятия с полной производственной структурой.

Цехи машиностроительного предприятия в соответствии с типом и масштабом производства цеха и всего предприятия в целом, а также в зависимости от полноты охвата всех стадий процесса подразделяются по технологическому или предметному признакам на производственные участки1.

Формирование в составе цеха отдельных структурных единиц – участков – производится либо по технологическому принципу группировки однородного оборудования, либо по предметному принципу организации предметно-замкнутых участков, на которых изготовляются определенные детали, узлы, изделия, либо по принципу выделения участков, охватывающих обособленную часть технологического процесса.

Таблица 1

Производственная структура предприятия.

Основные (производственные) цехи		Вспомогательные	Обслуживающие хозяйства			
Заготовительные	Обрабатывающие и сборочные	цехи	Склады	Энергетическое	Транспортное	Санитар техничес
Заготовительные: правка и резка металла	Деревообра-батывающие	Тарные	Инструменты и абразивов; моделей, масел. Красок и химикатов	Кислородные и ацетиленовые станции, электросети	Зарядная станция, вагонные и автомобильные весы	Очистны сооруже
Лесопильные	Окрасочные	Регенерации (земли, масел. обтирочных материалов)	Бензина и керосина	Паропроводы		
	Сборочные (с испытательными станциями)	Экспериментальные	Сжатых газов (кислорода и ацетилена); готовой продукции; металлоотходов; запчастей; оборудования. Строительных материалов и огнеупоров	Газопроводы; воздухопроводы; нефте- и бензопроводы	Железнодорожные и крановые эстакады, подъемно-транспортные устройства пирсовые устройства (затон моторных судов и барж)	

Выделение групп однородного оборудования (например, группа токарных станков, группа фрезерных станков, группа сверлильных станков и т. д.), а в пределах каждой группы разбивка станков по размерам или разновидностям (например, токарные – крупные, мелкие, средние; фрезерные – горизонтальные и вертикальные и т. д.) преимущественно применяются в единичном и мелкосерийном производстве.

Построение предметно-замкнутых участков производится соответственно характеру однородности технологического процесса и номенклатуре выпускаемой цехами продукции, например, выделяется участок по обработке станин и корпусных деталей, участок обработки валов и шпинделей, участок зубчатых колес и т. д. Планировка оборудования в пределах таких участков осуществляется по ходу типового технологического процесса изготовления определенных деталей, определяя таким образом замкнутый технологический цикл изготовления этих деталей. Построение производственных участков по предметному признаку имеет значительные преимущества по сравнению с групповым расположением оборудования.

Наиболее совершенной формой осуществления производственного процесса является организация поточных линий по всему фронту работ цеха. При такой организации все технологическое оборудование (станки, агрегаты, ванны, камеры, печи и т. п.) устанавливается по ходу технологического процесса, обеспечивая поточность и непрерывность производственного процесса. Цепное расположение оборудования, т. е. планировка по ходу технологического процесса, значительно сокращает путь пробега деталей по сравнению с групповым расположением, уменьшает затраты на транспортировку, дает возможность механизировать межоперационный транспорт, что сокращает время межоперационного пролеживания, а следовательно, уменьшает цикл изготовления изделия. Такое построение цехов характерно для предприятий массового и серийного производства.

Первичным звеном каждого производственного участка является рабочее место.

Рабочее место – часть производственной площади участка (цеха), закрепленная за одним или бригадой рабочих и оснащенная оборудованием, инструментом и вспомогательными устройствами, соответствующими характеру выполняемых работ. Каждое рабочее место предназначается для выполнения определенных работ (операций). Степень специализации рабочих мест и их техническое оснащение зависит от принятого способа организации производственного процесса. Так, в массовом производстве за каждым рабочим местом постоянно закреплена одна какая-либо операция; рабочее место имеет в этом случае четко выраженный профиль специализации. В единичном производстве на каждом рабочем месте выполняются различные операции и поэтому оно носит универсальный характер.

Производственная структура предприятий и цехов должна изменяться с изменением техники, средств механизации и автоматизации производственных процессов, с внедрением новой технологии и организации производства.

Анализ ключевых бизнес–решений

Ключевые решения	Банковские услуги	Авиакосмическая промышленность
Установление цен	Изменение процентных ставок по сберегательным вкладам	Создание конкурентной стратегии ценообразования на летательные аппараты
Создание новых товаров или услуг	Введение чековых счетов, комиссии за пользование которыми не начисляются при условии поддержания кредитового сальдо	Разработка новой модели летательного аппарата или модифицированного варианта уже выпускаемой модели
Организация сбыта	Определение масштабов розничной филиальной сети	—
Управление издержками	Определение соотношения между объемами финансовых ресурсов, мобилизуемых из различных источников	Установление целевых показателей в отношении издержек производства основных моделей Установление пределов повышения ставок заработной платы в зависимости от роста производительности труда
Использование капитала	Размещение средств (предоставление ипотечных и корпоративных ссуд, выпуск кредитных карт и т.д.)	Организация производственной линии для сборки новых или уже выпускаемых моделей

Основными направлениями совершенствования производственной структуры являются:

1) укрупнение предприятий и цехов, позволяющее внедрять более производительную технику;

2) построение цехов и производственных участков по предметно-замкнутому принципу;

3) сокращение удельного веса вспомогательных цехов путем кооперирования с другими предприятиями, выполняющими ремонт оборудования, изготовляющими инструмент и др.

За последние годы на многих предприятиях небольшого масштаба ликвидируются цехи. При бесцеховой производственной структуре основной производственной единицей является участок.

Рис 8

- Структура отрасли, в которой действует фирма. Следует определить, какова структура отрасли, в которой действует корпорация: является она стабильной (как в цементной промышленности) или быстро меняется под влиянием серьезных технологических изменений либо действий конкурентов (как в производстве полупроводников). Стабильные бизнесы требуют гораздо меньшего (при прочих равных) внимания со стороны корпоративного центра.
- Эффективность бизнеса. Необходимо проанализировать эффективность корпоративных бизнес–единиц, т.е. насколько они конкурентоспособны и в состоянии ли генерировать масштабные и непрерывные денежные потоки и прибыль. Возьмем пример из нашей практики. Для подразделения гражданского авиастроения крупной аэрокосмической компании на ближайшие 4—5 лет прогнозировался значительный дефицит денежных средств в связи с неблагоприятным влиянием изменений валютного курса на портфель заказов. Поэтому генеральный директор несколько приостановил темпы расширения полномочий руководителей данного подразделения. В то же время полномочия руководителей других подразделений расширялись так, как планировалось ранее.
- Зрелость организации компании. Необходимо составить представление о степени зрелости организационной структуры, получив сведения об истории компании и сроках пребывания ключевых должностных лиц на своих постах. Например, если подразделение создано недавно и его руководители — новички в этом деле, то не стоит предоставлять им полную самостоятельность в ведении бизнеса. Напротив, в случае, когда и организационная структура, и управленческий персонал уже прошли огонь, воду и медные трубы, нужно ускорить процесс передачи полномочий «сверху вниз».

После того как будут собраны материалы о взаимосвязях бизнес–единиц и способах вмешательства головного офиса в их деятельность, можно приступить к определению функций, выполняемых корпоративным центром в настоящее время, и к разработке вариантов их изменения в будущем.

Анализ текущей деятельности и функций штаб–квартиры Параллельно с выбором целевой модели корпоративного центра необходимо дать ответы на следующие вопросы:

- в чем сегодня заключаются деятельность и функции головного офиса и насколько укомплектован его штат;
- какие трудности имеются в настоящий момент в работе штаб–квартиры компании.

Текущая деятельность корпоративного центра

Если в структуру и функции корпоративного центра предполагается внести значительные изменения, то необходимо иметь четкое представление о работе каждого его департамента. Это означает проведение инвентаризации конкретных задач, которые решаются структурами головного офиса. Помимо анализа всех должностных инструкций, крайне полезно использовать следующие методы:

- Подготовка развернутого списка главных целей и видов деятельности каждого департамента штаб–квартиры.
- Подсчет времени, затрачиваемого на выполнение каждой из перечисленных задач, и численности персонала, который требуется для той или иной работы. Собранную информацию можно затем использовать для сравнения и сопоставления с общим объемом трудовых затрат, необходимых для функционирования центра в рамках каждой из описанных ранее четырех моделей. Это позволит руководству компании составить представление о влиянии каждой функции на финансовые показатели компании, а также понять необходимость четкого выбора той или иной модели головного корпоративного центра (рис. 9).
- Составление на основе бесед с менеджерами департаментов перечня проблем и задач, решением которых они занимаются. Еще лучший результат дает присутствие на заседаниях каких–либо комитетов, проводимых сотрудниками корпоративного центра совместно со своими коллегами из подразделений, что позволяет понять, что происходит на самом деле. Как–то раз мы обнаружили, к примеру, что ряд высших должностных лиц уделяет значительное время разработке инструкций по использованию корпоративными автомобилями неэтилированного бензина. Совершенно ясно, что эту обязанность можно было спокойно переложить на плечи представителей бизнес–единиц.

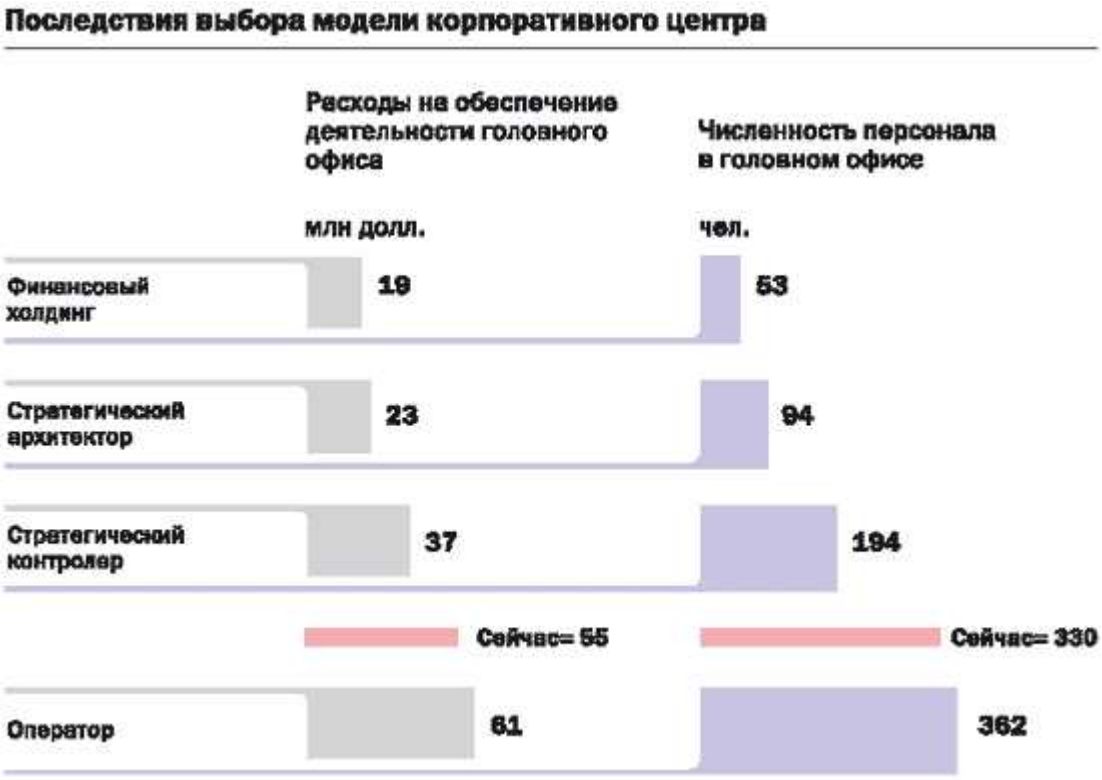


Рис 9

Выявление трудностей

Следующий шаг — определение проблем, возникающих в процессе выполнения штаб–квартирой своих функций. Это предшествует детальному уточнению будущих функций головного офиса, на данном этапе накапливается ценный материал для разработки программы трансформации корпоративного центра.

Как правило, эти проблемы можно разделить на пять связанных между собой категорий, причем первые две являются результатом неправильного определения модели головного офиса или внутрифирменной структуры, а последние три — результатом плохого исполнения корпоративным центром своих функций.

1. Неправильная организационная структура бизнес–единиц

Нередко центр втягивается в процесс принятия текущих решений или координации оперативной деятельности потому, что организационные подразделения компании недостаточно структурированы. Так, бизнес–единицы иногда не могут самостоятельно обеспечить свою эффективную деятельность, потому что лишены контроля над такими ключевыми функциями, как, например, маркетинг. Поэтому может возникнуть потребность в реорганизации всей структуры, чтобы передать некоторые обязанности штаб–квартиры на более низкий уровень — подразделений или операционных единиц.

Приведем два примера. Крупная аэрокосмическая компания создала внутри подразделений центры прибыли. Однако они не могли нести полную ответственность за свою деятельность, поскольку не контролировали выполнение таких важных функций, как маркетинг и закупки. Поскольку изначально все подразделения имели общих поставщиков и покупателей, эти функции осуществлялись корпоративным центром. После реструктуризации компании генеральный директор смог делегировать эти обязанности в подразделения, повысив тем самым их ответственность и эффективность.

Другой пример. В каждом региональном дочернем банке крупной финансовой группы существовали назначенные «извне» советы директоров и их председатели, которые отчитывались перед главным советом директоров группы. Чтобы добиться последовательности в осуществлении рыночной политики и обеспечить единство имиджа группы, штаб–квартира пыталась (в основном неудачно) координировать даже такие инициативы региональных банков, как внедрение новых чековых счетов и проведение региональных рекламных кампаний. Объединение региональных банков в единый банк, ставший подразделением финансовой группы, дало возможность четко распределить ответственность и полномочия, а также избавить головной офис от многих координационных функций.

2. Неправильно выбранная или нечетко определенная модель

Как правило, корпоративный центр развивается на протяжении длительного времени. В результате или в компании вообще отсутствует четкое представление о его роли, или он выполняет неподходящие функции. Подобная ситуация складывается в следующих случаях.

- Компания развивается быстро и несколько хаотично, главным образом за счет слияний и поглощений. Так, корпорация British Aerospace возникла на основе пяти или шести независимых компаний, British Steel стала результатом объединения нескольких металлургических предприятий, а Trustee Savings Bank был создан из более чем 50 независимых банковских учреждений.
- Штаб–квартира исторически играет доминирующую роль. В такой компании даже после проведения определенной децентрализации власть некоторых топ–менеджеров остается такой, что они продолжают удерживать бразды правления. Лучший способ выявить эту проблему — проследить судьбу тех решений и инициатив, в реализации которых принимал участие головной офис, а затем представить, что могло произойти, если бы центр функционировал в соответствии с подходящей для него моделью.

3. Неправильная реализация выбранной модели

Зачастую основная модель и организационная структура центра определены верно, но качество работы центра оставляет желать лучшего. В результате штаб–квартира не создает добавленной стоимости. Так, в большинстве финансовых учреждений логично поручить головному офису разработку общей технологической стратегии. Однако во многих случаях центр выполняет эту функцию неэффективно, и тогда технологическая стратегия вообще отсутствует: либо потому, что она не разрабатывалась, либо потому, что не удается добиться согласия по поводу ее содержания. Сходные проблемы выявляются и в других сферах, которые относятся к функциям центра — например, в управлении персоналом.

4. Управленческий стиль генерального директора

Очень часто стиль управления, используемый генеральным директором, оказывает решающее влияние на формирование модели корпоративного центра. Выбранный высшим руководителем способ взаимодействия с сотрудниками оказывает самое серьезное влияние на то, как они выполняют свои обязанности, насколько склонны к проявлению собственной инициативы и как они общаются с представителями штаб–квартиры.

Так, в одной компании, которая была нашим клиентом, генеральный директор организовал несколько подразделений, однако продолжал вникать во множество деталей и управленческих решений в ходе текущей деятельности. Во время очередного визита на фабрику он отметил, что уровень производственных запасов гораздо выше необходимого, и предложил изменить способ отзыва заказов, размещенных среди поставщиков фирмы. Раз в месяц вместе с руководителями подразделений он проверял портфель заказов. Более того, сотрудники головного офиса, контролирующие менеджеров подразделений, стали копировать его манеру вникать во все детали.

В результате сложилась следующая ситуация. Хотя реорганизация вроде бы предоставила лидерам подразделений возможность реализовывать собственные инициативы, все они понимали, что генеральный директор настолько втянут в решение оперативных вопросов, что им остается очень мало свободы действий. Кроме того, сотрудники корпоративного центра не смогли сконцентрироваться на достижении общих стратегических целей, что и являлось одной из их ключевых обязанностей. Иными словами, организационная схема соответствовала децентрализованной компании, однако она не соответствовала действительности из–за особенностей управленческого стиля генерального директора.

5. Избыточные затраты

Иногда функции штаб–квартиры определены правильно, однако затраты на ее содержание оказываются слишком высокими — либо в абсолютном выражении, либо в сопоставлении с создаваемой ею стоимостью. Очень часто менеджеры упускают из виду, что после энергичного запуска процесса реструктуризации важно провести тщательную проверку и установить, сокращаются ли потребляемые центром ресурсы по мере делегирования полномочий «сверху вниз». Например, через четыре года после реформирования крупной металлургической компании и изменения модели ее головного офиса нам удалось добиться дополнительного 20%–ного сокращения выполняемых центром обязанностей.

Разработка конкретной программы преобразований

Определив, какой должна быть модель организации корпоративного центра, следует создать особую программу внедрения этой модели.

Как правило, необходима программа серьезных изменений, поскольку высшие руководители обязаны полностью пересмотреть методы своей ежедневной работы. Суть этой программы изменений основана на концепции основных элементов организационного построения.

Стратегия

Как правило, необходимо разработать:

- Представление о будущем корпорации, т.е. описание ее миссии. Это позволит топ–менеджерам определить свое стратегическое видение развития организации, а также создаст основу для обсуждения как стратегических путей развития компании, так и ее организационной философии;
- Стратегии подразделений или бизнес–единиц, отражающие их перегруппировку или отказ от некоторых функций штаб–квартиры.

Структура

Следует выработать:

- Конкретные планы по перестройке отдельных бизнес–единиц, которые помогут точно определить модель организации корпоративного центра;
- Четко сформулированное описание того, как будет меняться каждая функция головного офиса в результате трансформации его модели (рис. 10). Это неизбежно потребует либо корректировки, либо подтверждения моделей организации отдельных подразделений;
- Анализ влияния предполагаемых перемен на отдельных сотрудников.
  Он поможет подготовить планы решения возможных проблем с персоналом (рис. 11);
- «Сетку решений», показывающую организационные уровни принятия решения (рис. 12).

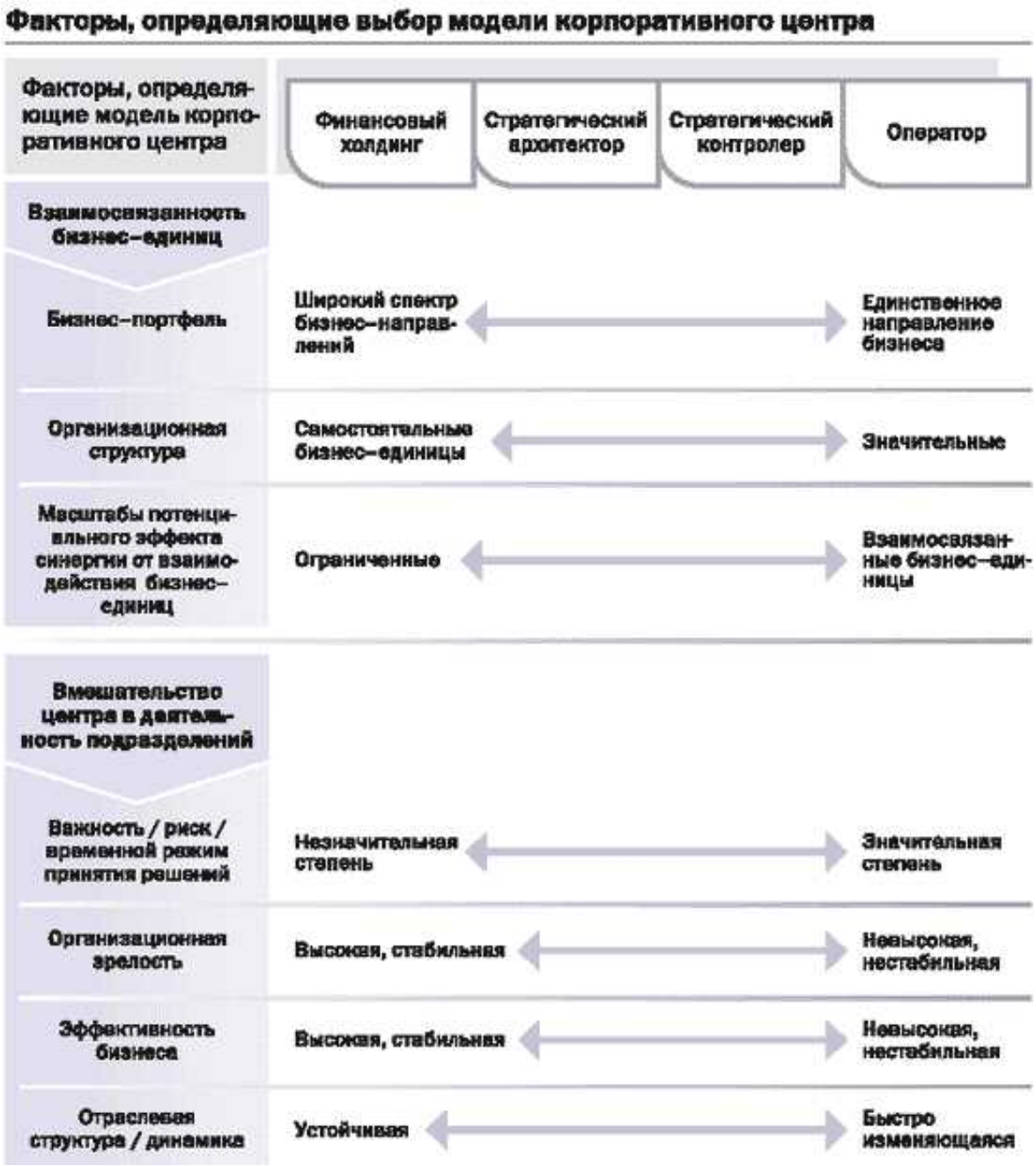


Рис 10

Системы и управленческие процессы

Процессы разработки стратегии, планирования и контроля, развития кадров должны быть перестроены в соответствии с переменами в организационной структуре и управленческой философии. Кроме того, следует изменить требования к предоставляемой руководителям информации. Реформирование управленческих процессов часто становится критически важным для завершения кардинальной трансформации модели корпоративного центра. Тем самым обеспечивается внедрение новой структуры и философии в повседневную деятельность менеджеров (например, их участие в заседаниях комитетов).

Влияние трансформации модели головного офиса на должностную структуру финансового департамента

Должности и Ф.И.О. сотрудников	Ранг сотрудников	Влияние на должности сотрудников головного офиса				
		Остается в центре	Становится сотрудником бизнес–единицы	Становится сотрудником подразделения	Не требуется	Варианты, предлагаемые сотрудникам
Директор Дж. Смит	A1	▼				
Менеджер Дж. Доу	A2		▼			Бизнес–единицы A или B
Менеджер Б. Джайлс	A2			▼		Подразделение X или Y
Менеджер Ф.Бейкер и т.д.	A2				▼	Занять вакансию в другом департаменте головного офиса / досрочно выйти на пенсию
Итого:						
Численность персонала (чел.)		20	5	5	10	40
Расходы на персонал (млн долл.)		0,9	0,1	0,1	0,3	1,4

Рис 11

Сетка принятия решений в банковском подразделении («УРОКИ»)

У — Участвует в проработке
Р — Решает
О — Одобряет
К — Консультирует
И — Инициирует процедуру

Решения	Функции руководителей				
	Группы	Банковских подразделений	Сектора индивидуальных клиентов	Сектора корпоративных клиентов	Операционных единиц
Изменение процентных ставок:	О	Р	У	У	У
▪ Базисной ставки		О	Р или*	Р	И/К
▪ Ссудной маржи (например, по операциям с кредитными картами)		О	Р или	Р	И/К
▪ Депозитных ставок					
Управление активами и пассивами:					
▪ Установление предельного разрыва между временными структурами пассивов и активов		О			
▪ Использование секьюритизации		О			
Размещение средств в рамках банковского подразделения		Р	К	К	И
Введение новых видов услуг (например, чековых счетов с высокими процентными ставками)		О	Р или	Р	И/К
Решение о крупном выпуске облигаций, индексированных относительно цены какого-либо товара	О	Р	И или	И	
Решение о предоставлении значительных кредитов новым заемщикам (например, для осуществления LBO**)	О	Р	К или	К	И
Решение о сделке международного масштаба (например, о вступлении в альянс с другой корпорацией)	Р	К	И или	И	У
Изменение рекламного лозунга, используемого в секторе розничных банковских услуг	О	Р	И/К		У

*В зависимости от категории клиентуры.
**Покупка контрольного пакета акций корпорации, финансируемая с помощью кредитов, которые должна погасить сама корпорация (обеспечением служат ее активы); такой выкуп корпорации может быть организован ее менеджерами.

Рис 12

Стиль управления

Стили управления должны различаться в зависимости от выбранной модели организации штаб–квартиры. Иногда мы характеризуем роль центра такими терминами, как «спонсор», «наставник» и «хирург», причем эти определения относятся скорее к управленческому стилю (прежде всего стилю генерального директора), нежели к роли головного офиса в целом. Смена общекорпоративного стиля управления потребует от генерального директора и других топ–менеджеров пересмотра их индивидуальных стилей.

Конечно, успех подобных преобразований определяется приверженностью руководителя компании к переменам и тем, насколько он осознает необходимость нового подхода к взаимодействию с сотрудниками. Описанный выше анализ позволяет понять, что именно идет не так, а затем объяснить, что будет делаться в будущем. Однако при этом надо подчеркнуть, что изменение личного стиля управления руководителей — очень нелегкий процесс.

Общие ценности

Очень часто основные ценности компании тоже нуждаются в пересмотре. Приведем пример. В одной компании существовал значительный разрыв между головным офисом и бизнес–единицами, которым предоставлялась значительная автономия. Иными словами, фактически существовали понятия «мы» и «они», и штаб–квартире нередко приходилось пересматривать свои решения. Следовательно, требовалось создать новые ценности, включающие доверительные отношения между менеджерами корпоративного центра и их коллегами в подразделениях, командный дух и управление по принципу «никаких неожиданностей».

Руководителям подразделений пришлось научиться предупреждать штаб–квартиру о возможности возникновения непредвиденных, но важных проблем, а не скрывать их до тех пор, пока они не найдут отражения в финансовых результатах.

Персонал компании и его квалификация

Весьма желательно составить полный перечень кадров с указанием квалификации сотрудников. Это позволит выявить слабые места бизнес–единиц с точки зрения обеспечения кадрами и разработать планы по улучшению ситуации.

Последовательное применение элементов данного подхода является важным шагом к формированию основы конкретной программы преобразований. Однако, разрабатывая детали внедрения этой концепции, нельзя забывать о напряженности в отношениях между центром и операционными единицами, возникающей независимо от выбора конкретной модели организации головного офиса.

На концептуальном уровне пересмотр модели корпоративного центра представляется относительно несложной процедурой, однако на практике провести ее очень трудно. Описанные выше четыре модели намеренно упрощены: это лишь общая схема, но в ее рамках можно разрабатывать конкретные решения с учетом особенностей различных компаний. Чтобы разобраться в этих особенностях, необходимо ответить на ряд вопросов, примеры которых вы найдете в Приложении.

Приложение

Типичные вопросы, возникающие в процессе анализа модели корпоративного центра, и ответы на них.

1. Какие должностные лица входят в корпоративный центр?

— Вкорпоративный центр всегда входят председатель совета директоров, генеральный директор и близкие к ним ключевые топ–менеджеры, которые владеют общекорпоративной ситуацией. Иногда к ним присоединяются руководители производственных подразделений, отвечающие за главные направления бизнеса, если они фактически являются частью команды генерального директора. Такие менеджеры обычно руководствуются в своей деятельности интересами всей фирмы, а не своего подразделения, активно сотрудничают со специалистами штаб–квартиры и вместе с генеральным директором разрабатывают общую стратегию компании. Если же они в первую очередь защищают стратегии своих подразделений и ведут борьбу за ресурсы с коллегами из других подразделений, то они не могут рассматриваться как члены головного офиса.

2. Всегда ли в диверсифицированных компаниях централизованная служба закупки товаров помогает экономить средства?

— Если подразделения диверсифицированных компаний закупают сырье и материалы у одних и тех же поставщиков, тогда это аргумент в пользу организации централизованной службы, которая могла бы координировать закупки и вести переговоры с продавцами с единых позиций. В то же время важность обеспечения качества приобретаемых товаров и соблюдения сроков поставок ставит под вопрос целесообразность такого подхода. Однако если перечень общих потребностей включает лишь обычные

товары и услуги — автомобили, билеты и транспорт для служебных командировок, канцтовары и офисное оборудование и т.д., то нередко более существенную экономию можно получить, передав главным подразделениям ответственность только за закупки специфических товаров в интересах других подразделений. Кроме того, зачастую формирование из руководителей отделов закупок особого комитета, который собирается, скажем, два раза в год и рассматривает вопросы, связанные с получением экономии от совместных действий, может быть гораздо более эффективным, чем специальная служба в рамках головного офиса. Однако если служба закупок на уровне всей компании или подразделений еще не очень развита, целесообразно создать специализированный департамент закупок в рамках штаб–квартиры и запланировать его децентрализацию через год–два.

3. Если между бизнес–единицами уже существует взаимодействие, нужно ли передавать корпоративному центру функции координатора?

— Главное определить естественную основу и интенсивность подобного взаимодействия. Например, столь же эффективным в решении специфических вопросов может быть комитет в составе глав функциональных подразделений. Председатель такого комитета должен периодически меняться. Впрочем, если речь идет лишь о 2—3 подразделениях, самым простым вариантом является проведение ежегодных встреч их руководителей и топ–менеджеров, курирующих их работу. На таких встречах можно обсудить важные проблемы, связанные, в частности, с брэндами или организацией перекрестных продаж товаров, которые выпускаются этими подразделениями.

4. Какой должна быть модель корпоративного центра группы, если у нее есть один главный вид бизнеса, которым руководит генеральный директор группы, и несколько второстепенных смежных видов бизнеса, которыми руководят их собственные генеральные директора?

— Такая ситуация складывается, например, в авиакомпаниях, где генеральный директор группы возглавляет основное авиатранспортное подразделение, а смежные направления (гостиницы, турагентства и т.д.) развиваются как самостоятельные подразделения со своими собственными директорами, подотчетными генеральному директору группы. Мы полагаем, что в подобных случаях лучше всего использовать гибкий подход, и головной офис должен играть различную роль во взаимоотношениях с разными подразделениями. Генеральный директор и сотрудники штаб–квартиры должны действовать как стратегические архитекторы по отношению к самостоятельным подразделениям и как операторы — по отношению к другим.

5. Каким образом генеральный директор должен поддерживать равновесие между планированием и контролем?

— По сути, это вопрос делегирования или отказа от полномочий. Многие руководители компаний полагают, что ежемесячный мониторинг результатов позволяет контролировать проведение операций. На деле, однако, в таких отчетах отражаются события четырех–шестинедельной давности. Более того, достигнутые показатели могут являться следствием шагов, предпринятых несколько месяцев назад. Следовательно, единственный реальный способ, с помощью которого генеральный директор диверсифицированной корпорации может контролировать состояние дел, — это ревизия стратегических планов и годового бюджета. При рассмотрении и обсуждении стратегий и бюджетов, представленные руководителями бизнес–направлений, глава компании имеет достаточно времени для принятия необходимых мер. Иными словами, планирование становится методом контроля. Степень детализации анализа стратегий и бюджетов, однако, сильно различается в зависимости от избранной модели корпоративного центра.

6. Всегда ли корпоративный центр создает дополнительную стоимость за счет вмешательства в деятельность подразделений?

— Единого мнения на этот счет пока нет. В компаниях с относительно слабыми связями между подразделениями можно усомниться в необходимости существования любого центра. Под руководством топ–менеджеров, которым предложены эффективные стимулы, обособленные бизнес–единицы способны добиться наилучших результатов и без вмешательства головного офиса. Следовательно, каждую ситуацию нужно рассматривать индивидуально. Есть и такие примеры, когда наличие особо требовательного и харизматического генерального директора создает впечатление, что его деятельность обеспечивает достижение более высоких результатов, нежели те, которых могли бы достичь слабо связанные между собой подразделения в случае предоставления им полной самостоятельности.

7. Как быть с тем, что многие руководители функциональных департаментов штаб–квартиры стремятся увеличить свои штаты, чтобы повысить свой статус в компании?

— Во многих больших корпорациях руководители департаментов головного офиса создают особую бюрократию в целях оправдания и демонстрации своего высокого статуса. Заставить таких руководителей отказаться от чиновничьего мышления и отдать приоритет сокращению затрат — невероятно трудная задача, и зачастую ее можно решить только сменой руководителя. Необходима убежденность высшего руководства, что многие функции корпоративного центра и, соответственно, кадровые ресурсы станут излишними после перехода на новую модель. Кроме того, можно привести еще ряд аргументов.

- Количество сотрудников штаб–квартиры должно быть небольшим, однако все они должны иметь высочайшую квалификацию.
- Эти сотрудники во главе с генеральным директором должны стать командой, определяющей стратегические направления развития как всей корпорации, так и отдельных подразделений. Ответственность за каждодневные решения и рутинные операции следует возложить на тех менеджеров, которые ближе работают с клиентами.
- «Отсечение бюрократии» означает, что оставшиеся сотрудники штаб–квартиры смогут использовать свое время для творческого осмысления ситуации и возникающих проблем, для общения с клиентами, конкурентами и отраслевыми экспертами, а также для посещения предприятий, входящих в курируемые ими подразделения. Им не придется вникать во множество мелких административных проблем, которые неизбежно занимают львиную долю времени руководителей, возглавляющих большие департаменты.

8. Как определить оптимальную численность сотрудников штаб–квартиры?

— Это можно сделать только с помощью того процесса, который описан в данной статье, причем дальнейший анализ может показать, что в случае изменения ситуации потребуется дополнительное существенное сокращение персонала. Например, в головном офисе крупной международной диверсифицированной корпорации Heinz работают 75 сотрудников, и компания продолжает искать пути уменьшения их числа.

9. Каким образом можно преодолеть сопротивление, возникающее в процессе трансформации корпоративного центра?

— Как правило, трансформация модели корпоративного центра означает серьезные изменения в деятельности всей компании и в положении ее ключевых должностных лиц. В результате может возникнуть сопротивление как самим преобразованиям, так и тем, кто их осуществляет. В какой–то мере это неизбежно: смена модели часто сопряжена с тем, что некоторые топ–менеджеры теряют прежнюю власть, или расстаются с высокой должностью, или их квалификация оказывается не соответствующей новым требованиям. Однако существуют способы некоторого уменьшения остроты этой проблемы.

- Прежде всего, нужно понимание возможности подобной ситуации и при принятии решения о реорганизации необходимо учитывать возможность появления отрицательной реакции.
- Важно творчески подходить к определению новых позиций для менеджеров, чьи должности будут ликвидироваться, а также для тех, кто опасается понижения своего статуса в компании. Например, им можно предложить возглавить новую специализированную группу или команду аналитиков по стратегическим вопросам, стать экспертами по отраслевым проблемам и т.д.
- Необходимо составить долгосрочный многоэтапный план использования способностей менеджеров бизнес–единиц и специалистов корпоративного центра. В течение 2—3 лет нужно постепенно привлекать к работе в штаб–квартире талантливых работников из подразделений, способных к руководящей деятельности, и перемещать некоторых ярко выраженных «операторов» из головного офиса в подразделения.
- Следует предусмотреть проведение ретроспективного анализа результатов трансформации корпоративного центра через 8—9 месяцев после ее завершения, чтобы возникшие диспропорции и недовольство не переросли в серьезную проблему.

Организация управления в крупных промышленных фирмах.

План:

1. **Организационная структура фирмы**
   - **Методы разработки оргструктур управления**
   - **Выработка критериев для оценки возможностей организационной структуры управления**
2. **Важнейшие уровни аппарата управления и их функции**
3. **Высшее руководство фирмы**
4. **Производственные подразделения**
5. **Классификация организационных структур (линейные, функциональные, матричные и др.)**

1.Организационная структура фирмы

Методы разработки оргструктур управления

При разработке оргструктур управления разработчики должны руководствоваться следующими принципами:

- определить необходимость единоначалия в данной организации;
- предусмотреть количество уровней в структуре управления;
- разрабатывать пирамиду подчиненности по всей иерархии управления проектируемой оргструктуры управления;
- разработать схему информационных потоков с целью обеспечить информацией каждое рабочее место структурных подразделений;
- создать группу и специальные подразделения по разработке функциональных обязанностей;
- определить формы контроля в проектируемой структуре управления;
- разработать мотивационную модель заинтересованности работников в результатах индивидуального и коллективного труда.

Известно, что организационное проектирование предусматривает деление оргструктуры (организации) на блоки по направлениям деятельности в соответствии с разработанной предприятием стратегией и направлено прежде всего на оптимизацию этой оргструктуры управления.

Оптимизация оргструктуры управления предполагает наличие определенной информации, в частности:

1. общая характеристика объекта управления;
2. цели и задачи управления;
3. наличие материальных ценностей у предприятия и поставщиков;
4. информационные потоки;
5. маршрут движения информационных потоков;
6. число уровней управления;
7. количество подразделений, входящих в объект управления;
8. нормы управляемости;

9. квалификация работающих по специальностям и должностям;
10. уровень механизации и автоматизации работ.

Оптимизация оргструктур управления предусматривает наличие ряда оценочных параметров:

- затраты на содержание системы управления;
- информационная нагрузка на работающих;
- время на обработку информации;
- затраты времени на производственные работы;
- время на решение задач управления;
- наличие ошибок в управленческих решениях.

По мнению В.Глухова, при разработке структуры управления необходимо учитывать и другие факторы:

Признаки оптимальной структуры

1. Небольшие подразделения с высококвалифицированным персоналом.
2. Небольшое число уровней руководства.
3. Наличие в структуре групп специалистов.
4. Ориентация графиков работы на потребителей.
5. Быстрая реакция на изменения.
6. Высокая производительность.
7. Низкие затраты.

Влияющие факторы

1. Технология.
2. Внешнее окружение.
3. Размер предприятия.
4. Стратегия бизнеса.
5. Имеющийся персонал.
6. Система решений.
7. Сложившаяся структура.

Выработка критериев для оценки возможностей организационной структуры управления

Первым критерием является определение степени способности организационной структуры управления обеспечить получение нормы прибыли.

Второй критерий - степень способности существующей структуры управления обеспечить условия для повышения нормы прибыли за счет мероприятий НТП.

Третий критерий оценки организационной структуры управления - степень способности быстро реагировать на изменение спроса, в соответствии с этим осуществлять действия, направленные на своевременную перестройку производства (особенно когда продукция не пользуется спросом).

Четвертый критерий - степень способности организационной структуры управления обеспечить рост производительности труда за счет подетальной специализации общественного труда и производства.

Пятым критерием служит степень эффективности системы производственного контроля при данной организационной структуре управления.

2.Важнейшие уровни аппарата управления и их функции

Основными элементами структуры управления являются функции, звенья, ступени (уровни), отношения и связи между органами и внутри органов управления.

Уровень управления - совокупность звеньев на данном уровне иерархии. Они выражают степень концентрации процесса управления, показывают последовательность подчинения одних звеньев (органов) управления другим (снизу доверху), характеризуют сложность системы управления, ее масштаб, степень централизации принятия решений и в целом иерархию, которая с определенной мерой может быть представлена в общем виде исторически сложившейся многоуровневой пирамиды с ведущими звеньями (вершиной), звеньями промежуточных уровней и ведомыми звеньями (основанием).

Звено управления - обособленный орган (работник), наделенный функциями управления, правами для их реализации, установленной ответственностью за выполнение функций и использование прав. Формирование звеньев (органов) организационных структур управления начинается с выявления и закрепления за каждым из них соответствующих функций управления.

Крупные организации нуждаются в выполнении очень больших объемов управленческой работы. Это требует деления управленческого труда на горизонтальный и вертикальный. Горизонтальный принцип разделения труда - это расстановка руководителей во главе отдельных подразделений, отделов. Вертикальный принцип разделения труда - это создание иерархии уровней управления, чтобы скоординировать горизонтально разделенную управленческую работу для достижения целей организации.
Уровни делят на три категории:

1. Уровень низшего звена (операционные руководители). Самая многочисленная категория. Руководители на этом уровне осуществляют контроль за выполнением производственных заданий, за использованием ресурсов (сырья, оборудования, кадров). К младшим начальникам относятся мастер, заведующий лабораторией и т.п. Работа руководителя низшего звена является самой разнообразной, характеризуется частыми переходами от одного вида деятельности к другому. Степень ответственности руководителей низшего звена не очень высока, иногда в работе присутствует значительная доля физического труда.
2. Уровень **среднего звена**. Руководители на этом уровне контролируют работу руководителей низшего звена и передают обработанную информацию для руководителей высшего звена. К данному звену относятся: заведующие отделом, декан и т.д. На руководителей среднего звена ложится существенно большая доля ответственности.
3. Уровень **высшего звена**. Самая малочисленная категория. Руководители на этом уровне отвечают за разработку и реализацию стратегии организации, за принятие особо важных для нее решений. К руководителям высшего звена относятся: президент компании, министр, ректор и т.д. Работа руководителя высшего звена является весьма ответственной, так как фронт работы большой, а темп деятельности напряженный. Их работа, в основном, заключается в умственной деятельности. Они постоянно должны принимать управленческие решения.

Усредненное распределение рабочего времени для руководителя высшего звена:

Функции управления

В процессе решения управленческих проблем мы должны четко представлять, что концепция управления одновременно является процессом взаимосвязанных функций. В научной литературе, как иностранной, так и отечественной существуют различные точки зрения на классификацию функций управления, хотя, в сущности, они отличаются лишь по отдельным параметрам. Например, Е.П.Голубков выделяет такие функции, как:

- определение целей и задач деятельности организации;
- планирование;
- организация;
- мотивация;
- координация и регулирование;
- учет, анализ и контроль.

В свою очередь М.Мескон другие относят к функциям управления следующие виды деятельности:

- стратегическое планирование;
- планирование реализации стратегии;
- организация взаимодействия и полномочий;
- построение организаций;
- мотивация.

В практике управления различают два вида функций управления: основные и конкретные.

Таким образом, к основным функциям управления можно с полным основанием отнести весь комплекс обязательных работ, который подлежит неукоснительному выполнению в процессе реализации конкретной функции управления в определенной последовательности: прогнозирование, организация, планирование, мотивация, контроль, учет анализ, подготовка и принятие управленческих решений.

Конкретные функции управления как более обособленные, самостоятельные области профессиональной деятельности применительно к новым условиям хозяйствования занимают ключевые позиции. Именно на основе анализа конкретных фунцкций формируют структуру управления, осуществляют подбор и расстановку кадров, разрабатывают системы информации, организации делопроизводства.

Конкретные функции управления позволят четко определить, что, кому и когда делать. Выполнение конкретных функций в комплексе составляет процесс управления организацией (предприятием). Отсюда можно сделать основной вывод, что выполнение конкретных функций зависит от компетентности, гибкости, оперативности, предприимчивости менеджеров и, как следствие, успешное выполенине производственных заданий, качество работы и продукции, конкурентоспособность выпускаемого продукта. Функции управления способствуют налаживанию и успешному функционированию всех подразделений действующей структуры управления по вертикальным и горизонтальным связям. Исходя из такой посылки А.Я. Кибанов подразделяет все функции управления на внешние, внутренние, главные, основные, вспомогательные, полезные, вредные, неестественные, дублирующие.

Функции вытекают из тех задач, которые решает, допустим, отдел производства, - это установление тесных контактов с отделом исследований и разработок; подготовка новой продукции к запуску в производство; планирование приобретения оборудования и подготовка к работе; стимулирование развития инициативы работников к рационализации; анализ стоимости работ, использования ЭВМ и бюджета отдела.

Функция отдела производства разделяется на подфункции, к числу которых можно отнести:

- рациональное использование производственных мощностей, инструментов и приспособлений;

- определение норм времени на изготовление продукции;
- обеспечение качества работ;
- подготовка производственной документаци;
- определение сумм капитальных вложений;
- разработка схем движения материальных потоков;
- разработка технологий по изготовлению деталей без снятия или со снятием стружки;
- разработка методов монтажа оборудования;
- разработка форм обслуживания потребителей продукции;
- разработка форм повышения квалификации и переподготовки кадров.

Эффективность системы управления зависит не только от четкого выбора методов, принципов и функций управления, но и факторов, способствующих повышению интенсивности процесса управления. На рисунке приведены основные факторы интенсификации процесса управления.

3.Высшее руководство фирмы.

К числу основных задач по совершенствованию управления на предприятиях применительно к предприятиям нашей страны можно по праву отнести:

- перестройку механизма управления на видимые и невидимые конечные результаты (касается предприятий различных форм собственности);
- перестройку психологии работников предприятий на необходимость восприятия новых методов управления;
- моделирование альтернативных вариантов управления, более глубоко затрагивающих организацию производства, труда, его условий, режимов труда и отдыха;
- разработку принципиально-новых мотивационных моделей, побуждающих работников более производительно работать;
- выбор моделей (по западному образцу) долгосрочного развития, включающих в себя все аспекты планирования карьеры работников предприятия;
- формирование механизма хозяйственного мышления, сориентированного на потребителя.

Становление и развитие любой организации, как правило, связано с менеджерами-лидерами, умеющими сплачивать вокруг себя лидеров более низкого уровня управления и формировать из них "команду" сподвижников для решения поставленных целей.

Развитие рыночных отношений и бизнеса предполагает формирование и выдвижение в число лидеров наиболее выдающихся менеджеров, чей опыт незамедлительно перенимается менеджерами других фирм. Для выявления лучших менеджеров как в США, так и в фирмах европейских стран постоянно проводятся социологические опросы. Опрос 1500 менеджеров европейских компаний показал, что к наиболее важным лидерским качествам они относят способность формировать эффективную команду (96%), прислушиваться к мнению коллег и подчиненных (93%), принимать решения (87%) и вовлекать других в их осуществление (86%).

Переход предприятий нашей страны к рынку показывает, что у нас также появилось много менеджеров-лидеров, которые уже сегодня являются носителями нового хозяйственного мышления, ориентированного на нововведения и интеграцию усилий работников на внедрение в жизнь новых методов управления.

К числу наиболее значительных признаков, характеризующих высший уровень управления и степень работы менеджера-лидера, можно отнести:

- менеджер доступен любому работнику, тон обсуждения любых проблем неизменно доброжелателен;

- глубоко вовлечен в процесс управления персоналом, постоянно уделяет внимание системам поощрения, лично знаком со значительной частью работников;
- не терпит кабинетного стиля управления, предпочитает появляться среди кадровых работников и обсуждает проблемы на местах, умеет слушать и слышать, решителен и настойчив, не слывет хитрецом;
- терпим к выражению открытого несогласия, делегирует полномочия подчиненным, строит отношения на доверии;
- в трудные моменты не стремится найти виновного, отдает предпочтение устной информации перед письменной;
- при выдвижении на ответственные посты рекомендует, как правило, сотрудников своей компании - людей, имеющих близкие ему ценности.

Становится очевидным, что менеджер любого уровня управления должен отвечать современным требованиям развития систем управления с точки зрения своего профессионального мастерства, новаторских качеств, умения решать комплексно другие социально-экономические проблемы, видеть перспективу своей карьеры.

Поэтому на предприятии должна планироваться текучая и долгосрочная карьера менеджера. В США в содержание таких планов включаются следующие разделы:

- конкретный и детализированный учет руководящих должностей, которые в будущем окажутся вакантными;
- индивидуальное планирование карьеры каждого менеджера и специалиста, состоящего в резерве на продвижение с учетом потребностей фирмы и качеств кандидата на должность;
- создание у работников аппарата управления стимулов к повышению эффективности труда благодаря гибкой системе оплаты по результатам работы с перспективой продвижения в должности.

Наряду с общим понятием "управление" Л.Планкет и Г.Хейл ввели такое понятие, как "опережающее управление", оно, по их мнению, применяется для описания ряда аналитических приемов устранения неопределенностей, с которыми сталкиваются управляющие. Эти приемы или процессы различны для каждой неопределенности. Существует несколько основных типов постановки проблем управления во времени.

1. **Прошлое**. Управляющие находятся в океане событий - продуктов прошлого. Положение на сегодня - это всегда результат предыдущих событий. Определяя направление работы для настоящего и будущего, управляющий должен понимать, почему возникла та или иная ситуация. Процесс, с помощью которого можно разобраться в этом, называется "причинно-следственный анализ". Основные вопросы при этом такие: "Почему это случилось?" и "Что вызвало подобную ситуацию?"
2. **Настоящее**. Управляющие живут настоящем, и им необходимо контролировать события, происходящие в пределах их ответственности. Они сознают необходимость должным образом оценивать события и принимать решения для того, чтобы обеспечить достижение желаемых результатов. Этот процесс неизбежно включает различные стадии, потому что "вход" и "выход" различны; он называется "принятие решения". Центральный вопрос здесь следующий: "Куда двигаться дальше?"
3. **Будущее**. Управляющих все больше заботит то, как контролировать будущие события и действия. Для большинства эффективных организаций характерен акцент скорее на искусство опережения, чем на искусство реагирования. Способность успешно реализовать на практике планы работ теперь так же важна, как и способность их разрабанывать. Действия по осуществлению плана влючаются в процесс "анализ плана".

Ключевые вопросы здесь такие: "Что случится по мере продвижения к нашей цели?" и "Как можно обеспечить успех реализации нашего плана?"

4. **Прошлое, настоящее и будущее, вместе взятые**. Хотя классификация процессов во времени и полезна, она не всегда реалистична, потому что многие проблемы возникают в результате запутанных ситуаций.

В таких случаях управляющие сталкиваются с множеством проблем, которые существуют во всех измерениях; они должны оценить ситуацию, с тем, чтобы знать, где и как начать действовать. Используемый здесь процесс называется "обзор ситуаций", и результатом его является подробный перечень приоритетов по проблемам, требующим управленческих действий.

Опережающее управление охватывает все перечисленные выше процессы. Каждый из них имеет свою направленность и последовательность шагов, а также набор приемов, которые должны применяться отдельно и в определенной последовательности. Но эти процессы взаимосвязаны.

Зачем нужно опережающее управление? Любой компетентный специалист управления применяет в своей работе определенную систему упорядоченных действий. Одни делают это осознанно и успешно, другие - интуитивно, но тоже успешно.

Существует по меньшей мере шесть серьезных причин необходимости повышения уровня осознанности управляющим своих действий.

1. **Обучение подчиненных**. Руководитель не сможет развить логику у своих подчиненных, улучшить их работу, если сам не будет иметь ясной картины тех шагов, которые он предпринимает, и не будет способен передать свой метод другим. Он будет вынужден говорить работникам: "Смотри, что я делаю и делай так же, но сам я не могу объяснить своих действий".
2. **Защита своих идей**. В большинстве ситуаций управляющие не настолько вольны распоряжаться, чтобы иметь возможность действовать, не убедив предварительно кого-то еще в правильности своих намерений. Блестящие решения отдельных специалистов зачастую остаются неправильно понятыми и отвергаются другими людьми, которым неясно, как они были найдены. Остается сказать: "Верьте мне, я знаю, что я прав".
3. **Организация рабочего времени**. Многие проблемы, требующие аналитического подхода, не разрешаются быстро. Их решение приходится откладывать в ожидании дополнительной информации или под давлением более срочных дел. Без четкой организации рабочего времени управляющие будут возвращаться к нерешенным проблемам, начиная все с начала.
4. **Уверенность в себе**. Если проблема решается осознанно, то управляющий знает, что все важные стороны дела были учтены. Тем не менее каждому управляющему важно оттачивать накопленные навыки рационального мышления.
5. **Повторение опыта**. Опыт управляющего полезен лишь тогда, когда он может быть использован в будущем. Осознанный характер решения проблем позволяет управляющему повторить его в случае, если возникает сходная ситуация. Нужно уметь пользоваться прежним успешным опытом.
6. **Упорядоченный анализ проблем в рабочих группах**. Многие управляющие нуждаются в применении рациональных приемов анализа действий в составе одной или нескольких рабочих групп, которые они возглавляют, в которые входят или которым подчиняются.

Практические подходы к развитию опережающего управления.

Разработка систем регламентации. При таком подходе к структуризации проблем в условиях неопределенности организация создает комплексный набор стандартных рабочих процедур. Основная цель при этом состоит в ограничении самостоятельности отдельных лиц настолько, что неопределенность практически перестает существовать.

Перекладывание ответственности на вышестоящих руководителей. Еще одна реакция на неопределенность со стороны организации заключается в установлении обязательного для всех правила, согдасно которому все неопределенные ситуации должны быть переданы на рассмотрение вышестоящим руководителям.

Подход на основе развития навыков. Считается, что наиболее эффективный подход заключается в сознательном развитии навыков и способностей управляющих к опережающему предвидению и решению проблем, создаваемых неопределенностью. Хороший руководитель сочетает рационально-логические процедуры с иными качествами, способствующими повышению эффективности работы.

Руководители.

1. Настрой:
   - сравнительная предрасположенность к решению внешних (внутренних) проблем;
   - ориентация на прошлое (будущее);
   - готовность рисковать;
   - модель действительности, характерная для данного руководителя: что в его представлении является важнейшим фактором успеха и каково соответствующее поведение;
   - ценности, нормы и личные цели руководителя.
2. Полномочия:
   - сила власти в должностной иерархии фирмы;
   - честолюбие и склонность к использованию власти.
3. Компетенция:
   - способности, личные качества;
   - умение решать проблемы;
   - стиль (навыки лидерства, основанные на политике, традициях, вдохновении, предпринимательстве, личном обаянии).
4. Возможности.
   - личная работоспособность;
   - стиль работы.
5. Климат
6. Культура:
   - отношение организации к переменам: враждебное, нейтральное или полное энтузиазма;
   - готовность к риску (что предпочитает руководство - избегать риска, относиться к нему терпимо или стремиться к риску; предпочитает ли оно знакомые виды риска или готово попробовать неизвестные);
   - временная перспектива, в которой руководство воспринимает свои проблемы (полагается на прошлый опыт, предпочитает иметь дело с настоящим или делает акцент на будущем);
   - перспектива деятельности (сосредоточены ли внимание и силы организации на внутренней деятельности или на внешнем окружении);
   - цели поведения (стремление к стабильности технико-экономической эффективности или к росту производства и новшествам);
   - что является причиной перемен (кризис, неудовлетворительные результаты в течение долгого периода или просто постоянное стремление к обновлению);
   - общее представление о действительности (что представляется руководству важнейшими факторами успеха).
7. Полномочия:
   - распределение полномочий между группами с различными культурами;
   - степень стабильности культуры полномочий;
   - бдительность власть предержащих.

Не удивительно, что групповые характеристики, которые определяют культуру организации, аналогичны критериям индивидуального поведения руководителей высшего уровня.

8. Компетенция

9. Метод решения проблемы в организации: апелляция к прошлому опыту, метод проб и ошибок, оптимизация имеющихся альтернатив, создание новых.
10. Процедура решения проблем: отдельно в каждом подразделении, сразу в масштабе всей организации.
11. Процесс управления (неформальная и формальная системы): ориентации на прошлые показатели, искомые показатели будущего.
12. Информация, используемая для управления, получается на основе фактических данных, путем их экстраполяции, выводится из широкого наблюдения за внешним окружением.
13. Организационная структура: тип структуры и степень ее сложности, гибкость и адаптивность.
14. Вознаграждения и экономические стимулы: труд руководителей оплачивается по достигнутым показателям, критериям роста, инициативы и творчества.
15. Определение должностных обязанностей: узкорегламентированное или открытое, поощряющее поиск и инициативу.
16. Технические средства, облегчающие принятие решений (вычислительные процедуры, правила, модели, машинные программы и т.д.): ориентированы на рутинные повторяющиеся операции или на новшества и перемены.
17. Организационный потенциал: совокупные возможности линейных и функциональных управляющих, выраженные в категориях объема работы, которую может выполнить.

4.Производственные подразделения

Менеджеры выполняют три основных группы обязанностей на производстве:

Планируют и реализуют общую стратегию, и определяют направление операционной деятельности предприятия.

Разрабатывают и внедряют операционные системы, в том числе и производственный процесс, принимают решения о распределении производственных мощностей, занимаются проектированием продукта, вводят стандарты и нормы на проведение работ.

Контролируют текущее функционирование системы.

Управляющий операциями имеет дело с большими объемами информации. Он должен уметь быстро анализировать и оценивать разнообразные факторы, определяющие функционирование операционной системы. При выполнении операционных функций требуется больше людей, чем в любой другой области деятельности организации.

Производство подразделяется на следующие операционные системы:

1. *Мелкосерийное производство.*

Производимые товары выпускаются единицами или небольшими группами. В производстве участвуют отдельные цеха, или специализированные участки, ориентированные на выполнение отдельных операций. Требования к изготовлению каждой единицы продукции могут быть разными.

2. *Массовое производство*.

Производимая продукция стандартизирована. Все виды продукции одинаковы относительно друг друга. Но иногда могут встречаться незначительные различия в характеристиках или комплектации. Технологическая линия представляет из себя поток. При производстве товар проходит через всю операционную систему.

3. *Перерабатывающая система с непрерывным процессом*.

Выпускается однородная продукция, различная по объему, длине, площади, весу или времени. Ресурсы, поступающие на производство, непрерывным потоком проходят через операционную систему и превращаются в конечный продукт, готовый к реализации.

5.Классификация организационных структур управления

Организационная структура показывает область ответственности каждого работника и его взаимоотношения с другими работниками структурных подразделений. Если все взаимосвязи, описываемые организационной структурой управления, применены правильно, то они ведут к гармоничному сотрудничеству и общему стремлению выполнить поставленные перед предприятием задачи. Организационная структура показывает, кто и за какие участки работы отвечает. Она показывает взаимодействие (коммуникацию) отдельных участков между собой, позволяет и требует на всех уровнях управления применения здравого смысла и способности оценивать обстановку.

Внутренняя организационная структура предприятий призвана на деле обеспечить интеграцию науки и производства; производства, технического обслуживания и сбыта; производства и внешнеэкономической деятельности; экономической ответственности организации в целом и отдельных ее производственных единиц.

Все оргструктуры можно условно разделить на следующие типы:

- бюрократическая;
- функциональная;
- дивизиональная;
- продуктовая;
- региональная;
- проектная;
- матричная;
- конгломератная;
- централизованная;
- децентрализованная;
- интеграционная.

Данная классификация не исчерпывает всех других типов оргструктур, так как каждая страна или фирма могут применять и эффективно использовать на практике какую-либо другую оргструктуру, которая не нашла отражения в данной классификации.

Разработка оргструктур управления начинается с детального анализа действующей, где учитывается накопленный опыт, ее эффективность, сильные и слабые формы функционирования. Затем осуществляется процесс выбора новой оргструктуры из перечисленной классификации моделей оргструктур с учетом специфики работы предприятия, формы собственности, разработанных целей и стратегии.

В методическом и организационном аспектах проектирование новой структуры можно подразделить на несколько этапов. Проектирование этапов разработки оргструктуры адекватно процессу планирования вообще.

Вместе с тем при проектировании оргструктуры с учетом целей и задач, стоящих перед предприятием, предусматривается определенная последовательность практических действий:

1. Осуществляется деление предприятия на общие блоки по направлениям деятельности с учетом поставленных задач.
2. Устанавливаются соотношения полномочий различных должностей в целях избежания перегрузки руководителей различных уровней управления.
3. Разрабатываются должностные обязанности (должностные инструкции) конкретно по каждому исполнителю.

Оценивается потенциал общего руководства, от чего зависит эффективность новой структуры.

Описание вышеперечисленных типов оргструктур:

1. **Бюрократическая организационная структура.** В отличие от понятия "бюрократия" организационная бюрократическая структура - это одна из идеальных структур управления, представляющих собой нормативную модель, к достижению которой предприятия должны стремиться.

Модель предполагает:

1. четкое разделение труда;
2. контроль управления сверху донизу, т.е. каждый нижестоящий руководитель контролируется вышестоящим;
3. наличие системы обобщенных правил и стандартов, на основе которых осуществляется управление;
4. формализация должностных обязанностей;
5. наем работников в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Таким образом, бюрократическую модель управления следует считать классической структурой управления, хотя, как и любая другая структура, она имеет и свои недостатки.

2. **Интегральная структура управления**

Разрабатывается в целях достижения единства усилий всех структурных подразделений предприятия для выполнения поставленных целей и задач.

В настоящее время все западные фирмы и концерны приняли на вооружение **линейно-функциональную** организационную структуру управления, которая обладает рядом преимуществ.

Во-первых, она обеспечивает быстрое осуществление действий по распоряжениям, указаниям, дающимся вышестоящими руководителями нижестоящим, чему способствует иерархичность такой структуры управления.

Во-вторых, она предполагает формирование функциональных подразделений на основе их оптимизации, отражающей разделение инженерного труда. Каждый из них выполняет строго определенные функции, а вместе - весь комплекс функций, обеспечивающих бесперебойную работу производства.

В-третьих разделение труда между функциональными подразделениями облегчают работу по повышению деловой квалификации, способствует общему расширению знаний в рамках каждого функционального подразделения в ходе постепенного накопления опыта.

В-четвертых, происходит быстрое осуществление действий по принимаемым распоряжениям, спускаемым "сверху вниз", и быстрее реализовывается обратная связь.

В-пятых, создается возможность для быстрого маневрирования производственными, трудовыми и материальными ресурсами, исходя из задач руководителей верхнего уровня.

3. **Функциональная организационная структура**

Это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности, т.е. модель предусматривает деление персонала на группы, в зависимости от конкретных задач, которые выполняют сотрудники.

Функциональная структура управления имеет как положительные, так и отрицательные моменты. К числу положительных можно отнести: стимулирующую роль в активизации деловых качеств и профессиональной специализации; устранение дублирования функций и уменьшение потребления материальных ресурсов в функциональных областях; улучшение координации действий.

К недостаткам относятся: большая заинтересованность в выполненнии целей и задач именно своего функционального подразделения, чем общих целей; усложнение выполнения управленческих решений сверху вниз.

4. **Дивизиональная структура**

Предусматривает решение проблем управления путем деления организации на элементы и блоки по видам производимых товаров и услуг, группам покупателей и географическим регионам.

5. **Продуктовая структура управления**

При этой структуре управления полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который является ответственным за данный вид продукции. Такой подход позволяет крупной организации проявлять к конкретному продукту такое же внимание, как это уделяется в малой организации, выпускающей лишь один или два продукта, быстрее реагировать на спрос покупателей и конкуренцию

Вместе с тем на практике это нередко приводит к повышению затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции.

6. **Организационная структура, ориентированная на потребителя**

При такой структуре управления все подразделения предприятия (организации) группируются вокруг обслужива-ния определенных групп потребителей. Главная цель такой структуры заключается в удовлетворении желаний данных групп потребителей так же успешно, как если бы предприятие и его структуры обслуживали только одну группу потребителей.

7. **Региональная организационная структура**

Применяется преимущественно в тех случаях, когда предприятие распространяет свою деятельность на большие географические зоны как в масштабе одной страны, так и в международном масштабе, что в большей степени затрагивает сбытовые организации

В действующей практике управления предприятиями (фирмами) эпизодически применяется **проектная организация**, которая создается для решения какой-либо конкретной задачи. Для ее разработки привлекаются

самые высококвалифицированные специалисты, которые формируются в одну группу и на определенное время. После решения поставленной задачи группа распускается.

8. **Матричная структура управления**

Эта структура управления очень сильно отличается от всех рассмотренных выше и имеет определенное сходство с проектной организацией. В матричной структуре весь коллектив проектной группы и отдельные ее члены подчиняются не только руководителю проекта, но и руководителям функциональных отделов.

В настоящее время матричная организация широко применяется в фирмах многих стран

9. **Организация конгломератного типа**

Применяется к тем предприятиям и организациям, которые решают свои конкретные задачи, исходя из возникающих ситуационных проблем. Так, например, на одном предприятии могут одновременно функционировать несколько структур управления (функциональная, продуктовая, матричная и др.).

10. **Централизованная структура управления**

Предприятия (фирмы), в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия управленческих решений, называются централизованными.

11. **Децентрализованная структура управления**

Это такая организация, в которой полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В децентрализованной структуре большинство решений принимается на низшем уровне управления.

Теория управления, основанная на системном подходе, рассматривает организацию как множество связанных между собой и определенным образом упорядоченных компонентов, которая обладает целостностью и образует единство с внешней средой.

Более полное понятие "организация" включает следующие взаимосвязанные элементы:

1. цель, задачи;
2. группировка задач для определения видов работ;
3. группировка видов работ в соответствующих подразделениях в зависимости от цели организации;
4. делегирование полномочий, распределение ответственности и определение числа уровней в иерархии управления;
5. создание такого организационного климата, который побуждает работников вносить максимальный вклад в достижение целей организации;
6. проектирование системы коммуникаций, обеспечивающей эффективность принятия решений, контроля и координации;
7. построение единой организационной системы, обеспечивающей внутреннюю согласованность между всеми элементами организации, чувствительность к изменениям внешней среды и способность к ним адаптироваться.

Список литературы:

Курс экономики. (Управление предприятием. Менеджмент) Райзберг. Б.А.

Менеджмент. Кокорев.

Курс предпринимательства.

Процесс принятия управленческих решений

План:

1 **Понятие и классификация решений**
2. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений
3. Механизм принятия управленческих решений
4. Требования к управленческому решению

1. Понятие и классификация решений

Принятие решений, так же как и обмен информацией, - составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления , связана со всеми участками и аспектами управленческой деятельности и является её квинтэссенцией. Поэтому так важно понять природу и сущность решений.

Что же такое решение? Попытаемся дать сначала самую общую характеристику. Обычно в процессе какой – либо деятельности возникают ситуации, когда человек или группа людей сталкивается с необходимостью выбора одного из нескольких возможных вариантов действия. Результат этого выбора и будет являться решением. Таким образом **решение** – это выбор альтернативы.

Каждому из нас ежедневно приходится десятки раз что – то выбирать , на собственном опыте развивая способности и приобретая навыки принятия решений. Примеров можно привести множество : выбор одежды из имеющегося гардероба, выбор блюд из предложенного меню.

Любому поступку индивида или действию коллектива предшествует принятое решение. Решения являются универсальной формой поведения как отдельной личности, так и социальных групп. Эта универсальность объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности. Однако, несмотря на универсальность решений, их принятие в процессе управления организацией существенно отличается от решений, принимаемых в частной жизни.

Что же отличает управленческие (организационные) решения?

Цели. Субъект управления (будь то индивид или группа) принимает решение исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации.

Последствия. Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Менеджер, особенно высокого ранга , выбирает направление действий не только для себя , но и для организации в целом и её работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Если организация велика и влиятельна, решения её руководителей могут серьёзно отразиться на социально – экономической ситуации целых регионов. Например, решение закрыть нерентабельное предприятие компании может существенно повысить уровень безработицы.

Разделение труда. Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет , то в организации существует определённое разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений , а другие (исполнители) – реализацией уже принятых решений.

Профессионализм. В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений – гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Далеко не каждый сотрудник организации, а только обладающий определёнными профессиональными знаниями и навыками наделяется полномочиями самостоятельно принимать определённые решения.

Рассмотрев эти отличительные особенности принятия решений в организациях, можно дать следующее определение управленческого решения.

Управленческое решение – это выбор альтернативы , осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

В процессе управления организациями принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. Тем не менее, существуют некоторые общие признаки,

позволяющие это множество определённым образом классифицировать. Такая классификация представлена в таблице:

Т а б л и ц а 1. Классификация управленческих решений

ассификационный изнак	уппы равленческих решений	
епень повторяемости облемы	адиционные	Нетипичные
ачимость цели	ратегические	Тактические
ера воздействия	обальные	Локальные
ительность реализации	лгосрочные	Краткосрочные
огнозируемые последствия шения	ррректируемые	Некорректируемые
тод разработки решения	рмализованные	Неформализованные
личество критериев выбора	нокритериальные	Многокритериальные
рма принятия	иноличные	Коллегиальные
особ фиксации решения	кументированные	Недокументированные
рактер использованной формации	терминированные	Вероятностные

Рассмотрим её более подробно.

Степень повторяемости проблемы. В зависимости от повторяемости проблемы, требующей решения, все управленческие решения можно подразделить на традиционные, неоднократно встречавшиеся в практике управления, когда необходимо лишь сделать выбор из уже имеющихся альтернатив, и нетипичные, нестандартные решения, когда их поиск связан прежде всего с генерацией новых альтернатив.

Значимость цели. Принятие решения может преследовать собственную , самостоятельную цель или же быть средством способствовать достижению цели более высокого порядка. В соответствии с этим решения могут быть стратегическими или тактическими.

Сфера воздействия. Результат решения может сказаться на каком – либо одном или нескольких подразделениях организации. В этом случае решение можно считать локальным. Решение, однако, может приниматься и с целью повлиять на работу организации в целом, в этом случае оно будет глобальным.

Длительность реализации. Реализация решения может потребовать нескольких часов, дней или месяцев. Если между принятием решения и завершением его реализации пройдет сравнительно короткий срок – решение краткосрочное. В то же время все более возрастает количество и значение долгосрочных, перспективных решений, результаты осуществления которых могут быть удалены на несколько лет.

Прогнозируемые последствия решения. Большинство управленческих решений в процессе их реализации так или иначе поддается корректировке с целью устранения каких – либо отклонений или учёта новых факторов, т.е. является корректируемым. Вместе с тем имеются и решения, последствия которых необратимы.

Метод разработки решения. Некоторые решения, как правило , типичные, повторяющиеся , могут быть с успехом формализованы, т.е. приниматься по заранее определённому алгоритму. Другими словами, формализованное решение – это результат выполнения заранее определённой последовательности действий. Например, при составлении графика ремонтного обслуживания оборудования начальник цеха может исходить из норматива, требующего определённого соотношения между количеством оборудования и обслуживающим персоналом. Если в цехе имеется 50 единиц оборудования, а норматив обслуживания составляет 10 единиц на одного ремонтного рабочего, значит, в цехе необходимо иметь пять ремонтников. Точно так же, когда финансовый менеджер принимает решение об инвестировании свободных средств в государственные ценные бумаги, он выбирает между различными видами облигаций в зависимости от того, какие из них обеспечивают в данное время наибольшую прибыль на вложенный капитал. Выбор производится на основе простого расчета конечной доходности по каждому варианту и установления самого выгодного.

Формализация принятия решений повышает эффективность управления в результате снижения вероятности ошибки и экономии времени : не нужно заново разрабатывать решение каждый раз, когда возникает соответствующая ситуация. Поэтому руководство организаций часто формализует решения для определённых, регулярно повторяющихся ситуаций, разрабатывая соответствующие правила, инструкции и нормативы.

В то же время в процессе управления организациями часто встречаются новые, нетипичные ситуации и нестандартные проблемы, которые не поддаются формализованному решению. В таких случаях большую роль играют интеллектуальные способности, талант и личная инициатива менеджеров.

Конечно, на практике большинство решений занимает промежуточное положение между этими двумя крайними точками, допуская в процессе их разработки как проявление личной инициативы, так и применение формальной процедуры. Конкретные методы , используемые в процессе принятия решений, рассмотрены ниже.

Количество критериев выбора.

Если выбор наилучшей альтернативы производится только по одному критерию (что характерно для формализованных решений), то принимаемое решение будет простым, однокритериальным. И наоборот, когда выбранная альтернатива должна удовлетворять одновременно нескольким критериям, решение будет сложным, многокритериальным. В практике менеджмента подавляющее большинство решений многокритериальны, так как они должны одновременно отвечать таким критериям , как: объем прибыли, доходность, уровень качества, доля рынка, уровень занятости, срок реализации и т.п.

Форма принятия решений.

Лицом, осуществляющим выбор из имеющихся альтернатив окончательного решения, может быть один человек и его решение будет соответственно единоличным. Однако в современной практике менеджмента всё чаще встречаются сложные ситуации и проблемы, решение которых требует всестороннего, комплексного анализа , т.е. участия группы менеджеров и специалистов. Такие групповые, или коллективные, решения называются коллегиальными. Усиление профессионализации и углубление специализации управления приводят к широкому распространению коллегиальных форм принятия решений. Необходимо также иметь в виду, что определённые решения и законодательно отнесены к группе коллегиальных. Так, например, определённые решения в акционерном обществе (о выплате дивидендов, распределении прибыли и убытков, совершении крупных сделок, избрании руководящих органов, реорганизации и др.) отнесены к исключительной компетенции общего собрания акционеров. Коллегиальная форма принятия решении, разумеется, снижает оперативность управления и “размывает” ответственность за его результаты, однако препятствует грубым ошибкам и злоупотреблениям и повышает обоснованность выбора.

Способ фиксации решения.

По этому признаку управленческие решения могут быть разделены на фиксированные, или документальные (т.е. оформленные в виде какого либо документа - приказа, распоряжения, письма и т.п.) , и недокументированные (не имеющие документальной формы, устные). Большинство решений в аппарате управления оформляется документально, однако мелкие, несущественные решения, а также решения , принятые в чрезвычайных, острых, не терпящих промедления ситуациях, могут и не фиксироваться документально.

Характер использованной информации. В зависимости от степени полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер, управленческие решения могут быть детерминированными (принятыми в условиях определённости) или вероятностными (принятыми в условиях риска или неопределённости). Эти условия играют чрезвычайно важную роль при принятии решений, поэтому рассмотрим их более подробно

2. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений

Управленческое решение - это результат конкретной управленческой деятельности менеджмента. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:

-выработку и постановку цели;

-изучение проблемы на основе получаемой информации;

-выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;

-обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи);

-выбор и формулирование оптимального решения;

-принятие решения;

-конкретизацию решения для его исполнителей.

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий:

-подготовка решения:

-принятие решения;

-реализация решения.

На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения.

На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов;

-производится отбор критериев выбора оптимального решения;

-выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения.

Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы

способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах. Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые, хотя и экономят время, но содержит в себе вероятность ошибок и неопределенность. Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий. Руководители обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления. Количество информации, которую необходимо переработать для выработки эффективных управленческих решений, настолько велико, что оно давно превысило человеческие возможности. Именно трудности управления современным крупномасштабным производством обусловили широкое использование электронно-вычислительной техники, разработку автоматизированных систем управления, что потребовало создания нового математического аппарата и экономико-математических методов.

Управленческое решение – это творческий акт субъекта управления направленный на устранение проблем, которые возникли в субъекте управления. Любое управленческое решение проходит через три стадии:

Уяснение проблемы:
сбор информации;
анализ полученной информации;
выяснение актуальности;
выяснение, определение условий при которых эта проблема будет решена.
Составление плана решения:
разработка альтернативных вариантов решения;
сопоставление альтернативных вариантов решения с имеющимися ресурсами;
оценка альтернативных вариантов по социальным последствиям;
оценка альтернативных вариантов по экономической эффективности;
составление программ решения;
разработка и составление детального плана решения.
Выполнение решения:
доведение решений до конкретных исполнителей;
разработка мер поощрений и наказаний;
контроль за выполнением решений.

Как правило, для успешного осуществления процесса принятия управленческих решений руководителю необходимо пройти восемь основных его стадий.

На первой стадии главная задача состоит в правильной постановке цели решения. Любой процесс принятия решения должен начинаться с осознания необходимости его принятия. Важно, прежде всего, задаться вопросом о самом выборе, который предстоит сделать. Такие вопросы способствуют выполнению трех задач: показать связь решения с необходимостью сделать выбор; задают направление в поиске альтернатив; исключают альтернативы, лежащие за пределами поставленной цели.

Стремясь обеспечить правильность постановки цели решения, менеджер должен ответить на такие вопросы:

1. Какой выбор я пытаюсь сделать? Этот вопрос дает точку отсчета. Он будет уточнен двумя следующими вопросами.

2. Почему это решение необходимо?

3. Каким было последнее решение? Этот вопрос вытекает из концепции, что все решения образуют некоторую цепь. Поэтому очень важно найти место данного решения в ней. Например, предположим, что цель решения заключается в выборе программы подготовки кадров для осуществления мероприятий по улучшению условий труда. Прежде чем поставить такую цель, необходимо ответить на вопрос: "Уверены ли мы, что улучшение условий труда разрешит проблему улучшения морального климата в коллективе?" Если это так, то возникает новый вопрос: "Убеждены ли мы, что требуется программа подготовки кадров?" Только ответив на эти вопросы, можно двигаться дальше, исходя из того, что предшествующие решения получены в результате серьезного анализа.

Вторая стадия связана с установлением критериев решения. Так как о решениях судят прежде всего по полученным результатам, то с их рассмотрения разумно и начать процесс выбора. Эти результаты именуются "критериями решения" и представляют собой основу фактически осуществляемого выбора. Руководителям важно четко представлять, чего они хотят достичь. Ключевой вопрос в данном случае таков: "Какие факторы следует учитывать, делая выбор?" Этот вопрос порождает ряд факторов, которые должны быть учтены при выборе решения. В ситуации группового принятия решения постановка такого вопроса предполагает, что лица, на деятельность которых должно повлиять данное решение, будут иметь возможность высказать свои предположения, требования.

На третьей стадии руководитель проводит разделение критериев по принципу их важности для организации. Критерии имеют различное значение. Например, одни критерии представляют собой обязательные ограничения, тогда как другие просто фиксируют желательные характеристики. чтобы принять достаточно эффективное решение, следует разделить критерии на жесткие ограничения и желательные характеристики, без которых

можно было бы и обойтись. Затем важно проранжировать критерии, отнесенные к категории желательных. В принятии управленческих решений, конечно, неизбежны и компромиссы. Например, предпочтете ли вы более быстрой поставке более низкую цену? Готовы ли вы пожертвовать скоростью ремонта ради лучшего качества обслуживания?

На четвертой стадии осуществляется выработка альтернатив. При обсуждении стандартных решений это не составляет проблемы. Например, при сравнении различных мест расположения нового пункта питания. При рассмотрении других типов решений, особенно новаторских, этот шаг более сложный.

Пятая стадия выделяется для сравнения выработанных на предыдущей стадии альтернатив. Квалифицированное принятие решений требует выработки ряда альтернатив, сравнивая их и выбора наилучшей. Иногда все варианты решения выглядят хорошими и ни одно не кажется преимущественным. Поэтому, чтобы сделать выбор, управленец нуждается в определенных средствах для сравнения альтернатив.

Рассмотрим некоторые из них. Так, прежде всего желательно начинать со сбора информации об альтернативах. Во многих случаях альтернативы первоначально описываются в очень общем виде, например: "Мы можем организовать выполнение всей этой работы на стороне" или "Мы можем нанять временных работников". Но для того, чтобы можно было сравнивать альтернативы, необходимо понять суть выбора, ответив, например, на такие вопросы: "Сколько будет стоить выполнение работы на стороне?", "Может ли она быть эффективно сделана на стороне?", "Когда работа будет закончена?" и др.

Без достаточных данных об альтернативах вряд ли можно сравнить их относительные достоинства. Собранная информация поможет измерить степень удовлетворения требований по каждому из критериев. Сбор данных является спланированным процессом, а не произвольной реакцией на информацию по мере ее появления. После того как руководитель четко определит альтернативы, на первое место может выйти вопрос: "Как систематизировать и сравнить данные?" Здесь необходимо придерживаться следующего основополагающего принципа: "Всегда сопоставлять варианты решения с критериями, никогда не сравнивать один вариант решения с другим. Важно избежать "ослепления решениями", недуга, поражающего тех руководителей, которые беспрерывно сопоставляют между собой альтернативы и в конце концов теряют из виду цели и конечные результаты принятия решения.

На этой же стадии поиска эффективных решений может случится и другой недуг – аналитический "паралич". Он возникает тогда, когда сбор информации об альтернативах становится самоцелью. Принятие решения – это ведь процесс нахождения лучшего варианта, основанного на наилучшей и доступной информации. Между тем, вряд ли можно достичь такого положения, чтобы в наличии были все факты, данные, необходимые материалы для выработки решений. Процесс сопоставления альтернатив с критериями является попыткой помочь лицу, принимающему решение, сосредоточится на ключевых источниках информации. Оба названных "недуга" принятия решений могут быть "излечены" концентрацией внимания преимущественно на критериях, а не на альтернативах.

Критерий оценки последствий различных вариантов определяется обычно целью решений. При этом существует необходимость в измерении степени, до которой определенное событие способствует достижению цели. Для разрешения конфликтов нужна общая единица измерения последствий. Без нее нельзя, например, сравнить альтернативу, ведущую к минимизации затрат за перевозку товаров, с альтернативой, позволяющей минимизировать время доставки. чтобы сравнить последствия этих альтернатив, нужно чтобы они принадлежали к одному классу. Как перевести измерения по одной шкале (стоимость доставки), в последствия по другой шкале (время доставки) или измерить и те и другие по третьей шкале? Кроме того, мы должны знать, как соотнести приросты по разным шкалам.

Применительно к экономике можно сказать, что, к сожалению, нельзя выразить все последствия в виде их влияния на издержки и прибыль, поэтому использование денег в качестве всеобщей единицы измерения может оказаться затруднительным

На шестой стадии определяется риск, которому может быть подвергнута фирма в случае выбора конкретной альтернативы. В предпринимательской деятельности выявление риска может варьировать от сложного вероятного анализа в моделях исследования операций до чисто интуитивных догадок, которые можно представить вопросами типа: "Как вы думаете, что они (покупатели или же производители-конкуренты) предпримут, когда мы объявим о повышении цен?" нас интересует рабочий инструмент менеджеров, которым можно пользоваться быстро и эффективно и который не требует сложного математического аппарата.

Чтобы правильно определить область риска, следует рассматривать альтернативы поочередно и пытаться предсказать трудности, с которыми можно столкнуться в случае реализации каждой из них. Отклонения, связанные с принятием одной альтернативы, как правило, не имеют ничего общего с возможными отклонениями в случае реализации других альтернатив.

На седьмой стадии разрабатывающий решение делает оценку риска. Знать о существовании риска важно, но недостаточно. Необходимо определить его значимость. При оценке риска учитываются такие факторы, как вероятность и серьезность. При помощи фактора вероятности формируется суждение о том, что то или иное событие действительно произойдет. Фактор серьезности позволяет сформировать суждение о степени влияния события на ситуацию, если оно произойдет.

На восьмой стадии принимается решение. Количественные показатели степени риска помогают принять обоснованное решение. Ведь эти данные позволяют сравнивать показатели эффективности альтернатив. Следует отметить, что показатели степени риска прямо не связаны между собой, пока нет такой формулы, которая

позволила бы их сравнить. Поэтому следует поставить вопрос: "Стоит ли дополнительная эффективность, которую можно получить, того риска, на который я иду?" Обычно руководители не стремятся минимизировать риск, а идут на риск приемлемый и контролируемый. Делая выбор, руководитель анализирует, взвешивает целый ряд суждений. Очень важно эти суждения четко рассортировать. Ведь решение, которое нужно принять, основывается на определенной сумме оценочных суждений. Однако встречаются в практике и неоднозначные (двойные) решения, которые именуются бинарными. В бинарном решении представлены две диаметрально противоположные альтернативы. Обычно это конкурирующие альтернативы, которые вынуждают делать выбор "да/нет", "или/или". Эти решения отличаются высокой степенью неопределенности. Краткий характер альтернатив заставляет тех, кто принимает решение, занимать полярно противоположные позиции, что зачастую парализует выбор. Бинарное решение отражает неестественное положение вещей. Эта неестественность вызывается ограничениями, накладываемыми на выбор. Ограничения типа "да или нет", "делать или не делать" резко сужают возможности выбора. Поэтому очень не многие решения следует представлять в таком виде. Большинство бинарных ситуаций возникает в результате того, что не проводится серьезный и углубленный анализ проблемы.

Управленческое решение – это выбор альтернативы , осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации

3. Механизм принятия управленческих решений

Технология менеджмента имеет следующие составляющие:

Общее руководство принятия решений.

Правила принятия решений.

Планы в принятии решений.

Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия.

Целевые группы и их роль в принятии решений (групповое взаимодействие на равных уровнях).

Матричный тип взаимодействия.

Первые три составляющие обеспечивают вертикальную взаимосвязь между уровнями управления, последние три - горизонтальную связь в координации принимаемых решений.

Фирма может использовать как простой, так и сложный механизм взаимодействия в менеджменте, что зависит от сложности принимаемых решений и возможности их реализации.

Общее руководство принятием решений предполагает, что процесс принятия решений находится в руках одного линейного (общего) руководителя, который подчинен в свою очередь вышестоящему руководителю. Здесь создается иерархия в принятии решений по линейным должностям. Каждый руководитель решает свои проблемы со своим непосредственным руководителем, а не с вышестоящими руководителями, минуя своего непосредственного начальника. Такой механизм характерен для американского менеджмента.

В американских фирмах линейные руководители несут персональную ответственность за свою работу, получая право распоряжаться материальными и трудовыми ресурсами, необходимыми для получения намечаемых результатов. Здесь права и ответственности должны быть равны. Руководители функциональных подразделений оказывают помощь линейным руководителям в качестве экспертов и отчитываются пред ними, но не наделяются правами и ответственностью, которые имеет линейный руководитель. Общий руководитель до принятия решения обычно принимает предложения и выслушивает мнения не только непосредственных подчиненных, но и отдельных работников, которые обычно высказывают его при заключении коллективных договоров, в которых интересы работников представляют профсоюзы.

Правила принятия решений, или нормативы, обычно разрабатываются и издаются самими фирмами. В них формулируются действия, необходимые для реализации принятых решений в определенных условиях. Эти правила имеют целью осуществление координации между различными подразделениями и делятся на оперативные, стратегические, организационные.

Оперативные правила обычно формулируются в среднем управленческом звене в виде различных инструкций.

Стратегические правила, или деловая политика, включают такие виды решений, как определение типа выпускаемых изделий и услуг, вида заказчиков, организации сбытовой сети, способов установления цен, условий и гарантий при продаже изделий фирмы и др. Стратегические правила обычно формулируются на высшем уровне управления при участии среднего звена управления и не имеют временных ограничений.

Организационные правила основываются на местном или государственном законодательстве. Они касаются таких вопросов, как определение цели и характера деятельности фирмы, ее отношений с государственными учреждениями, правовой формы и устава фирмы. Эти правила устанавливают владельцев фирмы, их права и ответственность, а также размер дивидендов, оплату высших управляющих и премиальные выплаты, схемы должностных окладов, лимиты капиталовложений, в пределах которых руководители могут распоряжаться финансовыми средствами фирмы.

Планы являются средством координации деятельности различных подразделений при принятии управленческих решений. В планах определяются имеющиеся ресурсы, необходимые для достижения намеченных целей в рамках конкретного периода. Планы охватывают деятельность производственных отделений, поэтому принятие управленческих решений осуществляется в рамках своих планов. Преимущество планов перед правилами состоит в том, что они являются более гибкими и их легче приспособить к изменившимся условиям. В

американских компаниях планы являются важнейшим инструментом координации деятельности на крупных предприятиях в целях увязки стратегического и оперативного управления.
Обычный годовой плановый цикл в крупных фирмах США начинается с определения высшим руководством ориентиров плана для производственного отделения или стратегического центра хозяйствования, являющегося центром прибыли.
Производственное отделение СЦХ - это низовой уровень ответственности в фирме за законченный цикл хозяйственной деятельности, т.е. за разработку, производство, сбыт соответствующей продукции и услуг. Плановыми показателями для них являются объем продаж, прибыль, капиталовложения. Каждое производственное отделение или СЦХ после этого готовит детальный годовой план, который содержит прогноз по таким показателям, как объем реализации каждого вида изделия, доходы от новых изделий, издержки производства, прибыль, уровень занятости, капиталовложения.
Вариант плана обсуждается руководителем производственного отделения с вышестоящим руководителем (вице-президентом), после чего по окончательному варианту принимается решение, которое становится обязательным к исполнению. Результаты выполнения плана периодически оцениваются руководителем производственного отделения. По итогам оценки принимаются решения о необходимости внесения корректив в плановые показатели или применения конкретных мер. О любых существенных отклонениях от плана руководство производственного отделения обязано информировать высшее руководство фирмы, которое может принять собственные решения, обязательные для выполнения.
Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия осуществляется без согласования со своими общими руководителями. Здесь реализуется горизонтальный способ координации в приятии решений в рамках утвержденный правил и планов.
Для целей координации довольно часто выделяются специальные лица в находящихся на одном уровне управленческой структуры производственных отделениях. В некоторых фирмах функции координатора выполняет руководитель проекта, отвечающий за осуществление конкретного комплекса работ и получающий полномочия принятия соответствующих решений. Довольно часто в производственных отделениях в качестве координаторов для принятия решений назначаются руководители, отвечающие за выпуск конкретного изделия. Чаще всего это относится к разработке новых изделий или разработке и выпуску изделий, части и компоненты которых изготавливаются в разных производственных отделениях. В таких случаях координатор выполняет функции руководителя, отвечающего за выпуск конечного продукта, и имеет право принимать решения по вопросам технологии, организации производства и сбыта.
Координатор-руководитель имеет право обсуждать проекты принимаемых решений с руководителями других производственных отделений и функциональных подразделений, но он не имеет административной власти, какую получают линейные руководители.
На целесообразность признания концепции кооперационного управления указывают следующие сообра жения:
1. Теория систем указывает, что увеличение количества активных связей любой системы, способной на саморегуляцию, увеличивает ее способность успешнее адап тироваться к изменениям окружения. Признание концепции о кооперационном распорядительстве содействует акти визации заметного количества связей в организации.
2. Внедряя концепцию кооперационного распоря дительства, мы тем самым увеличиваем управленческое содержание кооперационных связей, повышаем их значи мость и надежность. Это в свою очередь повышает дове рие к этим отношениям; создаются предпосылки для акти визации кооперационных связей, и тем самым уменьшается нагрузка субординационных распорядительных связей.
3. Активизация кооперационных связей ведет к умень шению трудовых затрат при решении управленческих си туаций. Из-за уменьшения длины распорядительных свя зей одна кооперационная связь может заменить 4-10 ли нейных связей. Увеличивается соучастие работников в управленческой деятельности. Это ведет к повышению интереса подчиненных к деятельности организации; повышается трудовая мораль, инициатива и лучше используются интеллектуальные возможности членов организации.
5. Изменяются отношения ответственности. Учитывается ответственность перед коллективом в сравнении с ответственностью перед непосредственным руководи -телем. Менее актуальным станет то, перед кем является исполнитель ответственным, и более актуальным - за что он является ответственным. Это повышает эффективность труда, особенно среди высококвалифицированных работ ников, которые хорошо представляют себе цели организации и имеют высокую мотивированность для их достижения.
Целевые группы действуют на основе группового взаимодействия и принимают решения, касающиеся конкретных вопросов совместной деятельности для достижения установленных целей. Целевые группы могут создаваться на временной или на постоянной основе и иметь в своем составе представителей разных функциональных подразделений и специализированных производственных отделений. Во главе группы, создаваемой иногда в форме комитета или комиссии, назначается руководитель (председатель), который наделяется правом принимать решения без согласования с высшим руководством фирмы или общим руководителем. Вместе с тем члены группы продолжают находиться в подчинении у своего руководителя.
В матричных структурах, в отличие от двух предыдущих горизонтальных механизмов, руководителю проекта предоставляются линейные права, аналогичные тем, которые даются руководителям функциональных подразделений. Возникает сетевая структура, позволяющая принимать решения во все более усложняющихся условиях, касающихся все более сложных проблем.

4. Требования к управленческому решению

Разрабатываемое УР должно удовлетворять ряду требований и включать условия их достижения (табл. 2.):

/п	именование требования	ловие достижения
	ответствие действующему законодательству и авным документам предприятия	нтроль со стороны юриста, референта
	стижение своевременности (нельзя спешить или аздывать	ния и интуиция руководителя
	личие четкой целевой направленности и адресности полнителям должно быть ясно, на что направлено рабатываемое решение и какие средства будут ользоваться)	рмирование и доведение целей, сроков полнения до каждого работника
	сутствие в тексте противоречивостей решения самому е или ранее реализованным	нтроль со стороны юриста, референта
	зможность организационной выполнимости	лючение специалистов или экспертов
	личие параметров для внешнего или внутреннего нтроля его выполнения	ставление рабочих документов
	ет возможных отрицательных последствий при лизации решений в экономической, социальной, логической и других областях	лючение внешних экспертов
	личие у руководителей соответствующих полномочий ав и ответственности) для реализации авленческих решений	едрение должностных инструкций и ложений об отделах и службах
	личие возможности обоснованного положительного ультата	бор расчетов и предположений

Список используемой литературы

1. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 1996. - 192 с.

2. Фишберн П. Теория полезности для принятия решений. - М;: Наука, 1978. - 352 с.

3. Панкова Л.А., Петровский А.М., Шнейдерман М.В. Организация экспертиз и анализ экспертной информации. - М.:Наука, 1984. - 120 с.

4. Подиновский В.В., Ногин В.Д. Парето-оптимальные решения многокритериальных задач. - М.: Наука, 1982. - 254 с.

5. Науман Э. Принять решение, но как? - М.: Мир, 1987. - 198 с.

6. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. Учебное пособие. - М.: 1997.

7. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами. - М.: СИНТЕГ-ГЕО, 1997. - 188 с.

8. Гуджоян О.Л. и др. Методы принятия управленческих решений. Учебное пособие. - М.: 1997.

9. Литвак Б.Г. Управленческие решения. Учебник. - М.: 1998.

Управление персоналом

План

Введение

Создание производства всегда связано с людьми, работающими на предприятии (фирме). Правильные принципы организации производства, оптимальные системы и процедуры играют важную роль. Однако производственный успех зависит от конкретных людей, их знаний компетентности, квалификации, дисциплины, мотиваций, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению.

В то же время трудовые отношения — едва ли не самая сложная проблема предпринимательства, особенно когда коллектив предприятия насчитывает десятки, сотни и тысячи человек. Трудовые отношения охватывают широкий круг проблем, связанных с организацией трудового процесса, подготовкой и набором кадров, выбором оптимальной системы заработной платы, созданием отношений социального партнерства на предприятии.

Поэтому, для того чтобы предприятие работало эффективно, необходимо правильно организовать труд работников, при этом постоянно контролируя деятельность работников, используя различные методы управления персоналом. В связи с эти актуальность темы не вызывает сомнения.

Особе внимание необходимо уделять улучшению условий труда, к сожалению, с переходом к рыночной экономике этой проблеме уделяется меньше всего внимания.

1. Сущность кадрового менеджмента.

Управление персоналом - понятие комплексное, охватывающее широкий спектр вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников до организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретной организации.

Современные концепции управление персоналом основываются на признании возрастающей роли личности работника, на знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Утверждение рыночных отношений сопровождалось отходом от принципов иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, созданием новой организационной культуры, возникновением специфических ценностных установок. В западных компаниях кадровая политика всегда находилась в поле зрения их руководства и сегодня она остается одним из управленческих приоритетов. *Главная цель* системы управления персоналом - создание результативных мотиваций, обеспечение компании высококлассными кадрами, их продуктивное использование, профессиональное и социальное развитие.

Чтобы эффективно управлять персоналом организации, компания должна меть четкую цель и продуманную стратегию своего развития. Ведущие зарубежные фирмы (такие, как "Дженерал моторс", "Форд", "Тойота", "Мицубиси", "Сони" и др.) огромное внимание уделяют стратегическому планированию. В зависимости от выбранных целей вырабатываются стратегия - программа действий, определяющая развитие организации (расширение производства основной продукции и дальнейшее продвижение ее на уже освоенные рынки; разработка новых товаров и продажа их на тех же рынках; поиск новых рынков сбыта; диверсификация производственно-сбытовой деятельности и т.д.) и соответствующая модель управления.

Традиционно стратегия рассматривалась как многоаспектный процесс, имеющий отношение главным образом к внешней сфере деятельности. Начиная с конца 80-х годов стала меняться трактовка данного понятия: стратегия, отражающая управленческую философию современной фирмы, основывается на признании равнозначности внешних и внутренних факторов.

Сегодня общепризнано, что ее реализация в значительной степени зависит от кадровой составляющей. Оптимальная кадровая политика с точки зрения перспективных задач компании, подбор персонала и его мотивация создают условия для принятия решений, удовлетворяющих и руководство предприятия, и его работников. Причем если тактические шаги могут (и даже довольно часто) приводить к столкновению интересов руководства и рядового состава (выплаты дивидендов, решение социальных вопросов), то стратегические планы, наоборот, их объединяют.

2 Принципы управления персоналом

Процесс управления трудом можно разделить на *три составляющие*:
привлечение персонала;
задействование персонала;
управление мотивацией работников.

Привлечение персонала предусматривает выполнение следующих действий:
а) определение потребности в персонале;
б) вербовка и отбор персонала;
в) обучение и переобучение;
г) высвобождение

Управление определением потребности в рабочей силе осуществляется с помощью разных средств, в том числе путем планирования, дифференциации потребности в разные периоды времени и корректировки состояния рабочей силы с учетом рыночной конъюнктуры.

Вербовка и отбор персонала производятся самим предприятием или специальными организациями по заказу предприятия. В основе управления этими процессами лежит принцип: не человек для рабочего места, а рабочее место — для человека. Целью вербовки и отбора является предоставление предприятию рабочих мест в необходимом количестве и нужного качества, а работнику — работы с учетом его подготовки, способностей и склонностей и, наконец, возможностей.

Управление отбором и вербовкой персонала — тщательно продуманный процесс, осуществляемый на основе выбранной стратегии предприятия и мер ее достижения.

В работе по привлечению персонала важное место отводится обучению и переобучению работников, в том числе по категориям. Обучение может проходить как на самом предприятии, так и вне его.

Высвобождение персонала — это сокращение избытка рабочей силы в количественном, качественном или территориальном отношении.

Задействование персонала как одна из составляющих работы по управлению трудом включает:
а) распределение сотрудников;
б) контроллинг и развитие персонала;
в) ротацию и меры обогащения работы;
г) планирование карьеры;
д) оценку работы;
е) руководство сотрудниками;
ж) учет влияния мер по управлению мотивацией труда.

Распределение сотрудников по рабочим местам производится на основе их соответствия трудовым функциям, с учетом интересов и склонностей, выявленных и изученных в ходе испытательного срока или иными методами, а также с учетом внешних условий работы.

Контроллинг персонала — это современная концепция управления персоналом.

Он включает:
во-первых, разработку гипотезы достижения
экономической и социальной эффективности управления трудом;
во-вторых, координацию различных мер кадровой политики предприятия с политикой, например, в области технической модернизации;
в-третьих, подготовку информации для принятия обоснованных решений.

Ротация, или запланированная смена для работника рабочего места, позволяет избежать монотонности труда.

Планирование карьеры работника — это осуществляемое заранее планирование развития конкретного работника за время его работы на
предприятии, в том числе определение последовательности занимаемых им должностей по штатному расписанию.

Оценка работы сотрудников применяется как для организационного воздействия на них, так и для материального вознаграждения.

Руководство сотрудниками в управлении трудом осуществляется путем воздействия на целевые установки и поведение в целях активизации труда работника, в том числе в незапланированных ситуациях.

В процессе управления трудом уделяется внимание иерархии подчиненности персонала; предусматриваются централизация и децентрализация управления,
определяется компетенция отделов, служб и каждого работника.

Методы управления персоналом в зависимости от принятой стратегии условно можно сгруппировать следующим образов:

- административные (ориентированные на определенные мотивы человеческого поведения - осознание необходимости трудовой деятельности и дисциплины труда, чувство долга, культуру труда и т.п., напрямую
воздействующие на персонал с помощью норм, распоряжений, регламентирующих актов, подлежащих обязательному исполнению);

- экономические (косвенно воздействующие, основанные на материальном стимулировании коллективов и отдельных работников);

- социально-психологические, базирующиеся на использовании «формальных факторов мотивации - интересов, потребностей личности, группы, коллектива.

Последние особенно активно применяются в менеджменте японских компаний. Их успешный опыт охотно заимствуют американские и
западноевропейские компании: в частности, благодаря использованию японского подхода, получившего название *"уплотненная технология"* (по мнению многих
специалистов, именно он будет определять организацию производства в XXIв.).

Кадровая политика (механизм выработки целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание ответственного, высокопроизводительного сплоенного коллектива, способного адекватно реагировать на постоянного меняющиеся требования рынка) преуспевающих западных компаний, которая носит комплексный характер,
включает множество направлений. Имеются в виду: организация новых рабочих мест с учетом внедрения передовых технологий; подготовка программ развития
персонала, обеспечивающих решение не только сегодняшних, но и будущих задач организации путем совершенствования систем обучения и служебного продвижения работников; формирование мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом; создание современных систем подбора персонала; проведение маркетинга персонала; разработка программ
занятости, социальных программ и т.д.

Особое место в кадровой политике занимает *планирование*, в задачи которого входят:
определение количественного и квалификационного состава требуемых работников, способов их привлечения и возможности сокращения лишнего персонала; поддержание знаний персонала в соответствии с требованиями организации и обеспечение развития кадров; расчет финансовых затрат на запланированные кадровые мероприятия и т.д.; стимулирование повышения производительности труда и создание условий для удовлетворенности работой.

Мотивация –как важнейший элемент управления персоналом Управление мотивацией труда включает:
а) выбор мотиваторов труда;
б) политику заработной платы;
в) политику вознаграждений и услуг;
г) политику участия в успехе;
д) управление затратами на персонал.

Выбор мотиваторов труда является основой управления персоналом.

Система материального стимулирования включает заработную плату денежные премии. Иногда в качестве инструмента материальною стимулирования используется система участия работников в прибыли предприятия.

Заработная плата — вознаграждение работников за труд и его конечные результаты.

Организация оплаты труда на предприятии основывается на следующих принципах:

• вознаграждение работников в размерах, объективно отражающих количество и качество затраченного труда и результаты работы коллектива;

• предоставление предприятиям и организациям, функционирующим на основе различных форм собственности, максимальной самостоятельности в вопросах оплаты труда;

• государственная регламентация размеров минимальной заработной платы.

Отдельными элементами организации оплаты труда являются формирование фонда оплаты труда, тарифная система, формы и системы заработной платы, коллективные договоры и отраслевые соглашения.

Фонд оплаты труда включает все денежные выплаты работникам предприятия по тарифным ставкам, сдельным расценкам, окладам, премии (без выплачиваемых из фонда материального поощрения), доплаты и все виды надбавок.

В современных условиях предприятие вправе выбирать вид, систему оплаты труда, условия премирования, но в пределах заработанных на эти цели средств и с соблюдением установленного в отрасли соотношения между квалифицированным и неквалифицированным трудом по одной профессии (специальности).

Коллективные договоры становятся главным инструментом регулирования оплаты труда на уровне предприятия. Они заключаются между администрацией и трудовыми коллективами, представленными комитетами профсоюзов. В коллективном договоре фиксируются условия оплаты труда работников, входящие в компетенцию предприятия, размеры тарифных ставок и окладов, формы и системы оплаты труда, порядок применения надбавок, доплат, премий и других видов вознаграждения, режим труда и отдыха, социальная защита работников.

Организация заработной платы характеризуется *тарифным и бестарифным вариантами*.

В развитых странах мира за последние годы получило широкое распространение системы платы за знания и компетенции, и развитие системы гибких льгот.

Иными словами, развиваются нетрадиционные (для стран с рыночной экономикой) методы оплаты труда, но при этом:

1) они не вытесняют полностью традиционную форму оплаты труда, а лишь дополняют ее - 73% компаний (из числа обследованных при выявлении тенденций в развитии систем оплаты труда) используют систему должностных окладов для определения базовой заработной платы;

2) они охватывают не всех работников компаний, а только отдельные их категории или подразделения (т. е. рассматриваются пока в качестве экспериментальных): гибкие льготы, в частности, распространяются в среднем на 50% работников, участие в прибылях — на 21 — 40%, система платы за знания — на 1 - 20% работников.

Названные тенденции изменений в системах оплаты труда в развитых странах связаны с необходимостью изменений в структуре предприятий и методов управления ими вследствие ускорения научно-технического прогресса и глобальной конкуренции.

Поскольку премирование за текущие результаты деятельности является основной формой поощрения работников, а в современных условиях зачастую и основной расходной статьей по оплате труда, важно уметь оценить экономическую эффективность системы премирования для предприятия.

Экономически эффективной можно считать систему премирования, которая формирует уровень оплаты труда в соответствии со степенью выполнения показателей и условий премирования и обеспечивает по тому кругу работников, на которых она распространяется, достижение эффекта, по своей величин большего, чем соответствующая ему премиальная часть заработной платы, или равного этой части.

Эффективная система премирования должна положительно восприниматься лицами, к которым она применяется. Еще одно непременное условие признания премиальной системы эффективной — ее связь с задачами поддержания необходимых пропорций в росте производительности труда и средней заработной платы, соотношений в структуре и условиях оплаты отдельных категорий работников, с другими задачами организации заработной платы.

Многочисленные виды доплат и надбавок к основной заработной плате позволяют более гибко увязывать оплату с результатами труда, с деловыми качествами работника, с объемом его трудовых затрат, а также влиять на заинтересованность работников в результатах работы предприятия.

Все действующие в настоящее время доплаты и надбавки можно разделить на *две большие группы*:

1) на не имеющие ограничений в применении в

зависимости от сферы трудовой деятельности и
2) изменяемые в определенных
сферах приложения труда.
Первая группа доплат и надбавок, как правило,
регулируется в законодательном порядке. Доплаты и надбавки с ограниченной сферой применения в свою очередь можно подразделить на *три группы*:

1) доплаты стимулирующего характера — они теперь регулируются чаще всего локальными актами;
2) доплаты, связанные с особым характером выполняемой
работы или сферы приложения труда, они могут регулироваться законами, постановлениями, договорами и соглашениями и другими нормативными актами;
3) доплаты компенсационного характера (за условия труда, за повышенную интенсивность труда и т.п.), которые сочетают локальное регулирование с
законодательно определенными минимальными нормами.

В системах поощрения работников единовременные премии и вознаграждения позволяют повысить стимулирующее влияние систем оплаты, более избирательно воздействовать на достижение необходимых работодателю результатов в
процессе производства. Единовременные премии и вознаграждения нередко являются не только материальным, но и моральным поощрением. Потребность в системах единовременных поощрений возникает, как правило, на всех предприятиях независимо от форм собственности.

3. Кадровая работа.

Игнорировать человеческие ресурсы не может ни одна организация. Работой с персоналом на средних и крупных предприятиях обычно занимаются кадровые службы, на малых – либо руководитель организации, либо сотрудник, которому данная работа поручена. Функции и задачи кадровых служб имеют различное содержание в зависимости от уровня развития организации.
Для кадровой работы малого предприятия характерен следующий набор основных и первостепенных функции:

- отбор и наем персонала;
- увольнение персонала;
- управление заработной платой;
- управление дисциплинарной системой организации.

Отбор персонала – это система мероприятии, обеспечивающая формирование необходимого для данного предприятия (фирмы) состава кадров, включая как количественные, так и качественные параметры.
Подбор персонала – это комплекс процедур оценки и приема на конкретные должности, которые включают в себя сопоставление требовании должности и квалификации работника, его профессионального опыта, а также деловых и личных качеств.

Таким образом, в результате отбора по определенным критериям устанавливается количественный и качественный состав нанимаемых работников. А затем, путем подбора происходит их расстановка по конкретным рабочим местам и должностям.

Методы отбора принимаемых работников должны отвечать двум важнейшим критериям:
Они должны давать достоверный результат;
Должны быть надежны.

К числу наиболее распространенных и часто применяемых методов отбора следует отнести:
1.заполнение анкет и написание автобиографии;
2.проведение бесед в форме интервью;
3.проведение различного рода тестов.
Анкеты могут быть как общего характера, так и специфического, предполагающие ответы на заранее подготовленные специальные вопросы, помогающие косвенно оценить те или иные качества кандидата.

Анкета для отбора сотрудника
На должность_____
ООО «Полинтрейд» 700098,Ташкент,Узбекистан
Фамилия, имя, отчество:
Дата и место рождения:
Домашний адрес:
Телефон:
Семейное положение:

Дети:

Образование, какое высшее учебное заведение было закончено и в каком году:

Специальность по диплому:

Специальная бизнес-подготовка (курсы основ предпринимательства, школа бизнеса и т.д.):

Занимаемая на данный момент времени должность:

Сведения о выполняемой в настоящее время работе:

Трудовая деятельность (в хронологическом порядке):
С по

Опыт работы, связанный с предлагаемой Вам сферой трудовой деятельности (можно написать на отдельном листе бумаги и приложить к данной анкете):

Чем предпочитаете заниматься в свободное время:

Укажите Ф.И.О., адреса, телефоны и должности лиц, которые могут дать Вам рекомендации (желательно, чтобы рекомендации были представлены лицами, хорошо знающими Вас по совместной работе):

1.

тел:

2.

тел:

дата: подпись:

примечание:
заполните данную анкету и вышлите ее по почте по указанному в начале анкеты адресу.

Проведение различного рода собеседовании или интервью сейчас довольно популярно. Но для получения качественных результатов при таком методе отбора необходимо выполнение целого ряда условий:

- высокая квалификация проводящего беседу, знание им психологии, содержания и последовательности задаваемых вопросов;
- умение наладить психологический контакт, расположить к себе;
- способность ориентироваться в процессе беседы, задавать наводящие или уточняющие вопросы;
- умение делать объективные и правильные выводы из ответов претендентов и т.д.

Тестирование предназначено для оценки профессиональных , деловых и личных качеств претендента по результатам решения
заранее подготовленных задач. чтобы правильно составить тот или иной тест, необходимо, прежде всего, провести анализ рабочего процесса и выявить наиболее характерные черты , качества и стиль работы, которые позволяют быстро и эффективно выполнять именно эту работу. Тест должен быть составлен так, чтобы он позволял измерять или оценивать именно данные параметры, которые признаны важными или обязательными для занятия того или иного рабочего места или должности.

Любой предприниматель, только что начинающий свое дело или уже имеющий определенный коммерческий опыт, независимо от масштабов своей хозяйственной деятельности должен иметь хорошо подготовленный персонал. Некомпетентность сотрудников непременно отразится на прибыли.
Обучение сотрудников позволяет развить их знания, навыки и умение работать, так что они используют свои способности на полную мощность.

Обучение:

- **поможет сотрудникам повысить качество своей работы, изжив устаревшие или даже опасные методы работы;**
- **позволит им повысить уровень своей профессиональной квалификации для выполнения новых, более сложных производственных заданий;**
- **подготовит их к увеличению объема текущей работы;**
- **поможет им развить навыки общения с другими людьми, необходимые для налаживания хороших взаимоотношений с клиентами.**

Если Вы собираетесь отправить сотрудника на какие-нибудь курсы, перед принятием окончательного решения необходимо убедиться в том, что это действительно то, что надо Вашему сотруднику. За учебу на курсах придется платить. Поэтому не стоит тратиться на обучение, которое не принесет заметной пользы. Учебный курс должен быть непосредственно связан с нуждами предприятия. Польза от обучения на данных учебных курсах должна быть очевидна.

Стремитесь к тому, чтобы Ваши сотрудники как можно больше думали о повышении своей квалификации. Используйте их собственные идеи. Необходимо настроить персонал на учебу.

Персонал—один из важнейших видов ресурсов в бизнесе.
Чем успешнее работает предприятие, тем лучше живется его сотрудникам, тем радужнее у них перспективы. Не последнюю роль в этом играет постоянное повышение квалификации персонала.
Но принимая окончательное решение об обучении своих сотрудников, тщательно обдумайте такой вопрос: чего Вы хотите добиться в результате? В первую очередь Вы должны выявить слабые места в подготовке своего персонала. Затем необходимо выделить вопросы, требующие углубленного изучения. Только после этого приступать к выбору конкретных форм и методов обучения.

Успех управления трудовыми ресурсами напрямую зависит от уровня квалификации занятого в службе персонала. Отечественная практика свидетельствует, что уровень образования, профессиональная подготовка и компетентность кадровиков на госпредприятиях недостаточно высоки, возрастной состав неблагоприятен, уровень оплаты труда низок. Переход к акционерной и частной собственности обусловил улучшение качественного состава работников служб управления персоналом, омоложение кадровой структуры, повышение уровня образования, профессионализма, соответственно изменились восприятие новых идей, методы работы с персоналом, возросла заинтересованность в результатах труда.

Управление конфликтами

Содержание

Введение.

У каждого человека в жизни есть свои цели, связанные с различными областями жизнедеятельности. Каждый стремится достичь чего-то своего или пробует что-либо делать по-своему. Но часто люди, связанные совместной работой сталкиваются в своих интересах, и тогда происходит конфликт. Если в

жизни конфликтные ситуации по большей части кроме стресса не преподносят, то для руководителя конфликт является одним из главных врагов, т.к. последствия от него могут быть самые непредсказуемые.

Руководить без конфликтов — возможно ли это? Если под конфликтом понимать каждое критическое выступление, каждую дискуссию или расхождение во мнениях, то концепция управления без конфликтов была бы не просто утопией, она не выдержала бы никакой критики.

Ресурсы — это силы и их источники, ресурсы — это люди, их духовное богатство и готовность приложить свои силы к какому-то делу. Ресурсы — это, конечно, сырье и материалы, капитал и земля, природа и окружающая среда. И ресурс особого рода — это наше время.

Руководитель — это человек, в большей, чем другие, степени ответственный за оптимальное использование ресурсов, их улучшение и умножение. Руководить без конфликтов возможно, если научиться такому управлению, при котором в целенаправленном сотрудничестве с другими устраняется все деструктивное. Это трудная задача. Но сегодня мы располагаем знаниями и опытом, позволяющими приблизить эту цель. Не использовать эти возможности, проходить мимо них или не принимать их в расчет — значит, потерять квалификацию руководителя, управляющего.

Природа возникновения конфликта.

Что такое конфликт.

Как и множества других понятий, у конфликта имеется множество толкований и определений. Одним из них является такое:

КОНФЛИКТ - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята её точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Различие людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или иных событий достаточно часто приводят к спорной ситуации. Если к тому же создавшаяся ситуация представляет собой угрозу для достижения поставленной цели хотя бы одному из участников взаимодействия, то возникает конфликтная ситуация. Достаточно часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда бывает достаточно какой-либо мелочи: неудачно сказанного слова, мнения, т. е. инцидента – и конфликт может начаться.

Конфликт = конфликтная ситуация + инцидент.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что **конфликт** - явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать, если есть возможность, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании

комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворённости, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

Типы конфликта.

Ниже приведены четыре основных типа конфликта. Нередко встречаются конфликты смешанного типа.

Внутриличностный конфликт.

Этот тип конфликта не соответствует определению, данному выше. Однако, его возможные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других типов конфликта. Он может принимать различные формы, и из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворённости работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

Межличностный конфликт.

Это самый распространённый тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего, это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт также может проявляться и как столкновения личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

Конфликт между личностью и группой.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведёт к уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

Межгрупповой конфликт.

Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта - конфликт между профсоюзом и администрацией. К сожалению частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Штабной персонал обычно более молодой и образованный, чем линейный, и при общении любит пользоваться техническим жаргоном. Эти отличия приводят к столкновению между людьми и затруднениям в общении. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея закончится провалом. И все это для того, чтобы поставить специалистов “на свое место”. Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его представителям не дают возможности самим провести в жизнь свои решения, и стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала. Это - яркие примеры дисфункционального конфликта.

Причины конфликта.

У всех конфликтов есть несколько причин, основными из которых являются ограниченность ресурсов, которые надо делить, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, уровне образования, а также плохие коммуникации.

Распределение ресурсов.

Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство может решить, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Не имеет значения, чего конкретно касается это решение: за какой из четырех секретарей закрепить компьютер с программой-редактором - люди всегда хотят получать больше, а не меньше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

Взаимозависимость задач.

Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы. Определённые типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта также велика в

функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы (по каким бы признакам они ни создавались: продуктовому, потребительскому или территориальному), руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам.

Различия в целях.

Возможность конфликта растет по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что подразделения могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и её разновидностей, потому что это повышает конкурентоспособность и увеличивает объем сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты - эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна. Аналогичным образом, отдел снабжения может захотеть закупить большие объемы сырья и материалов. чтобы снизить среднюю себестоимость единицы продукции. С другой стороны, финансовый отдел может захотеть воспользоваться деньгами, взятыми под товарно-материальные запасы и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестированный капитал.

Различия в представлениях и ценностях.

Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы или личных потребностей. Различия в ценностях - весьма распространённая причина конфликта. Например, подчинённый может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчинённый может выражать своё мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно выполнять то, что ему говорят. Конфликты также часто зарождаются в организациях здравоохранения между административным персоналом, который стремится к эффективности и рентабельности, и медицинским персоналом, для которого большей ценностью является качество оказываемой больным помощи.

Различия в манере поведения и жизненном опыте.

Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Нередко встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие личности часто создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию, как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

Неудовлетворительные коммуникации.

Плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Например, если руководство не может донести до сведения рабочих, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и её положение среди конкурентов, подчинённые могут отреагировать так, что темп работы замедлится. Другие распространённые проблемы передачи информации, вызывающие конфликт - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубиться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчинённых точное описание должностных обязанностей.

Последствия конфликта.

Функциональные последствия.

Возможно несколько функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путём, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут больше чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений - враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Кроме того, конфликт может уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчинённые не высказывают идей, которые, по их мнению, не соответствуют идеям их руководителей. Через конфликты члены группы могут проработать проблемы в исполнении ещё до того, как решение начнёт выполняться.

Дисфункциональные последствия.

Если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, то могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, мешающие достижению целей.

- Неудовлетворённость, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
- Меньшая степень сотрудничества в будущем.
- Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами в организации.
- Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.
- Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.

- Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.
- Смещение акцента: придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.

Управление конфликтной ситуацией.

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. Не следует считать причиной конфликтов простое различие характеров, хотя, конечно, и оно может стать единственной причиной конфликтной ситуации, но в общем случае это всего лишь один из факторов. Нужно начать с анализа фактических причин, а затем применить соответствующую методику.

Структурные методы.

Разъяснение требований к работе.

Это один из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт. Нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также чётко определена политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет эти вопросы не для себя, а доносит их до подчинённых с тем, чтобы они поняли, чего от них ожидают в той или иной ситуации.

Координационные и интеграционные механизмы.

Это ещё один метод управления конфликтной ситуацией. Один из самых распространённых механизмов - цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчинённых имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчинённый знает, чьи решения он должен исполнять.

Общеорганизационные комплексные цели.

Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. Идея, лежащая в основе этой методики - направить усилия всех участников на достижение общей цели. Идея, которая заложена в эти высшие цели - направит усилия всех участников на достижение общей цели. Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для своего отдела, а не для каждой смены в отдельности. аналогичным образом, установление четко сформулированных целей для всей организации в целом также будет

способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области. Не менее яркий пример - компания «McDonalds», имеющая сеть недорогих ресторанов быстрого обслуживания по всему миру. С самого начала строительства этой империи руководство уделяло внимание не только ценам, качеству и доле рынка. Оно считало, что действительно оказывает услугу людям с ограниченными средствами, и эта «социальная миссия» придала больший вес оперативным целям. Поварам и официантам, работающим под вывеской «McDonalds» легче соблюдать жесткие стандарты в контексте помощи обществу.

Структура системы вознаграждений.

Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтом, оказывая влияние на людей для избежания дисфункциональных последствий. Люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Межличностные стили разрешения конфликтов.

Уклонение.

Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Его позиция - не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придётся приходить в возбуждённое состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

Сглаживание.

При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, потому что «мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта, апеллируя к потребности в солидарности. Но при этом можно забыть о проблеме, лежащей в основе конфликта. В результате может наступить мир и покой, но проблема останется, что в конечном итоге приведет к «взрыву».

Принуждение.

В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать не интересуется мнением других, обычно ведет себя агрессивно, для влияния на других пользуется властью путем принуждения. Такой стиль может быть эффективен там, где руководитель имеет большую власть над подчинёнными, но он может подавить инициативу подчинённых, создаёт большую вероятность того, что будет принято неверное решение, так как представлена только одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

Компромисс.

Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто даёт возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важной проблеме может сократить время поиска альтернатив.

Решение проблемы.

Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто использует такой стиль не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения. Данный стиль является наиболее эффективным в решении проблем организации. Ниже приведены некоторые предложения по использованию этого стиля разрешения конфликта:

- Определите проблему в категориях целей, а не решений.
- После того, как проблема определена, определите решения, приемлемые для всех сторон.
- Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
- Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
- Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны.

Заключение.

1.Руководить без конфликтов - возможно ли это? Руководить без конфликтов возможно, если научиться такому управлению, при котором в целенаправленном сотрудничестве с другими устраняется все деструктивное.

2.Конфликт означает несогласие сторон, при котором одна сторона пытается добиться принятия своих взглядов и помешать другой стороне сделать то же самое

3.Потенциальные причины конфликта - совместно используемые ресурсы, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в восприятиях и ценностях, различия в стиле поведения и биографиях людей, а также плохая коммуникация. Люди часто не реагируют на ситуации потенциальных конфликтов, если это ситуации не связаны с минимальными личными потерями или угрозами.

4.Структурные методы разрешения конфликтов включают уточнение производственных ожиданий, механизмы координирования и интегрирования, постановку более высоких по уровню заданий и систему вознаграждений.

5.К отрицательным потенциальным последствиям конфликта относятся: снижение производительности, неудовлетворенность, снижение морального состояния, увеличение текучести кадров, ухудшение социального взаимодействия, ухудшение коммуникаций и повышение лояльности к подгруппам и неформальным организациям. Однако при эффективном вмешательстве конфликт может иметь

положительные последствия. Например, более углубленная работа над поиском решения, разнообразие мнений при принятии решений и улучшение сотрудничества в будущем.

6.Имеется пять стилей разрешения конфликтов. *Уклонение* представляет уход от конфликта. *Сглаживание* - такое поведение, как будто нет необходимости раздражаться. *Принуждение* - применение законной власти или давление с целью навязать свою точку зрения. *Компромисс* - уступка до некоторой степени другой точке зрения, является эффективной мерой, но может не привести к оптимальному решению. *Решение проблем* - стиль, предпочитаемый в ситуациях, которые требуют разнообразие мнений и данных, характеризуется открытым признанием разницы во взглядах и столкновение этих взглядов для того, чтобы найти решение приемлемое для обеих сторон.

Предупреждать конфликты можно, изменяя свое отношение к проблемной ситуации и поведение в ней, а также воздействуя на психику и поведение оппонента. К основным способам и приемам изменения своего поведения в предконфликтной ситуации можно отнести:

- умение определить, что общение стало предконфликтным;
- стремление глубоко и разносторонне понять позицию оппонента;
- снижение своей общей тревожности и агрессивности;
- умение оценивать свое актуальное психическое состояние;
- постоянная готовность к неконфликтному решению проблем;
- умение улыбнуться;
- не ждать от окружающих слишком многого;
- искренняя заинтересованность в партнере по общению;
- конфликтоустойчивость и чувство юмора.
- Для предотвращения межличностных конфликтов необходимо оценивать, в первую очередь то, что удалось сделать, а затем – то, что не удалось:
- оценку давать по существу дела, а не по форме;
- оценивающий должен отвечать за объективность оценки;
- четко формулировать новые цели и задачи;
- воодушевлять сотрудников на новую работу.

Соблюдение этих рекомендаций поможет конфликтующим сторонам предотвратить конфликтные ситуации, а если они произошли, то конструктивно их разрешить и найти оптимальный выход из конфликта.

Список литературы

1. Под редакцией А. Я. Кибанова «Управление персоналом» - М.: ИНФРА-М, 1997г
2. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента» - М.: Дело, 2002г
3. Баринов В. А., Баринов Н. В «Организационный подход к управлению конфликтом в кризисной ситуации» «Менеджмент в России и за рубежом», №5 1999г

4. Фогмин Г. П. «Модели конфликтов», №6 2001г

Управление рисками

План:

1. **Понятие и содержание риска**
2. **Процесс развития управления рисками**
3. **Выделение зоны вероятностных рисков, его графическое представление**
4. **Кривая риска**
5. **Оценка рисков**
6. **Коэффициент риска**

Понятие и содержание риска.

Прежде чем перейти к рассмотрению главного вопроса реферата необходимо выяснить само понятие риска и основную классификацию рисков.

Нужно различать понятие "неопределенности" и понятие "риска". Впервые разница между ними была отмечена американским экономистом Кнайтом.

Неопределенность - неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта, в том числе о затратах и результатах.

Неопределенность существует, когда вероятности последствий могут оцениваться субъективно, так как отсутствуют данные предшествующего периода.

Риск - неопределенность, связанная с возможностью возникновения неблагоприятных ситуаций и последствий в ходе реализации проекта. Риск присутствует, когда вероятности, связанные с различными последствиями, могут оцениваться на основе данных предшествующего периода. Понятие "риск" в словаре Вебстера определено как " опасность, возможность убытка или ущерба". Таким образом "риск" означает неуверенность в результате.

В любом бизнесе существует опасность денежных потерь, вытекающая из специфики тех или иных хозяйственных операций. Поэтому "риском" также можно назвать вероятность (угрозу) потери предприятием части своих расходов в результате осуществления производственной или финансовой

Под риском понимается возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества.

Риск – историческая и экономическая категория. Как историческая категория, риск представляет собой осознанную человеком возможную опасность. Она свидетельствует о том, что риск исторически связан со всем ходом общественного развития.

По мере развития цивилизации, появляются товарно-денежные отношения, и риск становится экономической категорией.

Как экономическая категория риск представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. В случае совершения такого события, возможны три экономических результата: отрицательный, нулевой и положительный.

Риском можно управлять и принимать меры к снижению степени риска. Но во многом определяется классификацией риска.

Процесс развития управления рисками

Риск — мощнейший мотиватор. Неспособность правильно управлять рисками сегодня может привести к беспрецедентным профессиональным и персональным потерям, от снижения лояльности клиентов и потери

партнеров по бизнесу до серьезных юридических санкций, потерянной доли рынка или упущенных доходов и, в худшем случае, полной потери бизнеса. Каждое предприятие неизбежно сталкивается с риском, однако при правильном понимании и соответствующем управлении принятие риска может оказаться конкурентным преимуществом.

Несмотря на то что решающая роль управления рисками сегодня пока еще уникальна для бизнес-среды, само по себе управление рисками не является чем-то новым. Традиционные стратегии управления рисками направлены на управление известными и неизвестными сценариями рисков с целью минимизации возможности их реализации и стоимости воздействия в случае их осуществления. В этой модели риск представляется только как угроза, а управление рисками рассматривается как неизбежные трудности, которые приходится испытывать предприятиям для сохранения статуса-кво.

Все больше и больше предприятий меняют точку зрения на управление рисками, представляя концепцию управления рисками как ключевую возможность для бизнеса. В новой перспективе риск рассматривается не только как угроза, но и как возможность, которую можно использовать для создания новых продуктов, услуг, новых бизнес-моделей и изобретения новых способов конкуренции на рынке. Сегодня успешные предприятия разрабатывают стратегии, разумно сочетающие управление рисками с принятием риска и обеспечивающие увеличение объема инноваций, рост преимуществ в бизнесе и достижение устойчивого превосходства на рынке.

Результат воздействия конкурирующих сил — следования правилам и инноваций — на деятельность предприятия — дихотомия, где первое подразумевает необходимость уклонения от риска, второе поощряет использование принципа намеренного принятия риска, поддерживающего и, если возможно, стимулирующего конкурентоспособность.

Выделение зоны вероятностных рисков,
его графическое представление

Несомненно, что риск есть вероятностная категория, и в этом смысле наиболее обоснованно с научных позиций характеризовать и измерить его как вероятность возникновения определенного уровня потерь Строго говоря, при всесторонней оценке риска следовало бы устанавливать для каждого абсолютного или относительного значения величины возможных потерь соответствующую вероятность возникновения такой величины.

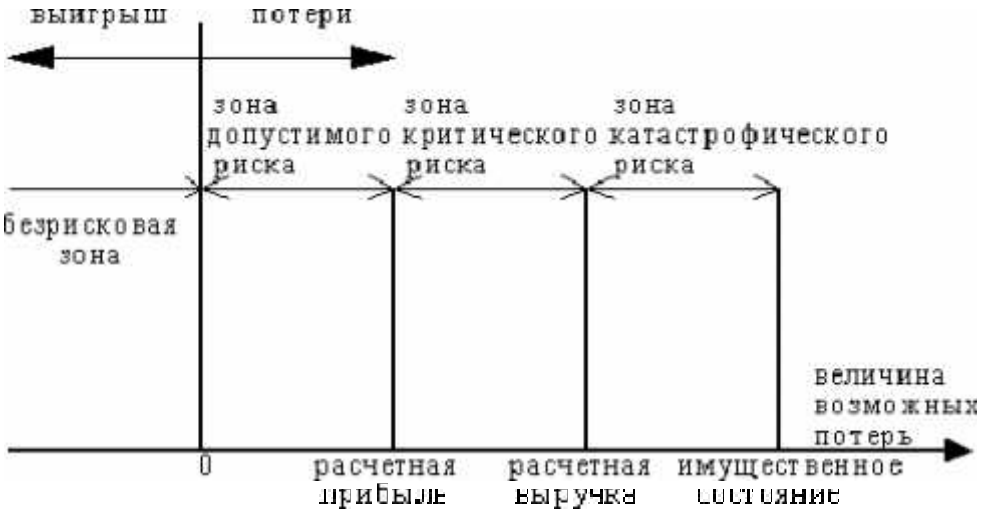


Рис. 1. Схема зон риска

Построение кривой вероятностей (или таблицы) призвано быть исходной стадией оценки риска. Но применительно к предпринимательству это чаще всего чрезвычайно сложная задача. Поэтому практически приходится ограничиваться упрощенными подходами, оценивая риск по одному или нескольким, показателям, представляющим обобщенные характеристики, наиболее важные для суждения о приемлемости риска.

Рассмотрим некоторые из главных показателей риска. С этой целью сначала выделим определенные области или зоны риска в зависимости от величины потерь (рис. 1).

Область, в которой потери не ожидаются, назовем *безрисковой зоной*, ей соответствуют нулевые потери или отрицательные (превышение прибыли).
Под *зоной допустимого риска* будем понимать область, в пределах которой данный вид предпринимательской деятельности сохраняет свою экономическую целесообразность, т. е. потери имеют место, но они меньше ожидаемой прибыли.
Граница зоны допустимого риска соответствует уровню потерь, равному расчетной прибыли от предпринимательской деятельности.
Следующую более опасную область будем называть *зоной критического риска*. Это область, характеризуемая возможностью потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли, вплоть до величины полной расчетной выручки от предпринимательства, представляющей сумму затрат и прибыли.
Иначе говоря, зона критического риска характеризуется опасностью потерь, которые заведомо превышают ожидаемую прибыль и в максимуме могут привести к невозмещаемой потере всех средств, вложенных предпринимателем в дело. В последнем случае предприниматель не только не получает от сделки никакого дохода, но несет убытки в сумме всех бесплодных затрат.
Кроме критического, целесообразно рассмотреть еще более устрашающий катастрофический риск. *Зона катастрофического риска* представляет область потерь, которые по своей величине превосходят критический уровень и в максимуме могут достигать величины, равной имущественному состоянию предпринимателя. Катастрофический риск способен привести к краху, банкротству предприятия, его закрытию и распродаже имущества.
К категории катастрофического следует относить вне зависимости от имущественного или денежного ущерба риск, связанный с прямой опасностью для жизни людей или возникновением экологических катастроф.

Кривая риска

Наиболее полное представление о риске дает так называемая кривая распределения вероятностей потери (кривая риска) или графическое изображение зависимости вероятности потерь от их уровня, показывающее, насколько вероятно возникновение тех или иных потерь.
Чтобы установить вид типичной кривой вероятности потерь, рассмотрим прибыль как случайную величину и построим вначале кривую распределения вероятностей получения определенного уровня прибыли (рис. 2).
При построении кривой распределения вероятностей получения прибыли приняты следующие предположения.
1. Наиболее вероятно получение прибыли, равной расчетной величине - $ПР_р$. Вероятность ($В_р$) получения такой прибыли максимальна, соответственно значение $ПР_р$ можно считать математическим ожиданием прибыли.
Вероятность получения прибыли, большей или меньшей по сравнению с расчетной, тем ниже, чем больше такая прибыль отличается от расчетной, т. е. значения вероятностей отклонения от расчетной прибыли монотонно убывают при росте отклонений.
2. Потерями прибыли (□ПР) считается ее уменьшение в сравнении с расчетной величиной $ПР_р$. Если реальная прибыль равна ПР, то

$$□ПР = ПР_р - ПР .$$

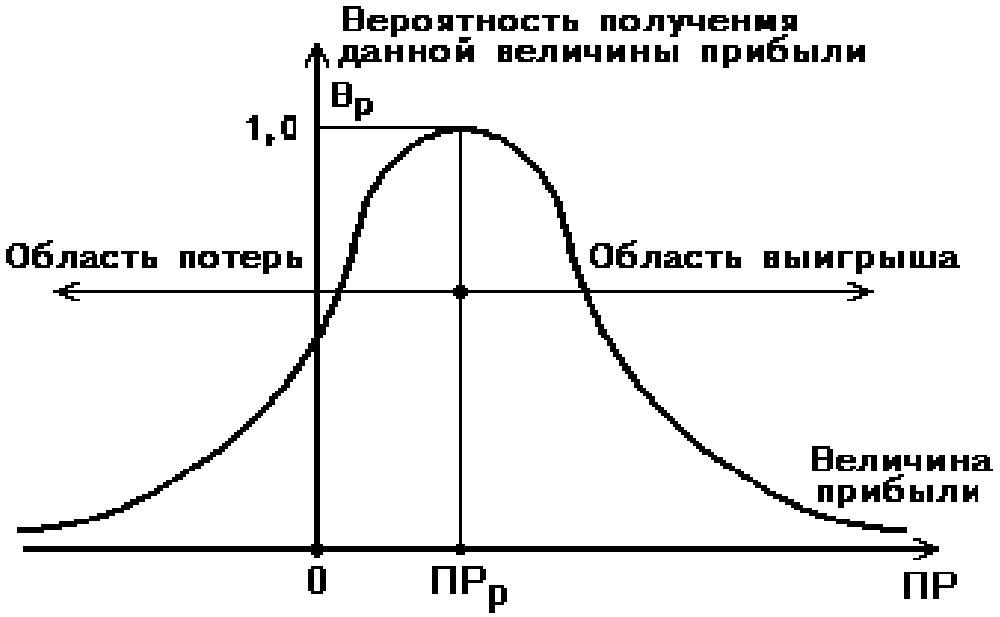


Рис. 2. Типичная кривая вероятностей получения определенного уровня прибыли

3. Вероятность исключительно больших (теоретически бесконечных) потерь практически равна нулю, так как потери заведомо имеют верхний предел (исключая потери, которые не представляется возможным оценить количественно).

Конечно принятые допущения в какой-то степени спорны, ибо они действительно могут не соблюдаться для всех видов риска. Но, в общем, они верно отражают общие закономерности изменения предпринимательского риска и базируются на гипотезе, что прибыль как случайная величина подчинена нормальному или близкому к нормальному закону распределения.

Исходя из кривой вероятностей получения прибыли, построим кривую распределения вероятностей возможных потерь прибыли, которую, собственно, и следует называть **кривой риска**. Фактически это та же кривая, но построенная в другой системе координат (рис. 3).

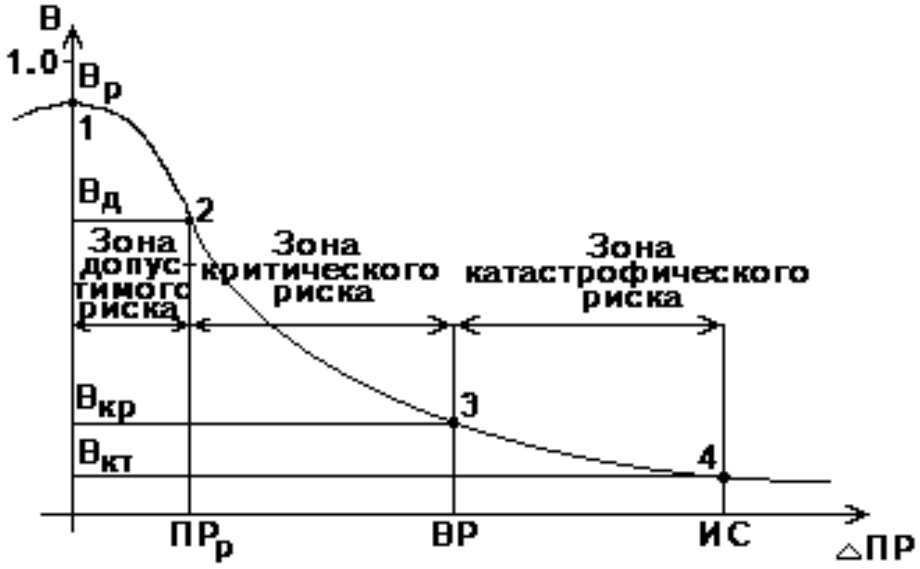


Рис. 3. Кривая риска

Выделим на изображенной кривой риска ряд характерных точек.

П е р в а я т о ч к а (□ПР=0 и $В=В_р$) определяет вероятность нулевых потерь прибыли. В соответствии с принятыми допущениями вероятность нулевых потерь максимальна, хотя, конечно, меньше единицы.

В т о р а я т о ч к а (□ПР=$ПР_р$ и $В=В_д$) характеризуется величиной возможных потерь, равной ожидаемой прибыли, т. е. полной потерей прибыли, вероятность которой равна .

Точки 1 и 2 являются граничными, определяющими положение зоны допустимого риска.

Т р е т ь я т о ч к а (□ПР=ВР и $В=В_{кр}$) соответствует величине потерь, равных расчетной выручке ВР. Вероятность таких потерь равна $В_{кр}$.

Точки 2 и 3 определяют границы зоны критического риска.

Ч е т в е р т а я т о ч к а (□ПР=ИС и $В=В_{кт}$) характеризуется потерями, равными имущественному (ИС) состоянию предпринимателя, вероятность которых равна $В_{кт}$.

Между точками 3 и 4 находится зона катастрофического риска.

Потери, превышающие имущественное состояние предпринимателя, не рассматриваются, так как их невозможно взыскать.

Вероятности определенных уровней потерь являются важными показателями, позволяющими высказывать суждение об ожидаемом риске и его приемлемости, поэтому построенную кривую можно назвать *кривой риска*.

Например, если вероятность катастрофической потери выражается показателем, свидетельствующим об ощутимой угрозе потери всего состояния (например, при его значении, равном 0,2), то здравомыслящий осторожный предприниматель заведомо откажется от такого дела и не пойдет на подобный риск.

Таким образом, если при оценке риска предпринимательской деятельности удается построить не всю кривую вероятностей риска, а только установить четыре характерные точки (наиболее вероятный уровень риска и вероятности допустимой, критической и катастрофической потери), то задачу такой оценки можно считать успешно решенной.

Значения этих показателей в принципе достаточно, чтобы в подавляющем большинстве случаев идти на обоснованный риск.

Отмечу, что предпринимателю, оценивающему риск, больше свойствен не точечный, а интервальный подход. Ему важно знать не только, что вероятность потерять 1000 руб. в намечаемой сделке составляет, скажем, 0,1 или 10%. Он будет также интересоваться, насколько вероятно потерять сумму, лежащую в определенных пределах (в интервале, например, от 1000 до 1500 руб.).

Наличие кривой вероятности потери позволяет ответить на такой вопрос путем нахождения среднего значения вероятности в заданном интервале потерь.
Вполне возможно и другое проявление интервального подхода в форме “полуинтервального”, весьма характерного именно для предпринимательского риска.
В процессе принятия предпринимателем решений о допустимости и целесообразности риска ему важно представлять не столько вероятность определенного уровня потерь, сколько вероятность того, что потери не превысят некоторого уровня. По логике именно это и есть основной показатель риска.
Вероятность того, что потери не превысят определенного уровня, есть показатель надежности, уверенности. Очевидно, что показатели риска и надежности предпринимательского дела тесно связаны между собой.

Оценка рисков

При определении параметров желаемого результата на данном этапе необходимо адекватно понимать направления требуемой оценки. В системе риск-менеджмента оценка риска состоит не из одной области действия, а из двух: идентификации и оценки рисков, с одной стороны, параметрической (или абсолютной) идентификации и оценки приемлемости данного риска для данного проекта и предприятия, с другой стороны (относительной идентификации). Абсолютная идентификация нацелена на установление величины риска в заданных количественных единицах, а относительная — на определение его весомости для конкретного предприятия, проекта и лица, принимающего решение (ЛПР). Так, рисковое событие с абсолютной оценкой возможного убытка в случае его наступления в размере 100 000 $ для одного ЛПР будет оценено с точки зрения приемлемости как высокий риск, а для другого, с более высокой толерантностью к риску, — как средний.

Но здесь необходимо обратить внимание, что приемлемость риска определяется на основе сопоставления с двумя группами параметров — объективными (например, сопоставление возможного убытка от рискового события и величины собственных средств как индикатора катастрофичности, неприемлемости риска) и субъективными (склонностью ЛПР к риску).

Корректность оценки в обоих случаях всегда будет определяться адекватностью и эргономичностью созданной модели рисков с точки зрения их анализа и синтеза решений. То есть должно обеспечиваться условие соответствия системы рисков и ее модели, служащей основой для принятия решения, иначе говоря, должно соблюдаться условие валидности — информационной ценности системы.

Таким образом, решается еще одна важная задача при создании эффективной системы риск-менеджмента — выбор метода идентификации и оценки рисков. Этот выбор должен строиться на первоначальном формировании базы методов идентификации и оценки, а также формировании критериев возможности и целесообразности применения того или иного метода. Основным параметром в рамках данного выбора будет являться «информационная насыщенность» анализируемого явления. Так, объекты, обладающие вероятностной природой и имеющие под собой в качестве обоснования некую статистическую экстраполируемую выборку, могут быть оценены с помощью традиционных вероятностно — статистических методов. Оценка же объектов, не имеющих даже «квазистатистической базы» (наличие предшествующей истории событий, которые не могут служить полноценной выборкой для статистического анализа, но могут служить базой для определения тенденции будущего развития), оценивать с помощью такого метода однозначно неправомерно. Здесь более приемлемы методы нечеткой логики. При этом необходимо понимать, что подходы оценки риска, построенные на использовании основных положений теории нечетких множеств, не призваны конкурировать с методами вероятностно-статистического характера. Их роль заключается в заполнении того пробела, в котором методология вероятностных методов нецелесообразна или в принципе неприменима.

В рамках данной задачи лицу, принимающему решение, всегда придется выбирать между точностью оценки и стоимостью этой оценки, при этом не только с точки зрения затрат на получение информации, но и с точки зрения значимости этой дополнительной информации для оптимальности принятого решения. При выборе методов оценки рисков и их последующей классификации необходимо помнить, что цель этой оценки — формирование информационной базы, обеспечивающей возможность корректного выбора методов и процедур управления рисками, а не описание рисков.

Коэффициент риска

Существуют несколько определений коэффициента риска.

Это:

1. Отношение величины потенциальных **убытков** к ожидаемой **прибыли** при инвестировании средств в **биржевые операции**.

1. Отношение величины возможных потерь к ожидаемой прибыли при производстве **нового продукта**.

Коэффициент риска вычисляется по следующей формуле:

$$K_p \; Z \; \frac{У_{max}}{C_{соб}} \; ;$$

где **К**$_р$ – коэффициент риска;

У$_{max}$ – максимально возможная сумма убытка, грн.;

С$_{соб}$ – объем собственных финансовых ресурсов с учетом точно известных поступлений средств , грн.

Исследования рисковых мероприятий позволили сделать вывод, что оптимальный коэффициент риска составляет 0,3 , а коэффициент риска, ведущий к банкротству инвестора 0,7 и более.

Список использованной литературы:

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. М: Прогресс, 1992
2. Липсиц И.В. Бизнес-план - основа успеха. М: Машиностроение, 1993
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы мededжмента. М: Дело, 1992
4. Черников Г.П. Предприниматель-кто он? М: Международные отношения, 1992
5. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. М: Прогресс, 1992
6. Хоскинг А. Курс предпринимательства. М: 1993
7. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха. М: 1991

Эффективность управления

ПЛАН:

1. Понятие эффективности управления

2. Показатели эффективности управления и подходы к их определению

3. Критерии оценки и измерения эффективности управления

4. Частные методики определения эффективности управления

5. Заключение

6. Список литературы

1. <u>ЭФФЕКТИВНОСТЬ *УПРАВЛЕНИЯ*</u>

1. Эффективность управления представляет собой относительную характеристику результативности деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях, как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели имеют как количественные, так и качественные характеристики.

2. Важной количественной характеристикой эффективности является производительность. Производительность - это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе. Она отражает комплексную результативность использования всех видов ресурсов (труда, капитала, технологии, информации).

3. Основными понятиями эффективности управления являются:

- эффективность труда работников аппарата управления;
- эффективность процесса управления (функций, коммуникаций, выработки и реализации управленческого решения);
- эффективность системы управления (учетом иерархии управления);
- эффективность механизма управления (структурно-функционального, финансового, производственного, маркетингового и других).

4. В экономической теории различают два вида эффективности: экономическую и социальную. **Экономическая эффективность** характеризуется отношением полученного результата к затратам. **Социальная эффективность** выражает степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары, услуги.

5. Количественная оценка эффективности управления во многом затруднена из-за специфических особенностей управленческого труда.

6. Один из известных подходов к оценке эффективности управления состоит в использовании понятий “эффективность в широком смысле” и “эффективность в узком смысле”. В широком смысле эффективность управления отождествляется с эффективностью функционирования системы в целом. В узком смысле эффективность отражает результативность собственно управленческой деятельности. В одном и другом смыслах для характеристики эффективности применяются обобщающие показатели и система частных показателей экономической и социальной эффективности.

7. При всех сложностях оценки эффективности управленческого труда в большей мере разработаны теоретико-методологические и методические приемы оценки эффективности отдельных мероприятий, чем управления в целом. Так, известны методы оценки эффективности внедрения новой техники, автоматизированных систем управления и других.

8. Наиболее типичным для определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления является начисление годового экономического эффекта, полученного от их реализации, и сравнение его с затратами на эти мероприятия. Обоснование экономической эффективности совершенствования управления деятельностью предприятий должно дополняться оценкой их социальной эффективности.

9. Методика расчета экономического эффекта зависит от того, какой характер носят мероприятия и к какой подсистеме системы менеджмента они относятся – к "входу", "процессу преобразования " или "результату".

10. Эффективность инвестиций рассчитывается по показателям, сведенным в систему. К ним относятся :

- показатели коммерческой (финансовой) эффективности, отражающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;
- показатели бюджетной эффективности, отражающие финансовые последствия для федерального, регионального и местного бюджетов;
- показатели экономической эффективности, учитывающие затраты и результаты.

11. Улучшение показателей эффективности, деятельности фирмы товаров возможно в результате разработки и реализации организационно-технических мероприятий, комплексно отражающих факторы эффективности, которые можно объединить в две группы:

1 группа - мероприятия по росту результата деятельности организации;

2 группа - мероприятия по более экономному использованию ресурсов (ресурсосбережению, снижению затрат фирмы).

Для определения эффективности управления необходимы конкретные подходы и методики, поэтому их основы изложены ниже.

2. Показатели эффективности управления и подходы к их определению

Один из известных подходов к оценке эффективности управления состоит в использовании понятий “эффективность в широком смысле” и “эффективность в узком смысле”. В широком смысле эффективность управления отождествляется с эффективностью функционирования системы в целом. В узком смысле эффективность отражает результативность собственно управленческой деятельности. В одном и другом смыслах для характеристики эффективности применяются обобщающие показатели и система частных показателей экономической и социальной эффективности.

Для оценки экономической эффективности управления в широком смысле используются обобщающие показатели. До недавнего времени для характеристики экономической эффективности системы управления на государственном уровне среди других использовался обобщающий показатель - национальный доход (вновь созданная стоимость) за конкретный период времени, на уровне отрасли – показатель производительности труда, на уровне предприятия - прибыль.

Частных показателей экономической эффективности управления в широком смысле (организации в целом) очень много (более 60-ти). Среди них: рентабельность, оборачиваемость, окупаемость капиталовложений, фондоемкость, фондоотдача, производительность труда, соотношение роста заработной платы и производительности труда и т. д.

Обобщающими показателями социальной эффективности в широком смысле могут быть:

- степень выполнения заказов потребителей;
- доля объема продаж фирмы на рынке и др.

Частными показателями социальной эффективности являются:

- своевременность выполнения заказа;
- полнота выполнения заказа;
- оказание дополнительных услуг;
- послепродажный сервис и др.

Экономическую эффективность управления (Эу) в узком смысле характеризуют следующие показатели.

Обобщающий показатель:

Эу = Д / З

Где:

Д - доходы предприятия;

З - затраты на содержание аппарата управления.

Частные показатели:

- доля административно – управленческих расходов в общей сумме затрат предприятия,
- доля численности управленческих работников в общей численности, работающих на предприятии,
- норма управляемости (фактическая численность работающих на одного работника аппарата управления) и др.

К частным показателям, характеризующим эффективность труда в сфере управления, также относятся:

1) снижение трудоемкости обработки управленческой информации;

2) сокращение управленческого персонала;

3) сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счет улучшения организации труда, механизации и автоматизации трудоемких операций в сфере управления.

Обобщающими показателями социальной эффективности в узком смысле являются: доля решений, принятых по предложению работников трудового коллектива; количество работников, привлеченных к разработке управленческого решения и др.

К частным показателям социальной эффективности относятся: степень технической оснащенности управленческого труда, текучесть работников аппарата управления, квалификационный уровень кадров и т.д.

Остановимся более подробно на вариантах определения обобщающего показателя экономической эффективности управленческого труда.

3. <u>Оценка и измерение эффективности управления</u>

Классический метод определения экономической эффективности включает в себя отношение экономических результатов труда к затратам труда. Поскольку прямая оценка результатов труда в управлении ограничена, используется косвенная оценка, включающая определение удельного вклада работников в итоговые показатели деятельности аппарата управления, реализуемые в конечных результатах деятельности управляемого объекта.

Соотношение результативности управления *Ру* и удельных управленческих затрат *Уз* дает показатель для сравнительной оценки эффективности управления *Эу*.

Эу = Ру / Уз.

В качестве первой составляющей показателя эффективности управления - результативности - можно рекомендовать два показателя: рост (прирост) производительности труда и соотношение темпов прироста производительности труда и фондовооруженности.

При сравнении систем управления преимущество отдается системе с более высоким показателем эффективности.

Определенный интерес представляет подход к показателю эффективности коллективного управленческого труда, являющийся модификацией, указанного выше основного метода.

$$Э = \frac{В}{З_{пл} + Ф_{об} + Е * Ф_{ос}}$$

где

В - объем конечной продукции, денежный эквивалент:

Зпл - затраты на оплату работников, денежный эквивалент;

Фоб - текущие затраты на оборотные фонды, денежный эквивалент;

Фос - стоимость основных промышленно - фондов, денежный эквивалент;

Е - коэффициент эффективности производственных фондов (использоваться нормативный).

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов ли плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа её совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учётом двух направлений оценки её функционирования:

- ✓ по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;
- ✓ по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию организации и результатам.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на её функционирование.

В методологии организационного механизма особое место занимают методы оценки и анализа эффективности управленческой системы. Под эффективностью управления следует понимать создание благоприятных условий для достижения коллективом предприятия высоких результатов в обусловленные сроки с наименьшими затратами.

В дореформенной централизованной системе управления категория эффективности управления не отделялась от показателей эффективности производства. Последние, приводились к затратам на управление (заработной плате или управленческим расходам) и таким образом связывались с результатами труда управленческих работников.

Принципиальное значение для оценки эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определения уровня эффективности, который принимается за нормативный. Один из подходов дифференцирования сводится к сравнению с показателями, характеризующими эффективность организационной структуры эталонного варианта систем управления. Эталонный вариант может быть разработан и спроектирован с использованием всех имеющихся методов и средств проектирования систем управления. Характеристики такого варианта принимаются в качестве нормативных. Может применяться также сравнение с показателями эффективности и характеристиками системы управления, выбранной в качестве эталона, определяющего допустимый или достаточный уровень эффективности организационной структуры.

Часто вместо методов используется экспертная оценка организационно-технического уровня анализируемой и проектируемой системой, а также отдельных её подсистем и принимаемых проектных и плановых решений, или комплексная оценка системы управления, основанная на использовании количественно- качественного подхода, позволяющего оценивать эффективность управления по значительной совокупности факторов.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы.

1. Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации, и затраты на управления. При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации, в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться объём, прибыль, себестоимость, объём капитальных вложений, качество продукции, сроки внедрения новой техники и т.п.
2. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления.

При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно. Эти показатели приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности без изменения (ухудшения) остальных. К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие: производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надёжность.

(a) Производительность аппарата управления может определяться, как количество произведённой организацией конечной продукции или объёмы выработанной в процессе управления информации.
(b) Под экономичностью аппарата управления понимаются относительные затраты на его функционирование. Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели, как удельный вес затрат на содержание аппарата управления, удельный вес управленческих работников в численности промышленно-производственного персонала, стоимость выполнения единицы объёма отдельных видов работ.

(c) Адаптивность системы управления определяется её способностью эффективно выполнять задачные функции в определённом диапазоне изменяющихся условий. Чем относительно шире этот диапазон, тем более адаптивной считается система.

(d) Гибкость характеризует свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свои роли в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений.

(e) Оперативность принятия управленческих решений характеризует современность выявления управленческих проблем и такую скорость их решения, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.

(f) Надёжность аппарата управления в целом характеризует его безотказным функционированием. Если считать качество определения целей и постановки проблем достаточным, т.е. способностью обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов. Для оценки исполнительности аппарата управления и его подсистем может использоваться уровень выполнения плановых заданий и соблюдение утверждённых нормативов, отсутствие отклонений при исполнении указаний.

3 Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и её техническо-организационной уровень. К структурам относится звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности.

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и её организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности состава работников объёму и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учётом их номенклатуры.

Важными требованиями, являются, способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей. При оценке эффективности отдельных мероприятий по совершенствованию системы управления допускается использование основных требований к их выбору – максимальное соответствие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприятия и полнота отражения достигаемого эффекта.

4. Частные методики определения эффективности управления

При всех сложностях оценки эффективности управленческого труда в большей мере разработаны теоретико-методологические и методические приемы оценки эффективности отдельных мероприятий, чем управления в целом. Так, известны методы оценки эффективности внедрения новой техники, автоматизированных систем управления и др.

Наиболее типичным для определения **экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления** является начисление годового экономического эффекта, полученного от их реализации, и сравнение его с затратами на эти мероприятия.

5. Заключение

Эффективность управления представляет собой результативность деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели имеют как количественные характеристики.

Каждому варианту системы управления соответствует определенное значение критерия эффективности, и задача оптимального управления состоит в том, чтобы найти и реализовать такой вариант управления, при котором соответствующий критерий принимает наиболее выгодное значение. Таким образом, под оптимальным управлением понимается такая совокупность управляющих воздействий, совместимая с наложенными на систему ограничениями, которая обеспечивает наиболее выгодное значение критерия эффективности.

Следовательно, в отношении управляемой системы имеется группа критериев, которые могут быть определены в соответствии с целями, определяемыми экономической политикой в конкретный отрезок времени, и конкретными условиями работы данного предприятия, отрасли.

Задача управляющей системы заключается в обеспечении заданного критерия или нескольких совпадающих критериев.

Таким образом, повышение эффективности системы управления производством предполагает нахождение наилучших организационных форм, методов, технологии управления конкретным объектом в целях достижения управляемой системой определенных технико-экономических результатов в соответствии с заданным критерием или системой критериев.

5. Список литературы

1. Основы управления производством: Учебник для студентов экономических спец. ВУЗов/ Д.М. Крук, О.А. Дейнеко, Р.А. Громова и др.; Под ред. Д.М. Крука. 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономика, 1998г.

2. Страхова Л.П. Методы формирования и организации управления предприятиями химического комплекса. Часть 1: Учебное пособие / ГУУ. - М., 2001.

3. Учебник «Менеджмент», И.Н. Герчикова, 3-е издание, Москва 2001 г.

4. «Основы менеджмента» М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Москва 1990 г.

Стратегическое планирование и менеджмент

План:

I. ВВЕДЕНИЕ

При обсуждении вопросов, связанных с успехом или неудачей предприятия на рынке, необходимо помнить, что покупатель - хозяин положения. Такое отношение к покупателю характерно для Запада. К сожалению, у нас покупатель пока полностью не пользуется своими правами и не считает себя хозяином положения.

Это является следствием неполного отражения новых рыночных отношений в системе экономических отношений в России. Продавец находится в конкуренции не только со своими прямыми "коллегами", изготовителями идентичного товара. но и с производителями разнообразных его заменителей. Помимо этого, предприятие должно быть в состоянии поставлять товары лучшего качества по более низкой цене или предоставлять услуги лучшие, чем у конкурентов. Менеджмент позволяет предприятию быть нечто большим, чем суммой его отдельных компонентов - капитала и сотрудников.

Задача предприятия состоит в том, чтобы осваивать новые рынки, удовлетворять потребности клиентов. Одновременно она является и задачей руководства, менеджмента. Успехи и неудачи предприятия - это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента. Если предприятие работает плохо, нерентабельно, его новый хозяин меняет не рабочих, а руководство. Итак, менеджмент означает организацию работы коллектива. Работу на предприятии следует организовывать с таким расчетом, чтобы она в максимальной степени соответствовала потребностям сотрудников и позволяла активизировать их работу и повысить ее эффективность. Принимая любые решения, менеджеры должны постоянно иметь в виду не только высокую рентабельность фирмы, но и проблемы существования своих сотрудников, а также потребителей, ради которых фирма существует и удовлетворение потребностей которых реально обусловливает необходимость функционирования фирмы и работы ее менеджеров. Любое принимаемое решение должно в длительной перспективе свидетельствовать об экономической пользе предприятия. Ну, а то, что дает хорошие результаты только в данный момент времени и на ближайшее будущее, а в отдельном периоде ставит существование предприятия под угрозу, следует расценивать как ошибочное. Т.о. обеспечение существования фирмы на рынке можно считать главной задачей менеджмента. В связи с этим долгосрочному планированию в его работе придается большое значение.

II. МЕНЕДЖМЕНТ. ВИДЫ ЦЕЛЕЙ

Менеджмент - это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов. Здесь фирма ориентируется на спрос и потребности рынка; постоянно стремится к повышению эффективности производства, т.е. к получению оптимальных результатов с меньшими затратами, стремится к хозяйственной самостоятельности, обеспечивающей свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечный результат деятельности фирмы.

В понятие менеджмента так же входит постоянная корректировка целей и программ в зависимости от состояния рынка (а результаты этой деятельности проявляются уже на рынке в процессе обмена) и необходимость использования современной информационной системы с компьютерной техникой.

Менеджмент - как самостоятельный вид профессиональной деятельности предполагает, что менеджер независим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает. Труд менеджера - это

производительный труд, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников, обеспечивающих связь и единство всего производственного процесса.

Любая ситуация, возникающая в процессе управления, является задачей для менеджера и требует от него принятия решений и, в частности, в отношении изменения целей и программы действий. Это касается как внутрефирменного производства, так и управления производством и управление персоналом. Всякое управленческое решение является результатом обратной связи с рынком и другими элементами внешней среды.

Управленческие решения принимаюся на основе информации, получаемой и обрабатываемой в процессе подготовки решений. Управленческое решение подлежит реализации и контролю за его исполнением. Менеджер должен не только выбирать меры воздействия и средства контроля, но и рассматривать варианты решений в отношении их практической осуществимости в данной конкретной обстановке. Процесс функционирования системы управления включает работу по ее совершенствованию и рационализации, поскольку современный менеджмент основан на рациональных способах принятия решений.

К задачам, решаемым в менеджменте, относятся:

- определение конкретных целей развития фирмы;
- выявление приоритетности целей, их очередности и последовательности решения;
- т.е. разработка стратегии развития фирмы: хозяйственных задач и путей их решения;
- выработка системы мероприятий для решения намечаемых проблем на различные временные периоды; определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- установление контроля за выполнением задач.

Менеджмент в зависимости от видов и последовательности деятельности можно разделить на 3 стадии:

- стратегическое управление (включает в себя выработку цели менеджмента, прогнозирование как предвидение результатов развития, перспективное планирование как систему мер, необходимых для преодоления отклонения прогнозируемых итогов от установленной цели);
- оперативное управление (деятельность по реализации вышеуказанных мер);
- контроль (включает анализ достигнутых результатов - обратная связь - и выступает как исходный пункт нового цикла управления).

Разработка экономической политики фирмы предполагает определение целей деятельности фирмы и стратегии ее развития на ближайшую и дальнюю перспективу, исходя из потенциальных возможностей фирмы и обеспеченности ее соответствующими ресурсами. При разработке стратегических позиций фирмы обычно пользуются определенными показателями, как качественными – ориентиры - более отдаленная цель, так и количественными - задания.

Между этими показателями существует взаимосвязь: стратегия, вырабатываемая на высшем уровне, становится целью и ориентиром в низовых звеньях управления. В связи с этим следует различать:

I. 1ЦЕЛИ ОБЩИЕ. 0Отражают концепцию развития фирмы и разрабатываются на длительную перспективу и определяют основные направления программы развития фирмы. Здесь происходит ранжирование по принципу приоритетности по следующей схеме:

а) Обеспечение максимальной рентабельности при имеющемся наборе видов деятельности, определяемом следующими показателями: объем продаж, уровень и норма прибыли, темпы ежегодного прироста объема продаж и прибыли, доход на одну акцию, доля на рынке, структура капитала, уровень дивидента, сумма выплаченной зарплаты, уровень качества продукции;

б) обеспечение устойчивости положения фирмы как цели глобальной политики по следующим направлениям: расходы на исследование и разработку новых продуктов; потенциал конкурентноспособности; инвестиционная политика; кадровая политика; решение социальных вопросов;

в) Разработка новых направлений развития, новых видов деятельности фирмы, что предполагает разработку структурной политики, включая диверсификацию продукции, вертикальную интеграцию, приобретения и слияния; развитие информационных систем; определение конкретных фирм, акции которых подлежат покупке; разработку новых видов продуктов.

II. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ. Разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном отделении фирмы и могут выражаться в количественных и качественных показателях:

а) Определение рентабельности по каждому отдельному подразделению, выступающему центром прибыли. Уровень прибыли может устанавливаться в абсолютных показателях (обычно в валюте страны базирования) и в виде плановых заданий на каждый год или на конец планового периода. Первостепенное значение придается норме прибыли. При расчете этого показателя на инвестированный капитал последний определяется по-разному: 1) собственный капитал за вычетом обязательств; 2) собственные средства плюс долгосрочных долг; 3) основные средства за вычетом амортизации. В сопоставлении с данными прошлых

лет этот показатель выступает важнейшим не только в планировании, но и в контроле, и играет решающую роль как в определении целей, так и в оценке результатов и эффективности деятельности фирмы. Рентабельность может устанавливаться как на уровне высшего звена, так и на нижнем уровне управления;

б) Другие специфические цели. Носят характер подцелей и обычно устанавливаются не только в абсолютных плановых показателях, но и путем определения направлений развития в функциональных областях (по маркетингу, в области научных исследований и разработок, по производству, в области финансов;

в) Цели филиалов и дочерних компаний, формируемые обычно материнской компанией, сводятся к следующим: увеличение продаж и темпов роста компании; повышение доли компании на рынке; рост прибыли; "вживание" филиала и его вклад в развитие экономики принимающей страны (рост экспорта, рост доли местного рынка в снабжении филиала сырьем и полуфабрикатами).

На современном этапе развития возрастающее значение приобретает совершенствование экономических методов управления. В связи с этим все большее значение придается разработке глобальной стратегии фирмы, основанной на долговременной и стабильной ориентации производства конкретных видов продукции на определенные рынки.

III. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

В понятие "планирование" входит определение целей и путей их достижения. На Западе планирование деятельности предприятий осуществляется по таким важным направлениям, как сбыт, финансы, производство и закупки. При этом, конечно, все частные планы взаимоувязаны между собой.

Сам процесс планирования проходит четыре этапа:

- разработка общих целей;
- определение конкретных, детализированных целей на заданный, сравнительно короткий период времени (2,5,10 лет);
- определение путей и средств их достижения;
- контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими.

Планирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе. Поэтому надежность планирования зависит от точности и правильности бухгалтерских расчетов прошлого. Любое планирование предприятия базируется на неполных данных. Качество планирования в большей степени зависит от интеллектуального уровня компетентных сотрудников, менеджеров. Все планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, а сами планы взаимоувязывались с имеющимися услови-ями. Поэтому планы содержат в себе так называемые резервы, иначе именуемые "надбавками безопасности", однако слишком большие резервы делают планы неточными, а небольшие влекут за собой частые изменения плана.

В основу составления плана по конкретным направлениям производственных участков предприятия кладутся отдельные задачи, которые определяются как в денежных, так и в количественных показателях. При этом планирование должно отталкиваться от так называемых узких мест: в последнее время это сбыт, финансы или рабочая сила.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий. Эти стратегии предназначены помочь организациям достичь своих целей.

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим обеспечивать основу для управления предприятием. Его задача состоит в том, чтобы в достаточной мере обеспечить нововведения и изменения в организации предприятия.

Так, выделяют четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования:

- распределение ресурсов, в основном ограниченных, таких как фонды, управленческие таланты, технологический опыт;
- адаптация к внешней среде (все действия стратегического характера, которые улучшают отношения компаниии с ее окружением. Здесь необходимо выявить возможные варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям.

Такая деятельность может проходить по линии совершенствования производственных систем, взаимодействия с правительством и обществом в целом и т.д.);

- внутренняя координация (координация стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций);
- осознание организационных стратегий (осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических ошибках, т.е. способность учиться на опыте).

1. Сущность, функции стратегического планирования

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план. Он должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида. Редко когда основатель фирмы может себе позволить сочетать личные планы со стратегий организации. Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал фирмы и ее производственно-сбытовые нужды.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Поэтому необходимо постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отраслях народного хозяйства, рынке, конкуренции и т.п. Кроме того, стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, которые позволяют ей привлекать определенные типы работников и помогают продавать изделия или услуги.

Стратегические планы должны быть разработаны таким образом, чтобы они оставались не только целостными в течении длительного времени, но и сохраняли гибкость. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, направляющую деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, с учетом постоянных корректировок в связи с постоянно меняющейся деловой и социальной обстановкой.

Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее формальное планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для организации деятельности предприятия. Знание того, что организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия.

Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации. Т.о. планирование помогает создать единство общей цели внутри организации.

Формирование стратегического плана представляет собой тщательную, систематическую подготовку к будущему, осуществляемую высшим руководством:

Выбор миссии

Формирование целей (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные).

Разработка обеспечивающих планов
(политика, стратегия, процедуры, правила, бюджеты).

2. Цели организации

Одним из самых существенных решений при планировании является выбор цели организации. Основная общая цель организации обозначается как миссия, и все остальные цели вырабатываются для ее осуществления.

Значение миссии невозможно преувеличить. Выработанные цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если же руководители не знают основной цели организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы. В качестве основы могли бы служить лишь индивидуальные ценности руководителя, что привело бы к разбросу усилий и нечеткости целей. Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях развития. Формирование миссии включает в себя:

- выяснение какой предпринимательской деятельностью занимается фирма;
- определение рабочих принципов фирмы под давлением внешней среды;
- выявление культуры фирмы.

В миссию фирмы также входит задача определения основных потребностей потребителей и их эффективного удовлетворения для создания клиентуры в поддержку фирмы в будущем.

Часто руководители фирм считают, что их основная миссия - получение прибыли. Действительно, удовлетворяя какую-то внутреннюю потребность, фирма в конечном счете сможет выжить. Но, чтобы заработать прибыль, фирме необходимо следить за средой своей деятельности, учитывая при этом ценностные подходы к понятию рынка. Миссия представляет чрезвычайное значение для организации, нельзя забывать о ценностях и целях высшего руководства. Ценности, формируемые нашим опытом, направляют или ориентируют руководителей, когда они сталкиваются с необходимостью принятия критических решений. Западные ученые установили шесть ценностных ориентаций (табл. 1), которые оказывают воздействие на принятие управленческих решений, и связали эти ориентации со специфическими типами целевых предпочтений.

Табл.1. 1 Ценностные ориентации.

	Категория ценностей	Типы предпочит. целей
Теоритические	Истина. Знание Рац. мышление	Долгосрочные исследо- вания и разработки
Экономические	Практичность Полезность Накопление богатства	Рост. Прибыльность Результаты
Политические	Власть Признание	Общий объем капитала, продаж,кол-во раб-ков
Социальные	Хорошие чел. Отн Привязанность Отсутствие конфликта	Соц. Ответственность относительно прибыль- ности. Косвенная кон- куренция. Благоприят- ная атмосфера в орга- низации
Эстетические	Художествен.гармония Состав. Форма и симметрия	Дизайн изделия. Качес- тво. Привлекательность
Религиозные	Согласие во вселенной	Этика Моральные проблемы

Общефирменные цели формируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство.

- Конкретные и измеримые цели (это позволяет создать четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы).

- Ориентация целей во времени (здесь необходимо уяснить не только, что фирма хочет осуществить, но также когда должен быть достигнут результат).

- Достижение цели (служит повышению эффективности организации; установление же трудно достижимой цели может привести к катастрофическим результатам.

- Взаимно поддерживающие цели (действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей).

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, эффективно институционализирует, проинформирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации.

3. Оценка и анализ внешней среды

После установления своей миссии и целей руководство предприятия начинает диагностический этап процесса стратегического планирования. На этом пути первым шагом является исследование внешней среды:

- оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии;

- определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии фирмы; контроль и анализ деятельности конкурентов;

- определение факторов, представляющих больше возможности для достижения общефирменных целей путем корректировки планов.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к фирме факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий). Для этого необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство.

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается фирма, можно выделить в семь областей:

1. Экономические факторы. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться, т.к. состояние экономики влияет на цели фирмы. Это: темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости и т.д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия.

2. Политические факторы. Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе является указанием на важность государственной политики для организации; следовательно, государство должно следить за нормативными документами местных органов, властей субъектов государства и федерального правительства.

3. Рыночные факторы. Рыночная среда представляет собой постоянную опасность для фирмы. К факторам, воздействующим на успехи и провалы организации, относятся распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, изменяющиеся демографические условия, легкость проникновения на рынок.

4. Технологические факторы. Анализ технологической среды может по меньшей мере учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и

услуг или успехи в технологии средств связи. Руководитель любой фирмы должен следить за тем, чтобы не подвергнуться "шоку будущего", разрушающего организацию.

5. Факторы конкуренции. Любая организация должна исследовать действия своих конкурентов: анализ будущих целей и оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании, углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

6. Факторы социального поведения. Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей.

7. Международные факторы. Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде.

Т.о. анализ внешней среды позволяет организации создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Для успешного же планирования руководство должно иметь полное представление не только о существенных внешних проблемах, но и о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации.

4. Управленческое исследование внутренних факторов фирмы

Руководство фирмы должно выяснить, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и существуют ли у нее слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Этот процесс называется управленческим обследованием. Оно представляет собой методическую оценку функциональных зон фирмы, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон.

В обследование входят такие функции, как маркетинг, бухгалтерский учет, операции (производство), человеческие ресурсы, культура и образ корпорации.

При обследовании функции маркетинга необходимо обратить внимание на семь областей анализа:

- конкурентоспособность и желаемая доля рынка в процентах к его общей емкости, являющаяся существенной целью для компании;
- разнообразие и качество ассортимента изделий, которые постоянно контролируются и оцениваются высшим руководством;
- рыночная демографическая статистика, контроль за изменениями на рынках и в интересах потребителей;
- рыночные исследования и разработки новых товаров и услуг;
- предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов, являющееся одним из слабых мест в предпринимательстве;
- эффективный сбыт, реклама и продвижение товара (агрессивная, компетентная группа сбытовиков может оказаться самым ценным состоянием фирмы; творчески направленная реклама и продвижение товара служит хорошим дополнением к ассортименту изделий);
- прибыль (ничто, даже самое лучшее, не окажется стоящим, если в результате отсутствует прибыль).

Анализ финансового состояния может принести пользу фирме - выявить уже имеющиеся потенциальные внутренние слабости организации по сравнению с ее конкурентами.

Весьма важным для длительного выживания фирмы является непрерывный анализ управления операциями. В ходе обследования сильных и слабых сторон функции управления операциями следует обратить внимание на следующие вопросы:

1. Может ли фирма продавать товары или услуги по более низкой цене, чем ее конкуренты? Если нет, то почему?
2. Какой доступ фирма имеет к новым материалам? На скольких поставщиков она завязана?
3. Какое оборудование на фирме?
4. Рассчитаны ли закупки на снижение величины материальных запасов и времени реализации заказа? Существуют ли адекватные механизмы контроля над входящими материалами и выходящими изделиями?
5. Подвержена ли продукция фирмы сезонным колебаниям спроса? Если так,то как можно исправить существующую ситуацию?
6. Может ли фирма обслуживать те рынки, которые не могут обслужить ее конкуренты?
7. Обладает ли фирма эффективной и результативной системой контроля качества? Насколько эффективно спланирован и спроецирован процесс производства?

Истоки большинства проблем в организации кроются в человеческих ресурсах. Здесь необходимо учитывать: тип сотрудников, компетентность и подготовка руководства, систему вознаграждений, преемственность руководящих должностей, подготовку и повышение квалификации сотрудников, потери ведущих специалистов и их причины, качество изделий и работу сотрудников.

Культура фирмы (атмосфера или климат в организации) используется для привлечения работников отдельных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Имидж корпорации создается с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения. Культура и образ фирмы подкрепляются или ослабевают под действием репутации компании.

Приведя внутренние силы и слабости в соответствие с внешними угрозами и возможностями, руководство готово к выбору соответствующей стратегической альтернативы.

5. Изучение стратегических альтернатив и выбор стратегии

Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении выше описанных задач. На этой стадии принятия решения менеджеру необходимо оценить альтернативные пути деятельности фирмы и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей.

На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом, рекомендация новых стратегий развития, формулирование проектов целей, подготовка директив для долгосрочного планирования, разработка стратегических планов и их контроль.

Стратегический менеджмент предполагает, что фирма опреде ляет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей.

Перед фирмой стоят четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих стратегий.

Ограниченного роста придерживаются большинство организации в развитых странах. Для него характерно установление целей от достигнутого, скорректированных объединений фирм в никак не связанных отраслях.

Реже всего руководители выбирают стратегию сокращения. В ней уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Для многих фирм сокращение может означать путь рационализации и переориентации операций. В этом случае возможны несколько вариантов:

- ликвидация (полная распродажа материальных запасов и активов организации);
- отчисление лишнего (отделение фирмами некоторых своих подразделений или видов деятельности);
- сокращение и переориентация (сокращение части своей деятельности в попытке увеличить прибыли).

К стратегии сокращения прибегают чаще всего в том случае, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации.

Стратегии сочетания всех альтернатив будут придерживаются крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях.

Выбрав определенную стратегическую альтернативу, руководство должно обратиться к конкретной стратегии. Главная цель - выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Для этого руководители должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию фирмы и ее будущего. Приверженность к.-л. конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергаться тщательному исследованию и оценке. На стратегический выбор влияют разнообразные факторы: риск (фактор жизни фирмы); знание прошлых стратегий; реакция владельцев акций, которые зачастую ограничивают гибкость руководств при выборе стратегии; фактор времени, зависящий от выбора нужного момента.

Принятие решений по стратегическим вопросам может осуществляться по разным направлениям: "снизу вверх", "сверху вниз", во взаимодействии двух вышеназванных направлений (стратегия разрабатывается в процессе взаимодействия между высшим руководством, плановой службой и оперативными подразделениями).

Формирование стратегии фирмы в целом приобретает все большее значение. Это касается приоритетности решаемых проблем, определения структуры фирмы, обоснованности капиталовложений, координации и интеграции стратегий.

IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для предприятия любой формы собственности и любых маштабов хозяйственной деятельности существенно управление хозяйственной деятельностью, определение стратегии, а так же планирование. В настоящее время руководители российских предприятий

вынуждены принимать хозяйственные решения в условиях неопределенности последствий таких решений, к тому же при недостатке экономических, коммерческих знаний и практического опыта работы в новых условиях.

Многие хозяйственные зоны, в которых работают предприятия, характеризуются повышенным риском, т.к. нет достаточного знания о поведении потребителей, позиции конкурентов, о правильном

выборе партнеров, нет надежных источников получения коммерческой и иной информации. Кроме того у российских менеджеров нет опыта в управлении фирмами в рыночных условиях.

В сбытовой деятельности предприятий России существует множество проблем. Руководители предприятий, производящих конечную или промежуточную продукцию, чувствуют ограничения со стороны платежеспособного спроса населения и предприятий-потребителей. Вопрос сбыта вошел в сферу непосредственного контроля руководства предприятий. Как правило, госпредприятия не имели и не имеют квалифицированных работников службы сбыта.

Сейчас почти все предприятий осознали важность сбытовой программы. Большинству из них приходится решать тактические вопросы, т.к. многие уже столкнулись с проблемой затоваривания складов своей продукцией и резкого падения спроса на нее. Осталась неясна стратегия сбыта продукции на рынке.

Пытаясь менять ассортимент, многие предприятия, производившие продукты производственного назначения, начинают переходить на потребительские товары. Если же выпускается продукция производственного назначения, то в некоторых случаях предприятия развивают и подразделения, потребляющие эту продукцию. Перестраивая ассортимент, предприятия стали заранее прогнозировать сбыт и находить потребителей своей продукции.

Руководители при выборе потребителей учитывают: непосредственный контакт, связь с конечным потребителем, платежеспособность заказчика. Весьма актуальным для предприятия стал поиск новых потребителей, освоение новых рынков (часть руководителей ищет новых потребителей самостоятельно).

Также замечено новое явление - взаимоотношения предприятий с новыми коммерческими структурами, которые часто занимаются реализацией части продукции предприятия, а остальная часть сбывается по старым каналам. К тому же предприятие может обратиться к фирме по всем сложным вопросам обеспечения производства.

Одной из тактик обеспечения сбыта продукции в современной российской действительности, в условиях, когда внутренний платежеспособный спрос на продукцию ограничен, стал выход на международный рынок. Однако это возможно только для предприятий с высоким уровнем технологии производства, обеспечивающим конкурентноспособность их товаров.

Таким образом, менеджмент и стратегическое планирование деятельности предприятия необходимы в любой сфере хозяйственной деятельности. Вместе с тем, здесь еще имеется множество проблем и существенных недостатков, требующих скорейшего разрешения, что, в свою очередь, позволит российской экономике достичь стабилизации и поступательного развития.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Паркинсон, С. Нортког, Рустомжи М.К. Искусство управления. Лениздат, 1992.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ "Банки и биржи", 1994.
3. Кохно П.А. / Микрюков В.А./ Коморов С.Е. Менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1993.
4. Любинова Н.Г. Менеджмент - путь к успеху. М.: ВО Агропромиздат, 1992.
5. В. Хойер. Как делать бизнес в Европе. М.: Издательство "Прогресс", 1990.
6. Современный менеджмент: принципы и правила. Дайджест, Н. Новгород, ИКЧП, 1992.
7. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий: учебник для вузов. / С.Е. Каменипера, Ф.М. Русинова - М.: Высшая школа, 1984, стр. 335.

Мотивация и стимулирование в менеджменте

1.Введение

Серьезно меняется ныне во всем мире отношение к главной производительной силе общества — человеку труда. Роль человека в процессе экономического развития постоянно растет. Он остается мерой вещей, главной действующей силой и основным действующим лицом прогресса.

Понятие мотивации обычно очень тесно связано с проблемой управления персоналом. Новые экономические отношения, порожденные переходным периодом, выдвигают все новые требования к персоналу. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а, следовательно, и методов мотивации.

Менеджеров часто называют исполнительными руководителями, потому что главный смысл их деятельности состоит в том, чтобы обеспечить исполнение работы данной организации. Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации, выступающей в качестве процесса побуждения себя и других к трудовой деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Руководители всегда сознавали, что необходимо стимулировать людей к работе на организацию. Однако они полагали, что для этого достаточно обычного материального вознаграждения. Современные теории мотивации деятельности персонала и использование их на практике доказывают, что далеко не всегда материальные стимулы побуждают человека трудиться усерднее.

Чтобы эффективно двигаться навстречу цели, руководитель должен координировать работу и заставлять или стимулировать людей выполнять ее.

Руководители процветающих фирм любят повторять, что главный потенциал их предприятий заключен в кадрах. Поэтому нужно научиться эффективному управлению персоналом, и путь к этому лежит через понимание мотиваций человека.

Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему стимулирования труда.

Современному руководителю для эффективного осуществления мотивации необходимо глубоко понимать, как возникает или чем вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, какие стимулы есть в распоряжении органов управления, и как осуществляется стимулирование персонала к эффективному и производительному труду.

2.Понятие мотивации

Мотивация – это процесс стимулирования кого-либо (отдельного человека или группы людей) к деятельности, направленной на достижение целей организации.

Речь идет о мотивации как о процессе, происходящем в самом человеке, направляющем его поведение в конкретное русло, побуждает его вести себя в конкретной ситуации определенным образом. Раскрывая сущность процесса мотивации, мы способны понять и свои действия и поведение людей, с которыми общаемся, в самых различных ситуациях. Распознавание механизма мотивации необходимо для решения многих практических вопросов. Если знания об исследованиях, связанных с потребностями человека, не будут применяться на практике, то интерес к этим вопросам стоит немного. В первую очередь такие проблемы интересуют менеджеров, которым очень важно знать мотивы поведения людей их групп с тем, чтобы активно применять свои знания в повседневной работе для повышения эффективности труда коллектива.

Мотивация характерна двумя составными элементами — ***деятельностью и направленностью*.** Мотивация всегда связана с определенной ситуацией. Если, скажем, отношение к работе меняется достаточно медленно, то мотивация колеблется в зависимости от рабочей ситуации. Разносторонние

исследования и накопленный практический опыт показывают, что соотношение деятельности (или активности) человека и результатов его работы характеризуется кривой линией. Вначале по мере роста активности результаты повышаются. Позже в определенном диапазоне активности результаты сохраняются на одном уровне. Этот этап именуется оптимальным диапазоном активности, когда достигаются лучшие результаты. После того как активность начинает превышать границу оптимального диапазона, итоги работы начинают ухудшаться.

Таким образом, менеджер призван добиваться не максимальной активности подчиненных, а наращивания их активности до оптимального уровня. Только активность не обеспечивает необходимой мотивации. Человек может работать старательно, быть активным, но положительного результата не будет, если он направляет свою деятельность в неправильном направлении. Подобная ситуация встречается тогда, когда подчиненный не представляет *конечных целей работы.* Причиной может быть неосведомленность, недостаточный контроль и неудовлетворительное руководство его деятельностью. Из-за неверной направленности труда реально также возникновение конфликта между собственными потребностями человека и целями коллектива. Для того, чтобы оптимальным образом обеспечить мотивацию персонала, менеджеру следует иметь в виду обе составные мотивации: деятельность и направленность. Только таким образом можно реально улучшить мотивацию персонала.

Вместе с тем создание и поддержание мотивации является, однако, достаточно сложным делом. Действенные стимулы (мотивации) трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Но имеют место и общие принципы формирования и сохранения мотивации. Прежде всего, постоянная мотивация порождается работой. Менеджер призван, поэтому искать мотивацию персонала в привлекательности труда, творческом его характере, требовательности и ответственности. Ставшая с течением времени однообразной и рутинной работа не обеспечивает мотивации. Человек по мере своего развития желает иметь все более творческие инновационные задачи. Отсюда менеджер обязан обеспечивать положение, при котором содержание работы обновлялось бы достаточно часто.

Внешне субъект управления может воздействовать на работника либо принуждая его силой, либо предоставляя какие-то блага. В связи с этим в психологии различают мотивацию двух видов: положительную и отрицательную. ***Положительная мотивация*** - это стремление добиться успеха в своей деятельности. Она обычно предполагает проявление сознательной активности и связана определенным образом с проявлением положительных эмоций и чувств, например, одобрение тех, с кем трудится данный человек.

К ***отрицательной мотивации*** относится все то, что связано с применением осуждения, неодобрения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом смысле слова. При отрицательной мотивации человек стремится уйти от неуспеха. Боязнь наказания приводит обычно к возникновению отрицательных эмоций и чувств. А следствием этого является нежелание трудиться в данной области деятельности.

Известно, что многократное применение наказания существенно снижает его действие. Такова психологическая закономерность. В результате люди привыкают к отрицательному воздействию наказания и, в конце концов, перестают реагировать на него подобно тому, как ребенок привыкает к побоям.

Парадоксально, но факт, что подобное действие оказывает и вознаграждение. Если человек все время получает, например, материальную награду, то со временем оно теряет свою мотивационную нагрузку, т.е. перестает действовать. Ученые-психологи доказали, что длительно действующая отрицательная мотивация вредным образом отражается не только на результатах труда, но и на самой личности работника.

Основными задачами мотивации являются:

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
- обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;
- формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Для решения этих задач необходим анализ:

- процесса мотивации в организациях
- индивидуальной и групповой мотивации, если таковая имеется в зависимости между ними
- изменений, происходящих в мотивации деятельности человека при переходе к рыночным отношениям.

Наиболее элементарная модель процесса мотивации имеет всего три элемента: **потребности, целенаправленное поведение, удовлетворение потребностей**.

Потребности - представляют собой желания, стремления к определенному результату. Люди испытывают потребность в таких конкретных вещах, как одежда, дом, портфель ценных бумаг, личная машина и т.д. Но они также нуждаются в таких «неосязаемых» вещах, как чувство уважения, возможность личного профессионального роста и т.д.

Стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию ***целенаправленного поведения***. Работа в компании — один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность в компании — еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребности в признании.

Чтобы пройти больше ступенек по служебной лестнице, человек должен направить свою личную энергию на достижение определенной организационной цели. Отсюда задача менеджера в процессе мотивации работников - в том, чтобы предоставить им ***возможность удовлетворить их личные потребности*** в обмен на качественную работу. Менеджер также призван помочь подчиненным осознать и оценить достоинства, которые предоставляет им эта работа, эта компания, с тем чтобы поведение работника было направлено на достижение целей предприятия.

Мотивацию можно представить как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, они обуславливают рамки и формы работы и придают ей четкую ориентацию на достижение фиксированных целей. Воздействие мотивации на поведение человека связано со многими обстоятельствами, во многом индивидуально, способно изменяться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

В понятии мотивации особенно важны следующие его аспекты:

— определение того, что в деятельности человека находится в прямой зависимости от мотивационного воздействия:

— выявление соотношения внутренних и внешних сил:

— соотношение с результатами деятельности человека.

Наукой и практикой установлено, что потребности — это то, что находится внутри человека. Это — что-то общее для разных людей, но одновременно имеет индивидуальное проявление у каждого индивида. Это то, от чего человек всегда хочет освободиться, так как, поскольку потребность есть, она постоянно о себе напоминает и требует удовлетворения. Люди по-разному устраняют свои потребности, удовлетворяют их, подавляют или не реагируют на них. Потребности возникают осознанно и неосознанно, но не все потребности осознаются и осознанно устраняются. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они способны изменять форму своего проявления, уровень настойчивости и воздействия на человека.

Мотив вызывает определенные действия индивида. Мотив находится «внутри» его, имеет индивидуальный характер, связан с множеством внешних и внутренних факторов, а также с действием других, возникающих наряду с имеющимися мотивов. Мотив побуждает человека к действию, но и фиксирует, что и как надо сделать. Если какой-то мотив вызывает действия по устранению потребности, то у разных людей они могут быть совершенно отличны, даже при одинаковой потребности. Человек способен воздействовать на свои мотивы, ограничивать их действие или даже устранять их из своего мотивационного потенциала.

Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню их воздействия на поведение человека. Отсюда мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий. Структура мотивации характерна определенной стабильностью, но в то же время она способна изменяться, в том числе сознательно, в рамках воспитания человека, повышения его образования и т.д.

Мотивирование — *это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным, акциям посредством пробуждения в нем определенных мотивов*. Мотивирование — сердцевина управления человеком. Эффективность управления во многом обусловливается тем, насколько успешно осуществляется само мотивирование.

В зависимости от того, какие при этом преследуются цели, какие задачи оно решает, выделяют основные типы мотивирования. Так, посредством внешних воздействий на человека привидятся в действие конкретные мотивы, побуждающие человека к определенным действиям, приводящим к необходимому результату. При этом важно точно знать то, какие мотивы способны побуждать человека к желательным действиям, а также каким образом вызывать эти мотивы. Данный тип мотивирования похож на торговую сделку: «Я даю тебе то, что тебе надо, а ты предоставляешь мне то, в чем я нуждаюсь». Если у двух сторон не оказывается точек соприкосновения, процесс мотивирования не имеет места.

Иной тип мотивирования ориентируется на формирование конкретной мотивационной структуры человека. Здесь основное внимание обращается на развитие и усиление необходимых мотивов действий человека, или ограничить действия мотивов, которые мешают эффективному управлению человеком. Данный тип мотивирования имеет характер воспитательного и образовательного и может быть не связан с конкретными действиями, которые предполагается получить от человека как итог его деятельности. Подобное мотивирование связано с большими усилиями, требует многих знаний и способностей для его реализации. Его результаты, как правило, намного выше результатов первого типа мотивирования. Предприятия, использующие его в своей практике, намного успешнее управляют своими сотрудниками.

Разные типы мотивирования нельзя противопоставлять друг другу, поскольку обычно на практике стремятся сочетать достоинства этих типов мотивирования.

.

На что же в деятельности человека оказывает воздействие мотивация? Это:

— усилия;

— старания;

— настойчивость;

— добросовестность;

— нацеленность.

Понятие мотивации как совокупности сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на конкретном уровне усердия и добросовестности, с необходимой степенью настойчивости для достижения определенных целей становится очевидным. Интересен вопрос соотношения **«внутренней мотивации»** и **«внешней мотивации»**. Деятельность человека находится под влиянием мотивов, возникающих при замкнутом взаимодействии человека и задачи, но бывает, что и мотивов, возникающих при открытом взаимодействии человека и задачи (внешняя среда задействует мотивы, побуждающие человека к решению задачи).

В первом случае мотивацию именуют «внутренней», ибо мотивы порождает непосредственно человек, сталкивающийся с задачей. Примером такой мотивации может быть стремление к конкретному достижению, к завершению работы, к познанию и т.д. В ином случае мотивы деятельности, связанные с решением задачи, вызываются воздействием извне. Такую мотивацию можно назвать «внешней». Здесь в этом качестве выступают процессы мотивирования (оплата за работу, распоряжения, правила поведения и т.п.).

В жизни нет четких разграничении «внутренней» и «внешней» мотиваций. Некоторые мотивы в одних ситуациях порождены «внутренней» мотивацией, а в других — «внешней». Иногда мотив одновременно порожден разными системами мотивации. Отсюда, управление должно опираться на «внешний» тип мотивации, но принимая во внимание и возникновение «внутренней» мотивации.

Разрыв между мотивацией и конечными результатами труда — серьезная управленческая проблема: как же оценивать результаты работы каждого работника и как его поощрять? Если вознаграждать только по результатам труда, то можно демотивировать работника, получившего низкий результат, но старавшегося и заторачивавшего большие усилия. Если же стимулировать работника в прямой зависимости от мотивации, без учета реальных результатов его труда, то реально снижение результатов работы менее мотивированных, но производительных тружеников. Как правило, решение подобной проблемы носит ситуационный характер. Менеджер должен осознавать, что в руководимом им коллективе данная проблема может иметь место и ее решение отнюдь не является очевидным.

3.Методы мотивации

Для решения задач мотивации используются различные методы. *Самым первым* и наиболее распространенным ***методом был метод наказания и поощрения, так называемая политика «кнута и пряника».***

Этот метод использовался для достижения желаемых результатов и просуществовал довольно долго в условиях административно-командной системы.

Что касается этого метода, то его основой служила: мысль о том, что ты можешь достичь или страх перед неприятностями в случае не достижения чего-либо. Но здесь все же сильнее работает кнут. Если вы, к примеру, говорите, что нужно работу закончить к полудню и это очень важно, - это может являться стимулом. Но если вы скажете, что в любом случае, ровно в полдень уедете, и работу можно будет оставить за ненадобностью, стимул будет сильнее.

Но постепенно этот метод трансформировался в систему административных и экономических санкций и стимулов.

Он был эффективен при повторяющихся рутинных операциях, незначительной содержательной части работы, при невозможности поменять место работы (по разным причинам), а также в условиях бригадных и коллективных подрядов, где действовали регламентированные надбавки и удержания.

С повышением роли человеческого фактора появились **психологические методы мотивации**.

Хотя попытки применить в управлении психологические мотивы были и раньше, только с появлением работы Элтона Мэйо стало ясно, какие потенциальные выгоды это сули, а также то, что мотивация по типу кнута и пряника является недостаточной.

Э.Мэйо создал себе известность и репутацию в ходе эксперимента, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923-1924гг. Текучесть рабочей силы на прядильном участке этой фабрики

достигла 250%, тогда как на других участках составляла лишь 5-6%. Материальные способы стимулирования производства, предложенные экспертами по эффективности, не смогли повлиять на текучесть кадров и низкую производительность участка, поэтому президент фирмы обратился с просьбой о помощи к Мэйо и его товарищам.

После внимательного изучения ситуации Мэйо определил, что условия труда прядильщика давали мало возможностей для общения друг с другом и что их труд был малоуважаем. Мэйо чувствовал, что решение проблемы снижения текучести кадров лежит в изменении условий труда, а не в увеличении вознаграждения за него. С разрешения администрации он в качестве эксперимента установил для прядильщиков два 10-минутных перерыва для отдыха. Результаты проявились немедленно и были впечатляющими. Текучесть рабочей силы резко снизилась, улучшилось моральное состояние рабочих, а выработка сильно возросла. Когда впоследствии инспектор решил отменить эти перерывы, ситуация вернулась к прежнему состоянию, доказав, что именно нововведение Мэйо улучшило состояние дел на участке.

Эксперимент с прядильщиками укрепил уверенность Мэйо в том, что для руководителей важно принимать во внимание *психологию* работника, особенно некоторую ее «нелогичность». Однако и сам Мэйо полностью не понял важности своих открытий в этой области, так как психология тогда была ещё в зачаточной стадии развития. Научно-обоснованные психологические теории мотивации труда появились гораздо позднее. Они возникли в 1940-х гг. и развиваются в настоящее время.

С точки зрения психологии, мотивация – *это влечение или потребность, побуждающая людей действовать с определенной целью, это внутреннее состояние, которое энергезирует, направляет и поддерживает поведение человека.*

В основе этих методов лежит утверждение, что основным модифицирующим фактором являются не только материальные стимулы, но и нематериальные мотивы, такие, как самоуважение, признание со стороны окружающих членов коллектива, моральное удовлетворение работой и гордость своей фирмой. Такие методы мотивации базируются на изучении потребностей человека, т. е. осознанного ощущения недостатка в чем-либо. Ощущение недостатка в чем-либо имеет вполне определенную цель, которая и служит средством удовлетворения потребностей.

Как известно процесс возникновения мотивации очень сложен и зависит от конкретного человека и той ситуации, в которой он находится. Понимание этого поможет разобраться какими методами на сегодняшний день можно стимулировать работника к эффективной трудовой деятельности.

Стимулы являются инструментами, вызывающими действие определенных мотивов. В качестве стимулов выступают какие-то предметы, действия других людей, носители обязательств и возможностей, все то, что может быть предложено человеку в качестве компенсации за его действия, или того, что он хотел бы приобрести в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы несознательно. В ряде случаев его реакция может и не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на разные стимулы неодинакова у различных людей. Отсюда стимулы не имеют абсолютного значения, если люди не способны реагировать на них. Так, в условиях сильной инфляции заработная плата, деньги во многом утрачивают роль стимулов и уже ограниченно используются в рамках управления людьми.

Использование многообразных стимулов для мотивирования людей и предоставляет процесс стимулирования, который имеет самые различные формы. Одной из самых распространенных является материальное стимулирование. Роль последнего в обстановке рынка особенно значительна. Здесь важно правильно оценивать ситуацию, в рамках которой материальное стимулирование реализуется, стараться не преувеличивать его возможности, учитывая, что человек характерен очень сложной системой потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Стимулирование в принципе отличается от мотивирования. Разница заключается в том, что стимулирование выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивирование. Чем выше уровень развития человеческих отношений в организации, тем реже в качестве инструмента управления людьми используется стимулирование. Воспитание, обучение как методы мотивирования людей обусловливают положение, когда члены организации проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляют необходимые действия, не дожидаясь или даже не получая никакого стимулирующего воздействия.

Существуют следующие виды стимулирования:

Материально-денежное стимулирование

Деньги - это наиболее очевидный и наиболее используемый способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Тарифная система служит основным средством учета качества труда и отражения его в заработной плате. Она представляет собой совокупность нормативов, при помощи которых производится дифференциация и регулирование заработной платы различных групп работников в зависимости от сложности, условий труда в целях обеспечения необходимого единства меры труда и его оплаты.

Материально-денежное стимулирование – это поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности. Применение материально-денежных стимулов позволяет

регулировать поведение объектов управления на основе использования различных денежных выплат и санкций.

Основной частью дохода наемного работника является заработная плата, которая по своей структуре неоднородна. Она состоит из двух частей: постоянной и переменной.

Иногда этим частям присваивают статус мощного стимула. Однако по оценкам психологов, эффект увеличения заработка позитивно действует в течении трех месяцев. Затем человек начинает работать в том же, привычном для него расслабленном режиме.

На нее влияют: совершенствование нормирования труда, внедрение научной организации, модернизация рабочих мест, перегруппировка рабочей силы, сокращение излишнего персонала, усиление заинтересованности в более сложном и квалифицированном труде.

Необходимо на начало каждого полугодия пересмотр всех ставок подвергшихся инфляции. Это будет способствовать своевременному преодолению отставания тарифной заработной платы от изменений в валовой оплате труда и розничных ценах, обеспечить постепенность, поэтапность введения новых тарифов по мере достижения определенных результатов производства, а вместе с тем препятствовать углублению противоречия между денежными доходами и их рыночным товарным покрытием.

Тарифный разряд должен реально отражать квалификацию работника, что будет способствовать росту не только по вертикали, но и по горизонтали. Превращение тарифа в инструмент стимулирования не только потенциальных, но и реальных результатов труда, есть компромисс между потребностью в более гибкой и энергичной дифференциации оплаты труда через основную заработную плату.

Доплатам свойственны черты поощрительных форм материального стимулирования, **доплата является формой вознаграждения за дополнительные результаты труда, за эффект полученный на конкретном участке**. Доплаты же получают лишь те, кто участвует в достижении дополнительных результатов труда, дополнительного экономического эффекта. Доплаты в отличие от тарифа не являются обязательным и постоянным элементом заработной платы. Увеличение размера доплат зависит главным образом от роста индивидуальной эффективности труда конкретного работника и его вклада в коллективные результаты. При снижении показателей работы доплаты могут быть не только уменьшены в размере, но и полностью отменены. Доплаты рассматриваются как самостоятельный элемент заработной платы и занимает промежуточное положение между тарифной ставкой и премиальными выплатами.

Надбавка к заработной плате – денежные выплаты сверх зарплаты, которые стимулируют работника к повышению квалификации, профессионального мастерства и длительному выполнению совмещения трудовых обязанностей.

В целом же следует отметить, что система доплат к тарифным ставкам позволяет учесть и поощрить ряд дополнительных количественный и качественных характеристик труда, не охваченных тарифной системой. Эта система создает стимулы относительно длительного действия. Но для ее эффективного функционирования необходимо на предприятии иметь четкую систему аттестации работников всех категорий с выделением определенных признаков или даже критериев для установления того или иного вида доплат и с широким участием в этой работе трудового коллектива.

Компенсации – денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей.

Важнейшим направлением материально денежного стимулирования является **премирование**. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения. Она представляет одну из важнейших составных частей заработной платы.

Цель премирования – улучшение прежде всего конечных результатов деятельности, выраженных в определенных показателях.

Руководитель должен учитывать некоторые психологические тенденции, которые проявляются при стимулировании. Во-первых, вероятность эффективного поведения работника тем выше. Чем выше ценность и регулярность вознаграждения, получаемого в результате такого поведения; во-вторых, при запоздалом вознаграждении ниже, чем при его немедленном; в третьих, эффективное трудовое поведение которое заслуженно не вознаграждается, постепенно ослабевает, теряет черты эффективности.

Материально-социальное стимулирование.

К ним относят:

1. создание необходимых условий высокопроизводительного труда. К таким условиям относят: оптимальную организацию рабочего места, отсутствие отвлекающих шумов (особенно монотонных), достаточную освещенность, темп, режим труда и др. Хотя всегда предпринимались попытки стандартизировать условия труда, в результате ряда исследовательских работ оказалось, что, например, идеального рабочего места не существует. Невозможно разработать персональное рабочее место для каждого рабочего, но в этом и нет необходимости. Достаточно иметь два-три варианта организации рабочего места, разработанных с учетом основных индивидуальных типов, чтобы работник мог выбрать из них вариант, более соответствующий его индивидуальности. Индивидуализация условий труда является одним из резервов повышения его производительности.

2.возможность ухода от монотонного к более интересному, творческому, содержательному трудовому процессу. Под монотонностью одни понимают объективную характеристику самого процесса труда, другие - только психическое состояние человека, являющееся следствием однообразия работы.

3.стимулирование свободным временем. В результате недостатка свободного времени многие работники трудятся с ощущением хронической усталости, испытывают постоянные нервно-эмоциональные перегрузки. Система стимулирования трудовой активности предполагает оптимальное соотношение рабочего и свободного времени, т.к. у людей кроме самой работы могут быть и другие не менее важные дела, например, занятия спортом, хобби или просто отдых.

4.улучшение отношений в коллективе. К внутренним условиям создания психологического микроклимата в коллективе, благотворно влияющего на состояние работающих, относят авторитет и особенности личности руководителя, стиль его руководства, совместимость членов коллектива по характерам, ценностным ориентациям, эмоциональным и другим свойствам, наличие влиятельных лидеров в неофициальных группах и отношение этих лидеров к производственным задачам, стоящим перед коллективом и т.п. Все эти факторы накладывают своеобразный отпечаток на психологическую атмосферу коллектива, на характер и формы межличностных отношений, коллективные мнения, настроения, на целеустремленность, направленность, сплоченность, требовательность, дисциплинированность, самостоятельность, социальную активность, устойчивость поведения в сложной обстановке и т. д. Частые конфликты отнимают слишком много моральных и физических сил, которые могли бы быть использованы в труде.

Морально-психологическое стимулирование.

Моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда и основывается на специфических духовных ценностях человека.

Моральные стимулы – это такие стимулы, действие которые основывается на потребности человека в общественном признании.

Эти стимулы ориентированы на мотивацию человека как личности, а не только механизма, призванного выполнять производственные функции. В отличие от вышеописанных стимулов моральные являются внутренними стимулами, т.е. напрямую ими нельзя воздействовать на человека.

Моральные стимулы представляют собой такие средства привлечения людей к труду, которые основаны на отношении к труду как высшей ценности, на признание трудовых заслуг как главных. Они не сводятся только к поощрениям и наградам, применение их предусматривает создание такой атмосферы, такого общественного мнения, морально-психологического климата, при которых в трудовом коллективе хорошо знают, кто и как работает, и каждому воздается по заслугам. Такой подход требует обеспечения уверенности в том, что добросовестный труд и примерное поведение всегда получает признание и положительную оценку, принесут уважение и благодарность. И наоборот, плохая работа, бездеятельность, безответственность должны неотвратимым образом сказываться не только на уменьшении материального вознаграждения, но и на служебном положении и моральном авторитете работника.

Разработанное на предприятии моральное стимулирование работников должно отвечать следующим требованиям:

- предусматривать поощрения за конкретные показатели, на которые работники оказывают непосредственное воздействие и которое наиболее полно характеризует участие каждого работника в решении задач, стоящих перед ним;
- устанавливать меры поощрения за успехи в труде так, чтобы за более высокие достижения применять более значимые меры поощрения;
- обеспечивать уверенность в том, что при условии выполнения принятых повышенных обязательств участники будут поощрены в соответствии с достигнутыми результатами;
- усилить заинтересованность каждого работника в постоянном улучшении его производственных показателей;
- быть простым, доходчивым и понятным для работников;
- учитывать возрастающее общественно-политическую активность и профессионально-техническое мастерство, устойчивость высоких результатов в труде;
- недопущение обесценивания моральных стимулов.

Для эффективного применения моральных стимулов необходимо:

- наличие положения о статусах морального поощрения и знание их работниками;
- шире использовать разнообразные формы морального поощрения в интересах развития творческой инициативы и активности;
- моральное поощрение подкреплять мерами материального стимулирования, обеспечить правильное взаимодействие материальных и моральных стимулов, непрерывно их совершенствовать в соответствии с новыми задачами, изменением в содержании, организации и условиях труда;
- о каждом моральном поощрении работника широко информировать трудовой коллектив;
- вручать награды и объявлять благодарности в торжественной обстановке;

- поощрять работников своевременно – сразу после достижения определенных успехов в труде;
- развивать новые формы поощрения и устанавливать строгую моральную ответственность каждого работника за порученное дело;
- анализировать действенность стимулирования;
- точно соблюдать установленный порядок внесения записей о поощрении в трудовые книжки работников.

Моральные стимулы действенны в той степени, в какой их распределение оценивается работниками как справедливое. Справедливость зависит от того, с какой достоверностью они отражают уровень результатов работы.

4.Стратегия мотивации

К стратегии мотивации можно отнести следующие положения:

— любые стимулирующие действия должны быть тщательно проработанными, причем прежде всего теми, кто требует действий от других;

— людям важно испытывать радость от работы, отвечать за результаты, быть лично причастными к работе с людьми, чтобы их действия были для кого-то конкретно важны;

— каждый на своем рабочем месте призван показать то, на что он способен;

— любой человек стремится выразить себя в труде, познать себя в его результатах, получать реальные доказательства того, что он способен делать полезное, что должно быть связано с именем своего создателя;

— важно интересоваться отношением людей к потенциальным улучшениям условий их работы;

— каждому работнику следует предоставить возможность оценить свою значимость в коллективе;

— в достижении цели, которую работник сам себе определил или в формулировании которой он принял участие, он проявит значительно больше энергии;

— хорошие работники имеют полное право на материальное и моральное признание;

— сотрудники должны иметь свободный, беспрепятственный доступ ко всей необходимой информации;

— любые серьезные решения об изменениях в работе сотрудников должны приниматься при их непосредственном участии, с опорой на их знания и опыт, с учетом их позиции;

— самоконтроль: должен сопровождать любые действия работника;

— сотрудникам должна быть предоставлена возможность постоянно приобретать в процессе работы новые знания и умения;

— всегда следует поощрять инициативу, а не стремиться выжимать из сотрудников все, на что они способны;

—сотрудникам важно постоянно предоставлять информацию о результатах и качестве их труда;

— каждый работник по возможности должен быть сам себе шефом.

В системе мотивации особенно существенно достижение правильного соотношения между поощрением, вознаграждением и наказанием, неотвратимостью санкций. Негативная реакция руководства сковывает активность работника, вызывает отрицательные эмоции, создает стрессовые ситуации, снижает степень уверенности в себе.

Подобная реакция на результаты деятельности работника не только и не гуманна но и неэффективна, поскольку способна привести к непредсказуемым изменениям, в поведении подчиненного. У наказанного работника отнюдь не возникает страстное желание трудиться усерднее. В лучшем случае он ищет возможность избежать наказания. Люди очень редко соглашаются со справедливостью наказания, отсюда отрицательная реакция вызывает сопротивление.

Благоприятные оценки проделанной работы (положительное подкрепление) повышают самооценку, мотивируют трудовую активность усиливают творческую инициативу, возникает стремление развивать свои способности, овладевать новыми знаниями и навыками. Поощрение вселяет веру у человека в себя, в свой потенциал, способности, дает надежду на успешное выполнение новых заданий, что усиливает стремление трудиться наилучшим образом.

Позитивное подкрепление формирует установку, в рамках которой работник стремится к такой линии поведения, к выполнению таких заданий,, к такому качеству труда, посредством которых оправдывается его ожидание справедливого вознаграждения. Одновременно он, естественно, избегает таких действий, которые могут завершиться неприятными последствиями.

Положительные меры действуют эффективнее, чем отрицательные меры (отрицательное подкрепление). Но нередко в работе возникают ситуации, когда просто невозможно избежать применения негативных мер. Здесь следует учитывать, что такие воздействия, применяемые наедине с подчиненным, дают намного больший результат, нежели применяемые в присутствии других работников. Объединяя положительное подкрепление и индивидуальное, проводимое наедине с подчиненным обсуждение, получаем модель действия механизма обратной связи.

МЕРА	В ИНДИВИДУАЛЬНОМ ПОРЯДКЕ, НАЕДИНЕ	СОВМЕСТНОЕ ОБСУЖДЕНИЕ В ПРИСУТСТВИИ ГРУППЫ
Положительное подкрепление: благодарность, побуждение, награда, продвижение по службе и т.д.	Чаще всего действует наиболее эффективно	Обычно это наилучший способ
Отрицательное подкрепление: наказание, упрек, порицание и т.д.	Наилучший способ	Как правило это— наихудшие действия

- Модель действия механизма обратной связи

Хороший менеджер сознательно использует подкрепление, но при необходимости способен применить и отрицательное. С точки зрения мотивации наихудшей является ситуация, когда подчиненные не получают ни положительного, ни отрицательного подкрепления. Каждый сотрудник хочет, чтобы на работе его воспринимали как творческого и цельного человека. Поэтому он сам организует усиление внимания к своей персоне, иногда с помощью создания затруднительных ситуаций и даже сознательного допущения ошибок. Здесь очень существен механизм обратной связи. На основе такого рода связи люди формируют свое поведение сообразно тому, как они ее" восприняли. Положительное подкрепление эффективно использовать как в индивидуальном порядке, наедине, скажем, в беседе, в которой анализируются достигнутые результаты, так и в присутствии группы. Никогда не стоит преуменьшать роль положительного подкрепления, даже незначительного, особенно в случаях, когда оно применяется оперативно и связано с решением текущих практических ситуаций.

При использовании обратной связи в мотивационном процессе важно не упустить из виду именно воздействие достигнутых результатов на практическую деятельность. Подкрепление обращается не на личные качества человека, а на его достижения. К примеру, менеджер может строить свое обращение к подчиненному следующим образом: «В течение прошлого года вы замечательно освоили вопросы предварительной подготовки к выполнению работы, но в последующем можно уделить больше внимания точности в реализации намеченного и лучше распределять работу во времени». Используя положительное или отрицательное воздействие на подчиненных, не следует забывать, что за определенный период времени реально полностью воспринять только ограниченное количество информации. В этой связи целесообразно давать отдельному работнику или группе больше информации, чем может быть хорошо усвоено. Во всех случаях наиболее эффективной формой контактов с подчиненными является личное взаимовлияние. Менеджер призван подумать о том, что он способен разъяснить свои мысли максимально эффективно. В беседе он может эффективно, естественно использовать мимику, жесты, эмоциональную окраску речи и даже различные наглядные пособия. Беседа по личным вопросам и обратная связь выступают действенными способами мотивации. Вместе с тем индивидуальное подкрепление нужно применять соответственно ситуации, в нужный момент, иначе и положительное подкрепление может быть сведено на нет, а по своему воздействию даже превратится в отрицательное.

Важно стремиться к тому, чтобы использование отрицательного подкрепления было максимально мотивировано. Оно всегда должно иметь четкие обоснования и применяться в конструктивном духе. В первую очередь Это касается материальных наказаний. Штрафы — далеко не лучший инструмент побуждения к плодотворной работе. В то же время без них не обходится ни одно предприятие. Важно придерживаться установленных правил.

Еще одно обстоятельство. Чем раньше понесет сотрудник наказание за плохую работу, тем оно будет действеннее. Столь же правильно и обратное: чем быстрее награждение за успешный труд, тем эффективнее оно воспринимается, тем больше пользы. Конечно, порой приходится мириться с отсроченной оценкой результатов работы (например, вычетами из зарплаты). Однако информировать провинившихся сотрудников о штрафе следует незамедлительно.

Если менеджер наказывает своего подчиненного, он призван быть с ним выдержанным и предельно вежливым. Важно четко объяснить, в чем конкретно его вина. Прежде чем ругать, его следует за что-то похвалить, например, оценив его деловые качества, однако в конкретной ситуации он подвел компанию и

поэтому наказание заслуженно и неизбежно. Вести подобный разговор нужно, естественно, без посторонних, коллектив же следует поставить в известность о свершившемся, не разглашая сумму штрафа.

Размер штрафа за конкретные проступки, как правило, не должен фиксироваться. Когда он колеблется, имеет верхний и нижний пределы, это эффективнее. За проступок, совершенный впервые, сотрудника обычно штрафуют по минимуму, а максимальный штраф получает наиболее злостный нарушитель. Налагая взыскание за невыполнение работы в установленный срок, нужно назначить новый срок для выполнения работы и проконтролировать исполнение. Цель менеджера — добиться того, чтобы сотрудники выполняли работу тщательно и в срок.

В стимулировании бывают разные неординарные ситуации. Как, например, поступить с сотрудником, который опоздал с отчетом, но подготовил его отлично и представленные выводы оказались очень важны для компании? Что правильнее: штрафовать его за срыв сроков или премировать за качество проделанной работы? Отрицательное воздействие в данном случае, видимо, стоит использовать наравне с положительным, но чтобы в результате от обратной связи осталось в целом благоприятное впечатление и побуждение к активным действиям на будущее. Вместе с тем данные оценки следует развести во времени. Штраф налагается раньше, чем определяется премия за качество выполненной работы. Если полезный эффект от проделанной работы многократно превышает потери от задержки в предоставлении отчета, соотношение сумм премии и штрафа должно этому соответствовать. Система штрафов эффективна лишь тогда, когда она дополняется системой премий. Размер эффективного штрафа не должен превышать 30% от реального дохода сотрудника. Минимальная граница более подвижна, но порог чувствительности премии следует учитывать. Разумеется, сотрудники должны быть заранее поставлены в известность, какие проступки могут повлечь за собой конкретные материальные взыскания.

5.Теории мотивации

Различают 2 категории теорий мотиваций: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Предпосылкой появления содержательных теорий мотивации стало осознание менеджерами некоторой «нелогичности» поведения подчиненных. Целью этой работы не является подробное рассмотрение мотивационных моделей управления, разработанных учеными зарубежных стран (А.Маслоу, Ф.Герцберга, Мак-Клеланда). Наиболее существенным в теории Маслоу, а также других исследователей в этом направлении было выделение в человеческой побудительной системе первичных и вторичных потребностей. То есть была совершена попытка создать какую-то единую схему иерархии мотивов в поведении человека, осознать, почему человек, ощущая сразу несколько потребностей, удовлетворяет их в определенной последовательности.

Иерархия потребностей по Маслоу

Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на 5 основных категорий:

- физиологические (потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и т.д.)
- потребности в безопасности и защищённости
- социальные потребности (чувство принадлежности, социального взаимодействия, привязанности и поддержки)
- потребности в уважении
- потребности самовыражения

Маслоу утверждает, что наиболее сильная потребность определяет поведение до тех пор, пока она не удовлетворена. Удовлетворенная потребность больше не определяет поведение, то есть не действует как фактор мотивации.

Потребности удовлетворяются в определенном порядке. Физиологические потребности и потребность в безопасности - это первичные потребности, которые должны быть удовлетворены прежде, чем потребности более высокого уровня смогут определять поведение. Например, усиление чувства голода ставит потребность в пище на центральное место в поведении человека, отодвигая в сторону другие (например, удовлетворяющие потребности в собственном развитии). По мнению Маслоу, если существуют две одинаково сильные потребности, то доминирует потребность более низкого уровня.

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

Теория МакКлелланда

Обобщая результаты исследований процессов мышления и реакции людей в различных ситуациях, Дэвид МакКлелланд и его коллеги разработали модель мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней и объединили их в три категории: присоединения, власти и достижения.

) *Потребность присоединения* (причастности) — потребность в установлении и поддержании межличностных отношений. Мотивация на основании потребности причастности схожа с мотивацией по Маслоу. Люди с развитой потребностью присоединения будут привлечены такой работой, которая будет давать им возможности социального общения. Их руководитель должен сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты.

) *Потребность власти* — потребность в навыках влияния и установления контроля за поступками других людей, в воздействии на ход событий.

) *Потребность достижения* (успеха) — потребность принимать на себя личную ответственность и добиваться успешного выполнения заданий.

В рамках иерархической структуры Маслоу потребности власти и достижения находятся где-то между потребностями в уважении и самоактуализации.

Мотивация на основании потребности в причастности по МакКлелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

Двухфакторная теория мотивации Герцберга.

Эта теория была создана Герцбергом на основе данных интервью, взятых на различных рабочих местах у 200 инженеров и конторских служащих. Интервьюируемых просили описать ситуации, которых они чувствовали полное удовлетворение или, наоборот, неудовлетворение от работы.

Ответы были классифицированы по группам. Изучая собранный материал, Герцберг пришел к выводу, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой вызываются различными факторами. Их он разделил на «гигиенические факторы» и «мотивации».

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа:

- способ управления,
- политика организации и администрация,
- условия труда,
- межличностные отношения на рабочем месте,
- заработок,
- неуверенность в стабильности работы,
- влияние работы на личную жизнь,

а **мотивации**- с самим характером и сущностью работы:

- достижения (квалификация) и признание успеха,
- работа как таковая (интерес к работе и заданию),
- ответственность,
- продвижение по службе,
- возможность профессионального роста.

Согласно теории Герцберга, наличие гигиенических факторов не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов.

Не смотря на тот существенный шаг вперед в развитии теории мотивации, который совершили содержательные концепции в этом направлении, они не лишены определенных недостатков, к которым можно отнести:

1. Игнорирование ситуационных особенностей мотивационного выбора, сведение всего многообразия побудительных сил человека к ограниченному набору потребностей.

2. Недооценка индивидуальности человеческой деятельности. Пытаясь преодолеть ограниченность стимулирования по принципу «кнута и пряника» содержательные концепции мотивации попадают в собственную ловушку: пытаются ограничить поведение человека жесткой иерархией или набором внутренних ценностей.

3. Невозможность установить четкую корреляцию между различными потребностями человека ввиду отсутствия универсальной теории человеческой деятельности.

Эти недостатки, которые неизбежно заключали в себе все содержательные теории мотивации, попытались преодолеть другие исследователи в данной области, которые разрабатывали иные мотивационные модели, названные процессуальными.

Процессуальные теории мотивации

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях связанных с ним факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в другом плане, в них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с дани ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения ведет к удовлетворению или приобретению какого либо блага, которое ему необходимо в данный момент или имеет для него личную ценность. Поведение человека постоянно связано с выбором из двух или нескольких альтернатив. От того, чему человек отдает то или иное предпочтение, зависит что и как он делает, как он себя ведет и каких результатов он добивается. Теория ожидания разработана для того, чтобы дать ответ на вопрос, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами, и насколько он смотивирован добиваться результата в соответствии со сделанным выбором.

Процесс мотивации по теории ожидания складывается как бы из взаимодействия трех блоков: 1) усилия, 2) исполнение, 3) результат. Теория ожидания изучает и описывает взаимодействие этих трех блоков. При этом усилия рассматриваются как следствие и даже результат мотивации. Исполнение рассматривается, как следствие взаимодействия усилий, личных возможностей и состояния среды, а результат, как функция, зависящая от исполнения и от степени желания получить результаты определенного типа.

Основные положения теории ожидания состоят в следующем. Во-первых, так как данная теория подчинена идее поиска ответа на вопрос, как мотивация влияет на выполнение работы, то исходный постулат состоит в том, что исполнение определяется произведением значения двух факторов: возможности человека и его мотивация. Во-вторых, утверждается, что _ мотивация задается произведением величины ожидания результатов первого уровня на величину валентности результатов первого уровня. И наконец, в-третьих, валентность результатов первого уровня задается произведением величины валентности результатов второго уровня на ожидания отдельных результатов второго уровня. Человек выбирает ту альтернативу, где будет выше мотивация.

На практике это означает, что работник должен иметь устойчивое представление о том, что от его усилий зависят результаты его труда, что из результатов его труда вытекают для него определенные последствия, а также то, что результаты, получаемые им в конечном счете, имеют для него ценность. При отсутствии одного из этих условий процесс мотивирования становится исключительно сложным или же даже неосуществимым.

Делая общий вывод относительно теории ожидания, необходимо отметить, что она исходит из того, что люди осуществляют свои действия в соответствии с тем, к каким возможным последствиям для них эти действия могут привести. Люди на основе доступной им информации делают выбор .одной из альтернатив действия, исходя из того, что они получат в результате и какие усилия они должны будут затратить, чтобы достичь этого результата. То есть, по теории ожидания, человек ведет себя в соответствии с тем, что, по его мнению, произойдет в будущем, если он произведет определенные затраты усилий.

Теория справедливости

Теория справедливости является одной из наиболее красивых и потому наиболее известной теорией мотивации в западном менеджменте. Ее основные постулаты:

1. Люди оценивают свои взаимоотношения путем сравнения (что я вкладываю и что получаю).

2. Неэквивалентность вклада и отдачи является источником дискомфорта (вины или обиды).

3. Люди, не удовлетворенные своими отношениями, стремятся восстановить справедливость.

Проще говоря, ситуация знакома, наверное, всем: работодатель и работники оценивают свой вклад совершенно по-разному. Сотрудники чувствуют неадекватность того, как их оценивают, и начинают требовать иного к себе отношения.

О том, что происходит дальше, говорят три способа восстановления справедливости:

1. Если человек получает меньше, чем отдает, он начинает уменьшать свой вклад. Сотрудники начинают опаздывать на работу, уходить раньше, сокращать объем работ, увеличивать время перерывов и т. п.

2. Сотрудники начинают требовать повышения зарплаты, продвижения по службе, повышения премии и т.п.

3. Кардинальный способ представляет собой разрыв отношений.

Почему же возникает нарушение справедливости? Существуют четыре причины:

1. Неправильная психологическая валюта. В этом случае или не понимается вклад или он не получает признания.

Что хотят работники?

a) чувства удовлетворения от работы.

b) адекватного вознаграждения.

c) гибкой системы оплаты труда (больше делаю - больше получаю).

d) возможности реализации всех своих способностей.

e) разнообразия работы (перемещений как вертикальных, так и горизонтальных).

Часто в качестве отдачи они получают только деньги. Возможно, прежде чем сделать свой вклад в отношения, стоит подумать, что является ценностью для другого человека, и предлагать ему именно это.

2. Другой причиной, в силу которой трудно сохранить справедливость, является недостаточность доверия. Иногда служащий изначально относится к руководству с недоверием и опаской, предполагая всяческие неприятности с их стороны. Впрочем, весьма распространен и обратный вариант.

3. Скрытые внутренние ожидания. Благословен тот, кто ничего не ждет, т. к. ему не грозят разочарования. Мы быстро привыкаем к тому, что те или иные наши потребности всегда удовлетворялись и, когда этого не происходит, мы воспринимаем это как нарушение справедливости.

4. Накопление обид. Мы склонны предоставлять людям некоторый кредит доверия и стараемся не замечать негативных поступков людей. Кроме того, сам процесс выяснения отношений достаточно болезненный и мы не хотим этим заниматься.

И, наконец, самое главное: как может менеджер исправить ситуацию, когда происходит нарушение баланса справедливости?

Первое, что нужно сделать, - внимательно выслушать сотрудника. Это поможет вам ответить на вопрос: как человек относится к справедливости, что он считает своим вкладом, а что вашим. Если окажется, что вы действительно недооценили человека, его восприятие этой ситуации можно изменить, т. е. предложить посмотреть на проблему иначе.

Обращайтесь с людьми так, как будто они уже такие, какими хотят быть, и вы поможете им стать такими. Менеджер должен передавать окружающим положительные ожидания, вызывать в людях ощущение собственной компетентности, значимости, статуса, уверенности, избранности. Однако, являясь сильным побудительным началом, положительные ожидания не являются гарантом успеха. Если, несмотря на ваши позитивные ожидания, человека постигла неудача, в ней он будет винить и себя, и вас.

Люди, имеющие четкие цели, сами их добиваются. Но для того, чтобы поставить точную (не слишком трудную и не слишком легкую) цель, необходимо очень хорошо знать конкретного человека. Вот почему легче ставить цели совместно. Как это ни странно, человек выбирает более сложную цель, чем ему хотят поручить.

Справедливость - очень тонкая грань. Ее поддержание требует неимоверных усилий, но без нее невозможна продуктивная работа коллектива.

Еще одной процессуальной схемой мотивации является **модель Портера-Лоулера,** которая содержит в себе черты теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с

другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

В итоге, модель Портера-Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.

Список используемой литературы

1. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. — СПб: Издательство «Питер», 1999.

2. Менеджмент: теория, практика и искусство управления: Методические указания для организации семинарских занятий по дисциплине «Менеджмент» для студентов специальности 061400 «Коммерция»/ Сост. В.Н.Немцев, Н.И.Мельник, Н.Т.Баскакова, Л.А.Алексеева, Т.С.Близнюк. Магнитогорск: МГТУ, 2000.

3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1993.

4. Ньюстром Дж.У., Дэвис К. Организационное поведение: Пер. с англ. — СПб: Издательство «Питер», 1999.

5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М., 1996.

6. Казмиренко В.К. Социальная психология организаций. – К.,1996.

7. Кокорев М.Ф. Мотивация в организациях. http//www.pstu.ru/books/kokorev/main.html

Методы управления

1)Введение
2)Основная часть
- Системный подход
- Комплексный подход
- Структурный подход
- Интеграционный подход
- Ситуационный подход
- Моделирование
- Эксперимент
- Метод социального анализа

Введение

Управление организацией в наше динамичное время представляет собой сложную работу, которую, как нам предстоит узнать, нельзя выполнять успешно, руководствуясь простыми сухими заученными формулами. Руководитель должен сочетать понимание общих истин и значимости многочисленных вариаций, благодаря которым ситуации отличаются одна от другой. Здесь также определяется, что такое успех организации и его компоненты: эффективность, экономичность и производительность. Наша цель — заложить основу для понимания - понять ключевые концепции, понять сущность соответствующих методов управления.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Системный подход — это такое направление методологии научного познания и практической деятельности, в основе которого лежит исследование любого объекта как сложной целостной кибернетической социально-экономической системы.
В наиболее общем виде под системой понимается совокупность взаимосвязанных элементов, образующих определенную целостность, некоторое единство.
Рассмотрим основные принципы системного подхода (системного анализа).
1. *Целостность*, позволяющая рассматривать одновременно систему как единое целое и в то же время как подсистему для вышестоящих уровней.
2. *Иерархичность строения*, т.е. наличие множества (по крайней мере двух) элементов, расположенных на основе подчинения элементов низшего уровня — элементам высшего уровня. Реализация этого принципа хорошо видна на примере любой конкретной организации. Как известно, любая организация представляет собой взаимодействие двух подсистем: управляющей и управляемой. Одна подчиняется другой.
3. *Структуризация*, позволяющая анализировать элементы системы и их взаимосвязи в рамках конкретной организационной структуры. Как правило, процесс функционирования системы обусловлен не столько свойствами ее отдельных элементов, сколько свойствами самой структуры.
4. *Множественность*, позволяющая использовать множество кибернетических, экономических и математических моделей для описания отдельных элементов и системы в целом.
Как отмечалось выше, при системном подходе важное значение приобретает изучение характеристик организации как системы, т.е. характеристик «входа», «процесса» и характеристик «выхода».
При системном подходе на основе маркетинговых исследований *сначала исследуются параметры «выхода»*, т.е. товары или услуги, а именно что производить, с какими показателями качества, с какими затратами, для кого, в какие сроки продавать и по какой цене. Ответы на эти вопросы должны быть четкими и своевременными. На «выходе» в итоге должна быть конкурентоспособная продукция либо услуги.
Затем определяют параметры входа, т.е. исследуется потребность в ресурсах (материальных финансовых, трудовых и информационных), которая определяется после детального изучения организационно-технического уровня рассматриваемой системы (уровня техники, технологии, особенности организации производства, труда и управления) и параметров внешней среды (экономической, геополитической, социальной, экологической и др.). И наконец, не менее важное значение приобретает исследование *параметров процесса*, преобразующего ресурсы в готовую продукцию. На этом этапе, в зависимости от объекта исследования, рассматривается производственная технология, либо технология управления, а также факторы и пути ее совершенствования.
Таким образом, системный подход позволяет нам комплексно оценить любую производственно-хозяйственную деятельность и деятельность системы управления на уровне конкретных характеристик. Это поможет анализировать любую ситуацию в пределах отдельно взятой системы, выявить характер проблем входа, процесса и выхода. Применение системного подхода позволяет наилучшим образом организовать процесс принятия решений на всех уровнях в системе управления.

Структура организации часто изображается в виде плоской двухмерной организационной блок-схемы. Эти блок-схемы представляют собой удобные модели, которые помогают увидеть сложные взаимоотношения между отдельными подразделениями, структурными единицами и людьми в данной организации. Но, если бы это было возможно, более точно отобразить структуру помог бы нам «мобайл», — подвижное изображение, а не блок-схема. Как вы, наверное, знаете из опыта, когда касались какого-то участка подвижной структуры, конструкции «мобайл», все другие его части также приходят в движение или изменяют свое положение в большей или меньшей степени, в зависимости от того, какой части вы касаетесь и с какой силой вы воздействуете на нее. Более того, положение других частей меняется не сразу, — необходимо какое-то время на реакцию. И это время опять-таки зависит от того, в каком месте и насколько сильно вы касаетесь «мобайла». Точно также, когда руководство меняет один элемент или какую-то одну часть организации, все другие части в определенной степени также испытывают воздействие этой перемены. Такого рода изменения могут сказаться на будущей эффективности организации в целом.
Такие эффекты возникают при изменениях физического характера, вроде необходимости нанимать новых людей или менять технологию при покупке новых машин и оборудования, а также при изменениях одной из управленческих функций. Например, если высшее руководство решает предоставить одному из подчиненных руководителей большую свободу действий, это повлияет на мотивацию данного руководителя, на то, как он будет вести себя со своими подчиненными, и на то, как подчиненные будут взаимодействовать с новым руководителем. Кроме того, может снизиться мотивация к работе других руководителей, которые находятся на той же ступени иерархической лестницы, но не получили никаких дополнительных прав. Они могут почувствовать себя ущемленными по многим организационным аспектам, влияющим на их работу. Все эти изменения будут происходить в разное время. Следовательно, в будущем организация станет некоей иной целостностью, находящейся в другой позиции на пути к достижению своих целей, чем это было бы, если бы изменения не произошли.

Чтобы наглядно представить себе эти взаимодействия и многочисленные последствия, руководители, в особенности на высшем уровне, должны увидеть перспектив для организации в целом и для связей организации с окружающей средой. Руководители не просто должны знать свою собственную работу, но и то, как их собственная работа и обязанности, а также работа других членов организации влияет на цели, которых организация стремится достичь. Руководители должны осознавать непосредственное воздействие решений, принимаемых в организации, и их опосредованное воздействие на различные аспекты организационной деятельности. Они должны принимать во внимание воздействие окружающей среды на организацию и влияние организации на окружающую среду. В сегодняшнем сложном мире организации чрезвычайно трудно увидеть «лес», поскольку тут растет так много «деревьев», которые либо отвлекают внимание, либо загораживают перспективу и не дают возможности воспринять картину в целом.
Изначальный недостаток подходов различных школ к управлению заключается в том, что они сосредоточивают внимание только на каком-то одном важном элементе, а не рассматривают эффективность управления как результирующую, зависящую от многих различных факторов. Одна индивидуальная точка зрения на это приводится в примере 2.5.
Применение теории систем к управлению облегчило для руководителей задачу увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно переплетаются с внешним миром. Эта теория также помогла интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления.

Системные концепции

Теория систем впервые была применена в точных науках и в технике. Применение теории систем в управлении в конце 50-х годов явилось важнейшим вкладом школы науки управления. Системный подход — это не есть набор каких-то руководств или принципов для управляющих — это *способ мышления* по отношению к организации и управлению. Чтобы осознать, как системный подход помогает руководителю лучше понять организацию и более эффективно достичь целей, давайте сначала определим, что такое *система*.
СИСТЕМА — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.
Машины, компьютеры, телевизоры — все это примеры систем. Они состоят из множества частей, каждая из которых работает во взаимодействии с другими для создания целого, имеющего свои конкретные свойства. Эти части *взаимозависимы.* Если одна из них будет отсутствовать или неправильно функционировать, то и вся система будет функционировать неправильно. Например, телевизор не будет работать, если неправильно установлена настройка. Все биологические организмы представляют собой системы. Ваша жизнь зависит от правильного функционирования многих взаимозависимых органов, которые все вместе представляют уникальное существо, каким являетесь вы.
Все организации являются системами. Поскольку люди являются, в общем смысле, компонентами организаций (социальные компоненты), наряду с техникой, которые вместе используются для выполнения работы, они называются *социотехническими* системами. Точно так же, как и в биологическом организме, в организации части ее взаимозависимы. Не имеет никакого значения, насколько упорно работает управляющий национальной службой сбыта «Ар Си Эй», стараясь привлечь новых покупателей видеомагнитофонов, если конструкции, разрабатываемые техническим отделом, несовершенны, люди на конвейерах «Ар Си Эй» отказываются собирать выпускаемое оборудование, или же компания не может оплатить поставку комплектующих деталей.
В следующей главе мы расскажем об организации, состоящей из пяти основных частей: структуры, задач, технологии, людей и целей. Точно также, как врач будет собирать информацию о вашем дыхании, об обмене веществ, пульсе, привычках в еде и о других жизненно важных функциях, прежде чем поставить диагноз и выписать вам лекарство, так и хороший руководитель должен собирать информацию обо всех существенных элементах организации, для того чтобы диагностировать проблемы и предпринимать корректирующие действия.
ОТКРЫТЫЕ И ЗАКРЫТЫЕ СИСТЕМЫ. Существует два основных типа систем: закрытые и открытые. Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. Часы — знакомый пример закрытой системы. Взаимозависимые части часов двигаются непрерывно и очень точно, как только часы заведены или поставлена батарейка. И пока в часах имеется источник накопленной энергии, их система независима от окружающей среды.
Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы — это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Кроме того, открытая система имеет способность *приспосабливаться* к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.
Руководители в основном занимаются системами открытыми, потому что *все организации являются открытыми системами.* Выживание любой организации зависит от внешнего мира. Даже для монастыря

— чтобы действовать в течение длительного времени — необходимо, чтобы приходили люди и поступали продукты, поддерживался контакт с основавшей его церковью. Подходы, развиваемые ранними школами в управлении, не могли удовлетворить всем ситуациям, поскольку в них предполагалось, по крайней мере неявно, что организации являются закрытыми системами. Они активно не рассматривали среду в качестве важной переменной в управлении.

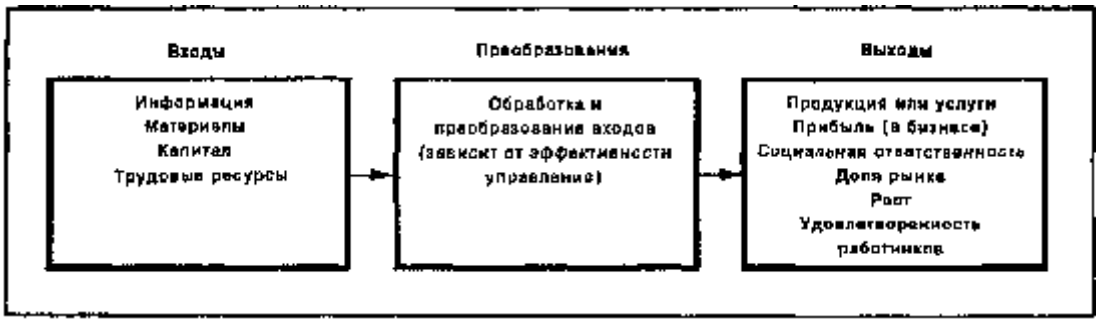


Рис. 2.3.Организация - открытая система.

ПОДСИСТЕМЫ. Крупные составляющие сложных систем, таких как организация, человек или машина, зачастую сами являются системами. Эти части называются *подсистемами.* Понятие подсистемы это важное понятие в управлении. Посредством подразделения организации на отделы, о котором говорится в последующих главах, руководством намеренно создаются подсистемы внутри организации. Системы, такие как отделы, управления и различные уровни управления, — каждый из этих элементов играет важную роль в организации в целом, точно так же как подсистемы вашего тела, такие как кровообращение, пищеварение, нервная система и скелет. Социальные и технические составляющие организации считаются подсистемами.

Подсистемы могут, в свою очередь, состоять из более мелких подсистем. Поскольку все они взаимозависимы, неправильное функционирование даже самой маленькой подсистемы может повлиять на систему в целом. Проржавевший проводок от аккумулятора не подает ток в электросистему автомобиля, вследствие чего не может работать вся машина. Точно также работа каждого отдела и каждого работника в организации очень важна для успеха организации в целом.

Понимание того, что организации представляют собой сложные открытые системы, состоящие из нескольких взаимозависимых подсистем, помогает объяснить, почему каждая из школ в управлении оказалась практически приемлемой лишь в ограниченных пределах. Каждая школа стремилась сосредоточить внимание на какой-то одной подсистеме организации. Бихевиористская школа в основном занималась социальной подсистемой. Школы научного управления и науки управления — главным образом, техническими подсистемами. Следовательно, они зачастую не могли правильно определить все основные компоненты организации. Ни одна из школ серьезно не задумывалась над воздействием среды на организацию. Более поздние исследования показывают, что это очень важный аспект работы организации. Сейчас широко распространена точка зрения, что внешние силы могут быть основными детерминантами успеха организации, которые предопределяют — какое из средств арсенала управления может оказаться подходящим и, вероятнее всего, успешным.

МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОТКРЫТОЙ СИСТЕМЫ. Рис. 2.3. представляет собой упрощенное изображение организации как открытой системы. На входе организация получает от окружающей среды информацию, капитал, человеческие ресурсы и материалы. Эти компоненты называются *входами.* В процессе преобразования организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги. Эта продукция и услуги являются *выходами* организации, которые она выносит в окружающую среду. Если организация управления эффективна, то в ходе процесса преобразования образуется добавочная стоимость входов. В результате появляются многие возможные дополнительные выходы, такие как прибыль, увеличение доли рынка, увеличение объема продаж (в бизнесе), реализация социальной ответственности, удовлетворение работников, рост организации и т.п.

Переменные и системный подход

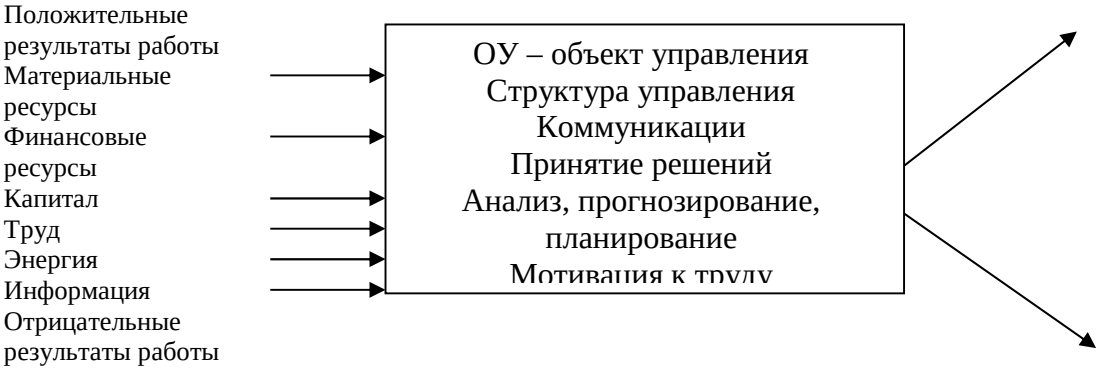
Поскольку это довольно новый подход, мы еще не можем полностью оценить истинное воздействие данной школы на теорию и практику управления. Тем не менее, уже сейчас можно сказать, что его влияние велико и, кажется, будет расти в будущем. По словам профессоров Розенцвейга и Каста, теория систем обеспечила дисциплину управления основой для интеграции концепций, разработанных и предложенных более ранними школами. Многие из этих более ранних идей, несмотря на то, что они не могут рассматриваться как полностью правильные, имеют большую ценность. На системной основе

вероятно можно будет синтезировать новые знания и теории, которые будут разрабатываться и появляться в будущем.
Однако, теория систем сама по себе еще не говорит руководителям, какие же именно элементы организации как системы особенно важны. Она только говорит, что организация состоит из многочисленных взаимозависимых подсистем и является открытой системой, которая взаимодействует с внешней средой (рис. 2.4.). Эта теория конкретно не определяет основные переменные, влияющие на функцию управления. Неопределяет она и того, что в окружающей среде влияет на управление и как среда влияет на результат деятельности организации. Очевидно, что руководители должны знать, каковы переменные организации как системы, для того чтобы применять теорию систем к процессу управления. Это определение переменных и их влияния на эффективность организации является основным вкладом ситуационного подхода, являющегося логическим продолжением теории систем.

Управление производительностью (комплексный подход).

Комплексный подход предполагает учитывать при анализе как внутреннюю так и внешнюю среду организации. Это означает, что необходимо учитывать не только внутренние, но и внешние факторы — экономические, геополитические, социальные, демографические, экологические и др. Факторы — важные аспекты при анализе организаций и, к сожалению, учитываются не всегда. Например, часто социальные вопросы при проектировании новых организаций не учитываются либо откладываются. При внедрении новой техники не всегда принимаются во внимание показатели эргономич-ности, что приводит к повышению утомляемости рабочих и в итоге — к снижению производительности труда. При формировании новых трудовых коллективов должным образом не учитываются социально-психологичес-кие аспекты, в частности, проблемы мотивации труда. Суммируя сказанное, можно утверждать, что *комплексный подход* является необходимым условием при решении задачи анализа организации.

Производственная система:



Внешняя среда

Положительные результаты работы: качественные производимые товары и услуги, занятость, социальные выгоды, возможность управления прибылью и затратами.
Отрицательные результаты работы: некачественная продукция, финансовые потери, безработица, социальные последствия.
Сложность управления производством обусловлена:
1) изменением налоговой политики государства;
2) часто не предсказуемой внешней и внутренней политикой государства;
3) экономическими циклами (спады и подъёмы объёмов производства);
4) социальными факторами (уровнем безработицы, уровнем жизни и т.д.);
5) демографическими факторами.

Управлять производительностью можно если:
© имеются надёжные рынки сбыта продукции;
© имеются резервы капитала;
© хорошо организовано стратегическое прогнозирование и планирование;
© имеется оптимальная структура управления (по уровню централизации властных полномочий).

Гарантировать надёжные рынки сбыта могут:
) репутация, надёжность, имидж предприятия;
) репутация, надёжность, качество производимой продукции;
) ценность товара.

Ценность товара – это функция его эксплуатационных характеристик и цены. Качество – это воспринимаемая ценность товара. Первыми это осознали в Японии и построили процесс управления предприятия на основе качества продукции. Увеличивая ценность товара через повышение его качества, расширение его эксплуатационных характеристик и снижения цены из-за дешевой рабочей силы, японцы тем самым увеличивают спрос на этот товар, расширяют рынки сбыта, увеличивают общую выручку, расширяют объёмы производств. Быстрая модификация моделей продукции (раз в 2-3 мес.) и гибкость производства (за счёт САПР, ГАП, АСУП) способствует увеличению жизненного цикла товаров и стабилизации общего объёма продаж.
Стабильный рост валового дохода дает возможность стратегически планировать дальнейшую деятельность. Например, японские менеджеры считают, что:

- более высокое качество продукции связано с более низкими издержками;
- высокое качество продукции предусматривает автоматизацию и механизацию технологических процессов и, как следствие, ведёт к более высокой производительности труда;
- сборка узлов и устройств из большего количества более мелких и простых деталей выгоднее (снижение затрат), чем аналогичная сборка из меньшего количества, но более сложных элементов;
- все рабочие должны думать;
- необходимо постоянно бороться с потерями (за счёт внедрения новых систем учёта и контроля);
- необходимо где только возможно автоматизировать труд (за счёт ЭВМ, сетей и т.д.);
- высокое качество продукции гарантирует доверие потребителей;
- низкое качество продукции ведёт к излишним затратам (из-за потерь на бракованные материалы и сырьё, необходимости исправления брака, издержек при производстве брака, рекламаций, послепродажного обслуживания);
- унификация, технологичность и качественное проектирование товаров ведёт к повышению качества продукции в производстве, снижает общие затраты производства.

СТРУКТУРНЫЙ ПОДХОД

При структурном подходе мы рассматриваем организацию как таковую, способы распределения производственных обязанностей и то, каким образом передаются полномочия и ответственность в рамках организации. При формировании структур управления во внимание принимаются следующие вопросы:

стратификация, то есть сколько может потребоваться уровней управления;

формализация, то есть насколько формальным должно быть взаимодействие. Чем более бюрократичен стиль, тем более формальной и системной должна быть внутренняя структура;

централизация, то есть иерархия доведения принятых решений все ли вопросы должно решать высшее руководство;

сложность организационной структуры, то есть насколько сложным должно быть управление с организационной точки зрения.

Для эффективной работы организации важно четко и ясно определить функциональные обязанности и полномочия, а также их взаимоотношение. Существуют три метода определения обязанностей и полномочий и их передачи в рамках организации. Каждый сотрудник компании должен понимать, чт(ожидается от него, какими полномочиями он обладает, какими должны быть его взаимоотношения с другими служащими. Это достигается с помощью схемы организации, дополненной соответствующими справочниками, и распределения обязанностей.

Организационные схемы, таблицы. При построении таких схем необходимо учитывать следующее: схема дает лишь общие контуры структуры организации; она должна быть доступна для понимания, содержать минимальное количество деталей; не существует стандартных построений организационной структуры, каждая фирма имеет свои особенности. Схема должна отражать реальную структуру фирмы и не являться своего рода теоретическим стандартом. Если схему структуры трудно составить, то

причина может заключаться в том, что сама организация дефектна, то есть с течением времени ее структура стала неэффективной, громоздкой, а линии взаимоотношений стали искаженными.

Позитивная сторона использования схематичных построений. На подготовительном этапе построения схемы организации последняя должна быть подвергнута тщательному анализу. Такое исследование само по себе принесет большую пользу, поскольку оно обнаруживает «слабые места», накладки полномочий, недостаточно управляемые звенья производственного процесса и т. п.

Схема позволяет выделить линии взаимозависимости и отношений внутри организации.

Как источник получения информации схема может быть использована в рамках ознакомления с деятельностью и структурой управления предприятием, а также в качестве дополнительного наглядного материала при изучении должностных инструкций. Ею можно воспользоваться в качестве основы для возможной реорганизации или модификации структуры организации.

Наконец, схема используется в качестве справочного материала, позволяет служащим предприятия быстро ознакомиться с происшедшими в рамках организации изменениями.

Недостатки использования схематичных построений. Это, во-первых, статичность. Схема строения организации быстро устаревает. Она отражает организацию в определенный момент времени, в этом смысле она статична. Но так как бизнес динамичен, то несмотря на то, что основная структура организации остается неизменной в течение длительного времени, в рамках этой структуры возникает много изменений, что, естественно, требует внесения определенных замен и дополнений.

Во-вторых, в схеме не отражаются неформальные отношения, что снижает ее практическую значимость.

Схемы могут привести к бюрократизму. Они по существу негибки и отражают устойчивые каналы взаимоотношений, но не указывают наиболее рациональных, коротких связей, которые весьма часто возникают в процессе деятельности организации.

Наконец, нередко возникают трудности в представлении об уровнях значимости. Неправильное впечатление может возникнуть в результате чтения схемы, где на одной горизонтальной линии показаны несколько менеджеров, что якобы подразумевает их одинаковый статус. Поэтому иногда довольно сложно с требуемой точностью обозначить реальные отношения, разную значимость должностей и положений.

Руководство(справочник) по организационному построению предприятия. Такие виды документов часто называются отдельными справочниками или инструкциями. Они содержат перечень должностей с их подробным описанием.

Распределение обязанностей означает определение масштаба полномочий и меры ответственности по каждой должности, обозначенной на схеме. Здесь же содержится описание выполняемых функций. В документе «Распределение обязанностей» должны содержаться следующие положения: название должности; отдел, в котором имеется эта должность; уровень положения; описание выполняемых функций; обязанности и права; взаимоотношения с руководством, коллегами и подчиненными; число подчиненных, их особенности; должность непосредственного руководителя; особые полномочия; ограничения в полномочиях.

Интеграционный подход

Для исследования функциональных связей информационного обеспечения систем управления используется *интеграционный подход*, суть которого в том, что исследования осуществляются как по вертикали (между отдельными элементами системы управления), так и по горизонтали (на всех стадиях жизненного цикла продукта).
Под интеграцией понимается объединение субъектов управления для усиления взаимодействия всех элементов системы управления конкретной организации. При таком подходе появляются более прочные связи между отдельными подсистемами организации, более конкретные задания. Например, управляющая система задает службам и подразделениям организации конкретные показатели их деятельности по качеству, количеству, затратам ресурсов, срокам и т.д. На основе выполнения этих показателей достигаются поставленные цели.
Интеграция по стадиям жизненного цикла продукта до *горизонтали* требует формирования единой и четкой информационной системы управления, которая должна включать, прежде всего, показатели качества и количества затрат по стадиям научноисследовательской, конструкторской и технологической подготовки производства, а также показатели собственно производства, внедрения, эксплуатации и снятия изделия с производства.
Такая согласованность показателей по стадиям жизненного цикла продукта позволяет создать структуру управления, обеспечивающую оперативность и гибкость управления.
Интеграция *по вертикали* представляет собой объединение юридически самостоятельных организаций для наилучшего достижения поставленных целей. Это обеспечивается, во-первых, объединением усилий людей, т.е. синергетическим эффектом, во-вторых, созданием новых научно-экспериментальных баз, внедрением новых технологий и нового оборудования. Это, в свою очередь, создает условия для улучшения связей по вертикали между федеральными, муниципальными органами управления и отдельными организациями, особенно в производственной и социальной сферах деятельности. Такая интеграция обеспечивает наилучший контроль и регулирование в процессе реализации новых указов, постановлений и другой регламентирующей документации. Интеграция дает организациям дополнительные возможности для повышения их конкурентоспособности за счет расширения сотрудничества. Появляется более широкий простор для развития и внедрения новых идей, выпуска более качественной продукции, оперативность в реализации принятых решений.
Применение интеграционного подхода создает условия для наилучшего осуществления стратегических задач на всех уровнях в системе управления; на уровне холдинга, отдельных компаний и конкретных подразделений.

Для исследования функциональных связей информационного обеспечения систем управления используется *интеграционный подход*, суть которого в том, что исследования осуществляются как по вертикали (между отдельными элементами системы управления), так и по горизонтали (на всех стадиях жизненного цикла продукта).
Под интеграцией понимается объединение субъектов управления для усиления взаимодействия всех элементов системы управления конкретной организации. При таком подходе появляются более прочные связи между отдельными подсистемами организации, более конкретные задания. Например, управляющая система задает службам и подразделениям организации конкретные показатели их деятельности по качеству, количеству, затратам ресурсов, срокам и т.д. На основе выполнения этих показателей достигаются поставленные цели.
Интеграция по стадиям жизненного цикла продукта до *горизонтали* требует формирования единой и четкой информационной системы управления, которая должна включать, прежде всего, показатели качества и количества затрат по стадиям научноисследовательской, конструкторской и технологической подготовки производства, а также показатели собственно производства, внедрения, эксплуатации и снятия изделия с производства.
Такая согласованность показателей по стадиям жизненного цикла продукта позволяет создать структуру управления, обеспечивающую оперативность и гибкость управления.
Интеграция *по вертикали* представляет собой объединение юридически самостоятельных организаций для наилучшего достижения поставленных целей. Это обеспечивается, во-первых, объединением усилий людей, т.е. синергетическим эффектом, во-вторых, созданием новых научно-экспериментальных баз, внедрением новых технологий и нового оборудования. Это, в свою очередь, создает условия для улучшения связей по вертикали между федеральными, муниципальными органами управления и отдельными организациями, особенно в производственной и социальной сферах деятельности. Такая интеграция обеспечивает наилучший контроль и регулирование в процессе реализации новых указов, постановлений и другой регламентирующей документации. Интеграция дает организациям дополнительные возможности для повышения их конкурентоспособности за счет расширения сотрудничества. Появляется более широкий простор для развития и внедрения новых идей, выпуска более качественной продукции, оперативность в реализации принятых решений.
Применение интеграционного подхода создает условия для наилучшего осуществления стратегических задач на всех уровнях в системе управления; на уровне холдинга, отдельных компаний и конкретных подразделений.

СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД

В оригинале contingency approach — вероятностный, зависящий от случайностей, обстоятельств, от ситуации. Используя наиболее адекватный термин «ситуационный подход», не следует путать его с «методом ситуаций» (case method), широко применяемым в обучении менеджеров путем анализа конкретных примеров, случаев из практики управления. Метод ситуаций — основа методологии обучения в Гарвардской школе бизнеса, самой престижной в США, где накоплены многие сотни глубоко проработанных ситуаций по разнообразнейшим аспектам управления. Такой подход характерен для весьма влиятельной и эмпирической школы в управлении, где опыту придается большее значение, чем научным методам. *(Прим научн. ред.)*

Традиционные школы управления пытались определить принципы, относящиеся к функциям управления. Этот комплекс теоретических знаний о том, как должны работать руководители, традиционно рассматривается как научный компонент управления. *Применение* этих принципов на практике традиционно рассматривалось как *искусство*, т.е. как нечто, чего можно достичь только через опыт, методом проб и ошибок. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом ситуационного подхода является *ситуация*, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Из-за того, что в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления». Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.
Ситуационный подход, разработанный в конце 60-х годов не считает, что концепции традиционной теории управления, бихевиористской школы и школы науки управления неверны. Системный подход, с которым ситуационный тесно связан, пытается *интегрировать* различные частичные подходы. Он также подчеркивает неразрывную взаимосвязь между управленческими функциями и не рассматривает их по отдельности.

Рассмотрение ситуации как важного явления не является чем-либо новым в управленческой теории. Идя намного впереди своего времени, Мери Паркер Фоллетт еще в 20-е годы говорила о «законе ситуации». Она отмечала, что «различные ситуации требуют различных типов знаний», и что человек, обладающий знаниями применительно только к одной ситуации, стремится быть в хорошо управляемых деловых организациях, при прочих равных условиях, калифом на час. Два десятилетия спустя, в 1948 г. Ральф Стогдилл (университет штата Огайо) провел тщательное и скрупулезное исследование характерных качеств лидеров и также пришел к выводу, что именно ситуация по большей части определяет, какие черты и навыки нужны лидеру.
Однако, лишь в конце 60-х годов управление и смежные дисциплины социальных наук получили достаточное развитие, чтобы справиться с переменными, влияющими на организацию и на эффективность управления в различных ситуациях. Такая увязка очень важна для сравнения стилей управления в различных культурах. Например, хотя многие организации недавно предприняли попытку заимствовать японские методы управления, успех может зависеть от отбора лишь тех методов, которые соответствуют культуре людей, которыми управляют.

Ситуационный подход и процесс управления

Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях. В нем также сохранена концепция процесса управления, применимая ко всем организациям. Но ситуационный подход признает, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьировать.
Например, все организации должны создавать структуры для того, чтобы добиться своих целей. Однако, существует множество различных способов построения организационных структур. Может быть создано много или мало уровней управления. Руководители среднего и низового звеньев могут получить большую долю участия в принятии решений, или наоборот — руководители высшего звена могут резервировать за собой право принимать самые ответственные решения. Если определенный род деятельности может логически соответствовать двум различным подразделениям, руководство должно решить, кто же из них будет конкретно заниматься этим. Например, научные исследования и разработки могут осуществляться под руководством вице-президента по маркетингу или по производству, но могут рассматриваться как важная самостоятельная функция с подчиненностью непосредственно президенту компании. Руководство должно определить, какая структура или прием управления наиболее подходит для данной ситуации.

Более того, поскольку ситуация может меняться, руководство должно решать, как необходимо соответственно поменять организационную структуру, чтобы сохранить эффективность организации. *Ситуационный подход* пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.
Ситуационный подход концентрируется на *ситуационных* различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации. Методологию ситуационного подхода можно объяснить как четырехшаговый процесс.
1 Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений.
2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны, или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, — как положительные, так и отрицательные, — от применения данной методики или концепции. Приведем простой пример. Предложение удвоить зарплату всем служащим в ответ на дополнительную работу, вероятно, вызовет значительное повышение их мотивации на какое-то время. Но, сравнивая прирост затрат с полученными выгодами, мы видим, что такой путь может привести к разорению организации.
3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.
4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.
СИТУАЦИОННЫЕ ПЕРЕМЕННЫЕ. Успех или неуспех ситуационного подхода в значительной степени зиждется на третьем шаге, определяющем переменные ситуации и их влияние. Если это не будет сделано правильно, нельзя полностью оценить сравнительные характеристики или приспособить метод к ситуации. Если можно проанализировать ситуацию, тогда не возникнет необходимости прибегать к догадкам или методу проб и ошибок для определения наиболее подходящего решения организационных проблем. К счастью для руководителей, хотя ситуационный метод еще не был полностью обоснован исследованиями, недавние результаты указывают на то, что некоторые ситуационные переменные могут фактически быть вычленены.
Установление этих основных переменных, в особенности в области лидерства и поведения организационных структур и количественных оценок явилось наиболее важным вкладом ситуационного подхода в управление. В данной книге сделан значительный упор на ситуационный подход потому, что он представляет собой наиболее широкую и удовлетворительную систему, разработанную до настоящего времени, для того, чтобы сделать управление эффективным.
Невозможно, однако, определить все переменные, влияющие на организацию. Буквально каждая грань человеческого характера и личности, каждое предыдущее управленческое решение и все, что происходит во внешнем окружении организации, определенным образом влияет на решения организации. Для практических целей менеджеры могут рассматривать только те факторы, которые наиболее значимы для организации, и те, которые скорее всего могут повлиять на ее успех. Устранив тысячи малозначимых различий между организациями и ситуациями, мы сокращаем число переменных до разумных пределов без ощутимой потери точности.
Конкретный выбор переменных точно так же, как и в случае с функциями управления, находит разную интерпретацию у разных авторов, но большинство из них сходятся во мнении, что существует не более десятка факторов, которые можно сгруппировать по двум основным классам внутренних и внешних переменных. Мы остановимся на них более подробно в двух последующих главах.

МОДЕЛИРОВАНИЕ
Что такое модель
Хотя некоторые модели, используемые наукой управления, настолько сложны, что без компьютера обойтись невозможно, концепция моделирования проста. По определению Шеннона: «МОДЕЛЬ — это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности». Схема организации, к примеру, это и есть модель, представляющая ее структуру. Все теории управления, описанные в данной книге, суть модели работы организации или какой-либо ее подсистемы. Вы скоро убедитесь, что существует много других примеров моделей, с которыми вы уже знакомы.
Главной характеристикой модели можно считать упрощение реальной жизненной ситуации, к которой она применяется. Поскольку форма модели менее сложна, а не относящиеся к делу данные, затуманивающие проблему в реальной жизни, устраняются, модель зачастую повышает способность

руководителя к пониманию и разрешению встающих перед ним проблем. Модель также помогает руководителю совместить свой опыт и способность к суждению с опытом и суждениями экспертов.

Необходимость моделирования
Существует ряд причин, обусловливающих использование модели вместо попыток прямого взаимодействия с реальным миром. К ним относятся естественная сложность многих организационных ситуаций, невозможность проведения экспериментов в реальной жизни, даже когда они необходимы, и ориентация руководства на будущее.

ЭКСПЕРИМЕНТ.

Встречается множество управленческих ситуаций, в которых желательно опробовать и экспериментально проверить альтернативные варианты решения проблемы. Конечно, руководители фирмы/были бы не правы, если бы вложили миллионы долларов в новое изделие, сначала не установив экспериментально, что оно будет функционировать как намечено, и, вероятно, будет принято потребителями. Определенные эксперименты в условиях реального мира могут и должны быть выполнены. Когда фирма «Боинг» проектирует новый самолет, «Ниссан» — новый автомобиль, «Ай Би Эм» — новую модель компьютера, они всегда изготавливают образец, проверяют его в реальных условиях и только потом начинают полномасштабное производство. Но прямое экспериментирование такого типа дорого стоит и требует времени. Представьте, сколько стоил бы автомобиль и как мало было бы в нем нововведений, если бы фирма «Дженерал Моторс» в самом деле, изготавливала и испытывала каждую из тысяч деталей, придуманных инженерами фирмы ради потенциальных усовершенствований. И здесь на помощь приходят модели.

Метод Социального анализа

Принципы составления программы коммуникологического исследования. Методы и приемы сбора данных: наблюдение, контент-анализ, анкетные опросы и интервью. Проблемы количественной и качественной репрезентации. Методы и приемы анализа эмпирических данных. Условия надежности опросов. Компьютерные программы обработки социальной информации.
Особенности хранения и обработки управленческой информации.

Список использованной литературы:

1) “Основы менеджмента” М. Мескон, М. Альберт.

2) Алешина И. Паблик рилейшнз для менеджеров и маркетеров. - М, 1997

3) Блэк С. PR: международная практика. \Пер. С англ.-М, 1997

4) Викентьев И.Л. Приемы рекламы и “паблик рилейшнз”.-Спб: Триз-Шанс, 1997.

5) Грушин Б.А. Мнение о мире и мир мнений: Проблемы методологии исследования общественного мнения.-М:Политиздат, 1967.

6) Доти Д. Паблисити и паблик рилейшнз.\Пер. С англ.-М., 1996.

7) Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ. - М.:Прогресс, 1990.

8) Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз, или как управлять общественным мнением. -.,1998

9) Рева В.Е. Связи с общественностью: история, теория, практика. Учебное пособие.-М, 1997.

10) Чумиков А.Н. Креативные технологии "паблик рилейшнз". Учебное пособие. -М, 1998

Цели управления и стратегии развития

1.Понятие о миссии организации. Ранжирование и формирование целей

2. Дерево целей .

3.Выработка стратегии достижения целей.

1.Цели организации, стратегическое планирование.

Важным этапом при планировании является выбор целей.

Цели организации - результаты, которых стремится достичь организация, и на достижение которых направлена ее деятельность.

Выделяют главную целевую функцию, или миссию организации, определяющую основные направления деятельности фирмы.

Миссия - основная главная цель организации, ради которой она и создана.

При определении миссии организации необходимо учитывать:

- формулировку задачи организации с точки зрения производства ею товаров или услуг, а также основных рынков и ключевых технологий, используемых в организации;
- положение фирмы по отношению к внешней среде;
- культуру организации: какой рабочий климат существует в данной организации; какой тип работников привлекает данный климат; каковы основы взаимоотношений руководителей фирмы с рядовыми сотрудниками;
- кто является клиентами (потребители), какие потребности клиентов (потребителей) фирма может успешно удовлетворить.

Миссия организации является основой при формулировке ее целей.

Общие и специфические цели в стратегическом менеджменте.

На основе миссии устанавливаются цели - это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для неё желательным и на достижение которых направлена её деятельность.

Цели являются исходной точкой планирования деятельности, цели лежат в основе построения организационных отношений, на целях базируется система мотивирования, используемая в организации, наконец, цели являются точкой отчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

В зависимости от периода времени, требуемого для их достижения, цели делятся на краткосрочные (достигаются в течении 1-2 лет), среднесрочные (срок достижения от 2-5 лет), долгосрочные (разрабатываются на период более 5 лет).

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели, особенные как по подбору параметров организации, желательное состояние которых выступает в виде целей организации, желательное состояние которых наступает в виде целей организации, так и по количественной оценке этих параметров. Существует четыре сферы, в которых организации устанавливают свои цели:

1. Доходы организации;
2. Работа с клиентами;

3. Потребности и благосостояние сотрудников;
4. Социальная ответственность.

Наиболее распространенными направлениями, по которым в деловых организациях устанавливаются цели, являются следующие:

1. В сфере доходов:

- Прибыльность, отражаемая в показателях типа величины прибыли, дохода на акцию и т.д.;
- Положение на рынке, описываемое такими показателями, как доля рынка, объём продаж, доля рынка относительно конкурента, доля отдельных продуктов и т.д.;
- Производительность, выражающаяся в издержках на единицу продукции, материалоёмкости, в отдаче с единицы производственных мощностей, объёме производимой продукции в единицу времени и т.п.;
- Финансовые ресурсы, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величиной оборотного капитала и т.п.;
- Мощности организации, выражаемые в целевых показателях касающихся размеров используемых мощностей, количества единиц техники и т.д.;
- Разработка, производство продукта и обновление технологии.

2. В сфере работы с клиентами:

- Работа с покупателями, выражаемая в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и т.п.

3. В сфере работы с сотрудниками:

- Изменения в организации и управлении, отражаемые в показателях, устанавливающих задания по срокам организационных изменений, и т.п.;
- Человеческие ресурсы, описываемые с помощью показателей, отражающих количество пропусков работы, текучесть кадров, повышение квалификации работников и т.п.

4. В сфере социальной ответственности:

- Оказание помощи обществу, описываемое такими показателями, как объём благотворительности, сроки проведения благотворительных акции и т.п.

Важность и необходимость формирования целей обусловлена тем, что без них становится вообще невозможным управление. Цель придает осмысленность любым действиям. Общая логическая цепь здесь такова:

Цель - Задачи подразделения - Планы - Задания исполнителям - Функции - Контроль за исполнением.

Правильно сформулированные цели должны удовлетворять следующим требованиям:

1. Конкретность - означает, что при определении уели необходима точность отражения её содержания, объёма и времени.
2. Измеримость - означает, что цель должна быть представлена количественно или каким-либо другим способом для оценки степени её достижения.
3. Достижимость - означает, что цели должны быт реальными, не выходящими за рамки возможностей исполнителей.
4. Согласованность - означает, что цели следует рассматривать не изолированно, а во взаимосвязи.
5. Приемлемость - означает, что необходимо учитывать потребности, желания, традиции, сложившееся в обществе ценности.

6. Гибкость - означает необходимость внесения корректировки по мере происходящих в среде изменений.

Цели подобно организации строятся по иерархическому принципу, образуя иерархию целей, "целевой каркас организации". Они разделяются по уровням иерархии организации на цели вышележащего и цели нижележащего уровня. Цели нижележащего уровня выступают в качестве средств достижения целей более высокого уровня.

Целям присущи такие качества, как:

- соподчиненность;
- развёртываемость;
- соотносительная важность.

2. Дерево целей

Иерархия целей представляется обычно в виде "дерева целей". Основным правилом построения "дерева целей" является - полнота редукции (сведение сложного к более простым): каждая цель данного уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня таким образом, чтобы совокупность полностью определила исходную цель.

Основные правила построения дерева целей:

1. На каждом уровне дерева целей совокупность подцелей должна быть достаточной для описания цели.
2. Расчленение цели на подцели на каждом уровне ведётся только по одному признаку декомпозиции.
3. Каждая выделяемая подцель должна относится к организационно-обособленному субъекту деятельности - исполнителю, бюро, подразделению, отделу, подсистеме.

Деятельность организации носит многогранный и разнообразный характер и выразить её через какую-либо одну цель невозможно. Поэтому в организации выделяют долгосрочные, среднесрочные и текущие цели и устанавливают компромисс между ними.

Компромисс следует устанавливать не только между текущей деятельностью и развитием предприятия, но и между различными её видами: маркетингом и производством, исследованиями и производством и др.

Состав задаваемых целей, а так же их количественные характеристики будут определятся сложившейся ситуацией и зависят от специфики отрасли, особенностей среды, миссии. Цели организации многообразны.

Правильно организованный процесс установления целей предполагает прохождение четырёх фаз:

1. Выявление и анализ тех трендов, которые наблюдаются в окружении;
2. Установление целей для организации в целом;
3. Построение иерархии целей;
4. Установление индивидуальных целей.

Первая фаза. Влияние среды оказывает влияние не только на установление миссии организации. Цели также сильно зависят от состояния среды. Руководство должно стремится предвидеть то, в каком состоянии окажется среда, и устанавливать цели в соответствии с этими предвидениями. Вот почему очень важно выявлять тренды, характерные для процессов развития экономики, социальной и политической сферы, науки и техники.

Вторая фаза. При установлении целей для организации в целом важно определить то, какие из широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять в качестве целей организации. Далее выбирается определённый инструментарий количественного расчета величины целей. Важное значение имеет система критериев, которыми пользуются при определении целей организации. Решение по целям всегда зависит от тех ресурсов, которыми обладает организация.

Третья фаза. Установление иерархии целей предполагает определение таких целей для всех уровней организации, достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достижению общеорганизационных целей. При этом иерархия должна строится как по долгосрочным целям, так и по краткосрочным.

Четвёртая фаза. Для того, чтобы иерархия целей внутри организации обрела свою логическую завершенность и стала реально действующим инструментом в выполнении целей организации, она должна быть доведена до уровня отдельного работника. В этом случае достигается одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник как бы включается через свои персональные цели в процесс достижения конечной цели организации.

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, для всех её подразделений и для всех её членов. Однако из требовательности целей никак не следует неизменность. Возможно подходить к проблеме изменения целей следующим образом: цели корректируются всякий раз, как этого требует обстоятельства. В этом случае процесс изменения целей носит сугубо ситуационный характер.

Возможен другой подход. Многие организации осуществляют систематическое упреждающее изменение целей. При таком подходе в организации устанавливаются долгосрочные цели. На базе этих долгосрочных целей вырабатываются детализированные краткосрочные цели. При достижении этих целей разрабатываются новые долгосрочные цели.

Производственные организации являются многоцелевыми системами. Цели классифицируются следующим образом:

- по уровням значимости: - главная цель
  - основная цель
  - частная цель;
- по долгосрочности: - долгосрочные (стратегические)
  - среднесрочные (оперативные)
  - текущие (оперативные);
- по уровням управления: - общегосударственные
  - отраслевые
  - региональные
  - цели объединений
  - цели предприятия;
- по этапам деятельности: - промежуточные
  - конечные цели.

Кроме того, класс цели может уточняться по вторичным признакам.

Совокупность целей различного уровня представляет собой систему взаимосвязанных целей. Часто система целей представляется деревом целей. Существуют следующие принципы постановки целей и формирования системы целей:

1. Цель определяется назревшей потребностью и возможностями её достижения. Для определения целей необходимо знание потребностей и анализ возможностей удовлетворения этих потребностей. Цель всегда должна быть реальной.
2. Цель должна быть конкретной и конечной для исполнителей, иметь помимо формулировки количественное выражение или возможность сопоставления с некоторой базой, задаваться на определённый период времени .
3. Постановка цели осуществляется в несколько этапов. Сначала цель ставиться в соответствие с назревшими или прогнозируемыми потребностями. Затем изыскиваются ресурсы для её достижения, например необходимые производственные мощности (системный подход), и, наконец, выявив все ресурсы, которые можно привлечь, уточняют цель и период её достижения (генетический подход). Таким образом, постановка цели идет по схеме: цель - средство её достижения - цель.
4. Цели систем низшего уровня должны быть совместимы с целями систем высшего уровня и направлены на достижение последних.

Между деревом объектов управления и деревом целей желательно достижение как можно большего соответствия .

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ.

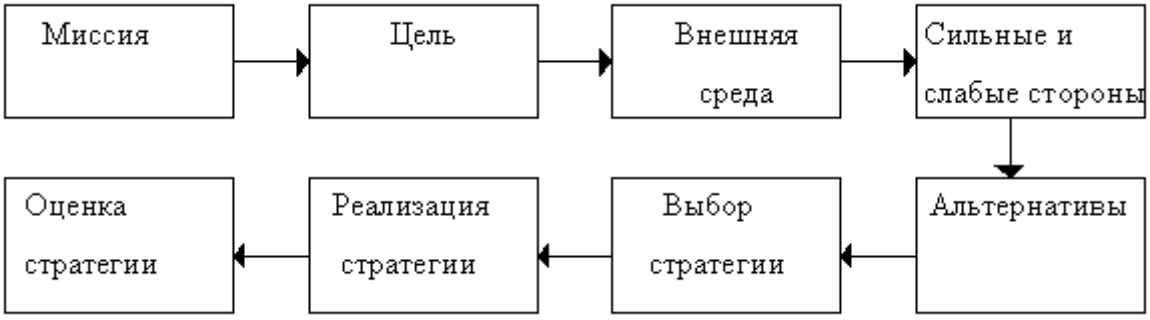
Стратегическое планирование - это набор решений и действий, осуществляемый руководством фирмы для достижения целей организации.

Процесс стратегического планирования является инструментом, который помогает руководству фирмы принимать правильные стратегические решения, и корректировать в соответствии с ними повседневную жизнь организации.

Стратегическое планирование включает в себя четыре основных вида управленческой деятельности:

1. Распределение ресурсов: распределение имеющихся фондов, высококвалифицированных кадров, а также технологического и научного опыта, имеющегося в организации.
2. Адаптация к внешней среде: действия, которые улучшают отношения фирмы с окружающей внешней средой, т.е. взаимоотношения с общественностью, правительством, различными государственными учреждениями.
3. Внутренняя координация работы всех отделов и подразделений. Этот этап включает в себя выявление сильных и слабых сторон фирмы для достижения эффективной интеграции операций внутри организации.
4. Осознание организационных стратегий. Здесь учитывается опыт прошлых стратегических решений, который дает возможность прогнозирования будущего организации.

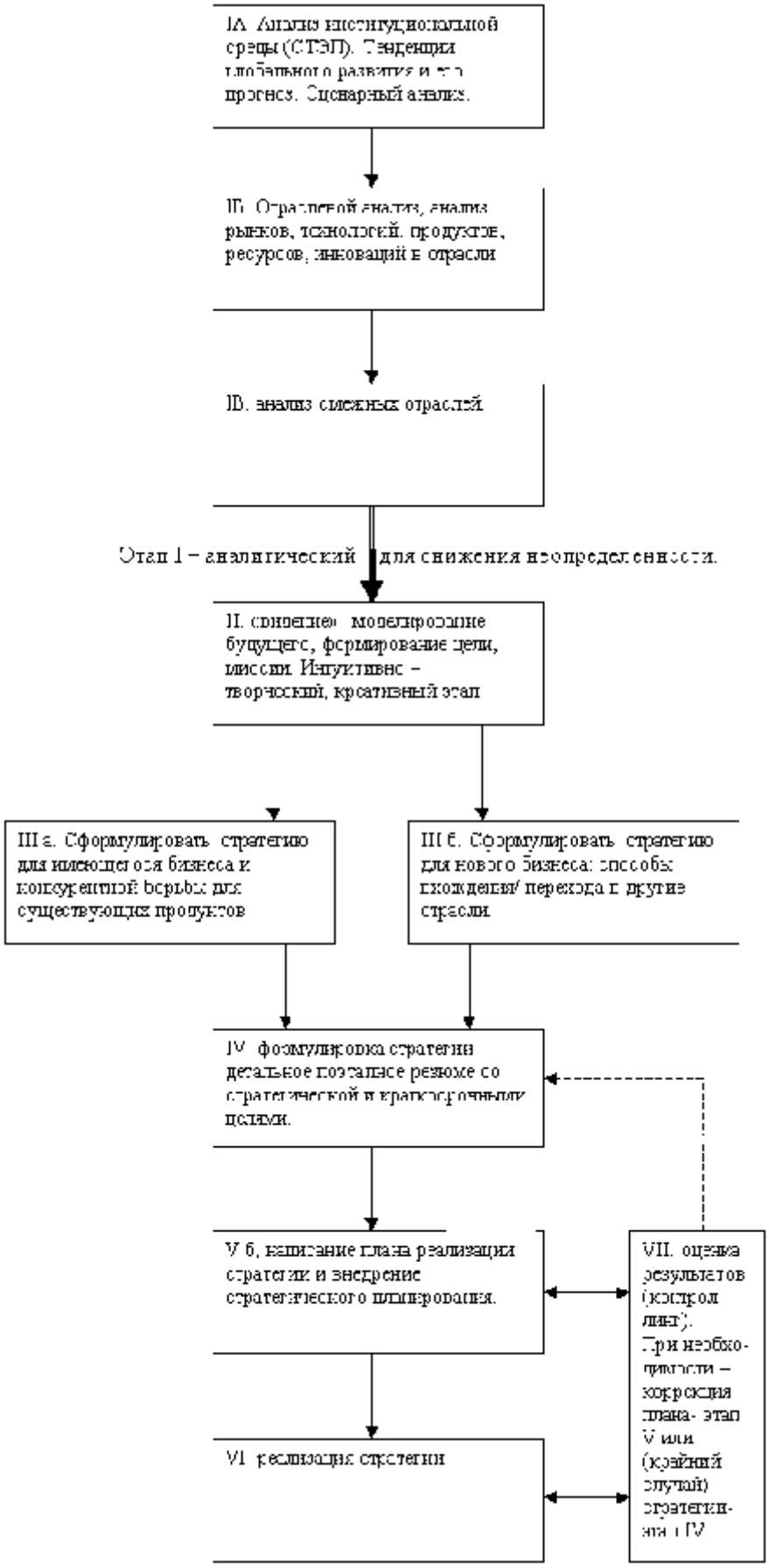
Схема стратегического планирования состоит из этапов:



Само стратегическое планирование является подсистемой, элементом стратегического управления. Этот элемент несопоставимо приземленнее, проще для понимания, является следствием стратегического подхода, а не его способом. Планы создают плановики в соответствии со стратегией и внутренними ресурсами, а стратегию – топ –менеджер, который будет ее разрабатывать в условиях высокой неопределенности, реализо- вывать и адаптировать к изменениям окружающей среды, в следствии ее динамичного изменения.

Признак отсутствия стратегического подхода – концентрация организации на внутренних ресурсах. Тем самым игнорируются все возможные угрозы из вне (они воспринимаются только как свершившийся факт) и упускаются благоприятные тенденции. Стратегический подход состоит в превращении любых изменений в позитивные возможности и их использовании, а план при этом не догма, а система организации труда, которая адекватно адаптивна к изменениям внешней среды.

Компания получает ресурсы из вне, выпускает конечный продукт ориентированный на внешнего потребителя и ведет конкуренцию на рынке. Компания вынуждена быть внешне ориентированной. Следовательно, самым важным процессом для деятельности компании, является анализ внешней среды, с которого мы и начинаем рассмотрение модели стратегического развития.


IA. Анализ институциональной среды (СТЭП). Тенденции глобального развития и их прогноз. Сценарный анализ.
IB. Отраслевой анализ, анализ рынков, технологий, продуктов, ресурсов, инноваций в отрасли
IB. анализ смежных отраслей
Этап I – аналитический для снижения неопределенности.
II. «видение» моделирование будущего, формирование цели, миссии. Интуитивно – творческий, креативный этап
III а. Сформулировать стратегию для имеющегося бизнеса и конкурентной борьбы для существующих продуктов
III б. Сформулировать стратегию для нового бизнеса: способы вхождения/ перехода в другие отрасли
IV. формулировка стратегии детальное поэтапное резюме со стратегической и краткосрочными целями.
V б. написание плана реализации стратегии и внедрение стратегического планирования.
VII. оценка результатов (контроль линг). При необходимости – коррекция плана- этап V или (крайний случай) стратегии- этап IV
VI. реализация стратегии

После сбора данных для анализа и получения информации для моделирования будущего, формулируется стратегия.

Что такое стратегия?

Майкл Э.Портер считает, что стратегия заключается в создании позиции, в отказе от некоторых видов деятельности и согласовании выбранных направлений деятельности:

- *Стратегия* - это создание уникальной и выгодной позиции, включающей ряд направлений деятельности.
- *Стратегия* - это отказ от некоторых видов деятельности. Стратегия определяется решениями о том, чего компания делать не намерена.
- *Стратегия* - это согласование выбранных направлений деятельности.

В процессе разработки стратегии возникает представление о том, как можно добиться устойчивого конкурентного превосходства. Задача стратегического планирования - дать менеджерам новое видение реальности, имеющихся опасностей и возможностей, выработать новое понимание существенных факторов конкуренции. В таблице 2 я предоставил определение этих трех уровней.

Таблица 2

Три уровня стратегии: корпоративная, конкурентная, функциональная

Стратегию компании можно рассматривать на трех уровнях: корпоративная стратегия, или стратегия совокупности направлений бизнеса; конкурентная стратегия, или стратегия по отдельным направлениям бизнеса; функциональная стратегия, или стратегия внутри какого-либо направления бизнеса.

- *Корпоративная стратегия* - это определение ценностей компании, находящих выражение в финансовых и других целях. Она покоится на выявлении, создании или приобретении ключевых ресурсов и производственных возможностей и влечет за собой решения о том, в каких отраслях компания намерена конкурировать и как будут связаны между собой разные направления бизнеса. Корпоративная стратегия устанавливает порядок распределения ресурсов между разными направлениями бизнеса, и в силу этого возникает ясность, что следует делать, а от чего нужно отказаться.
- *Конкурентная стратегия* определяет то, как компания намерена конкурировать в определенной отрасли. Конкурентная стратегия заключается в том, каким образом компания создает себе выгодное положение в отрасли. Сюда входит определение (явное или неявное) группы потребителей, на которых нацелена компания, и методов продвижения к ним товаров и услуг. Но конкурентная стратегия есть нечто большее, чем видение потребителей и методов маркетинга. Это также комбинация определенных видов деятельности и процессов, которые позволят компании привлечь и удержать намеченную группу клиентов. Таким образом, стратегия предполагает и согласование различных направлений деятельности компании, благодаря которому все предпринимаемые усилия служат последовательному укреплению потенциальных преимуществ компании на рынке.
- *Функциональные стратегии* - маркетинговая стратегия, финансовая, производственная, технологическая и стратегия исследований и разработок - усиливают конкурентную стратегию компании и определяют виды деятельности и процессы, позволяющие извлекать из них пользу. Подробное описание и анализ функциональных стратегий помогают выяснить, как и в какой степени они соответствуют конкурентной, и дают возможность сосредоточиться на координации различных функций.

Процесс развития стратегии

Процесс развития стратегии включает творческое использование *нескольких приемов анализа*. В таблице представлены семь этапов процесса, покрывающие критически важные вопросы развития стратегии.

Семь этапов развития стратегии

1. Отраслевой анализ - прибыльность сегодня и завтра.
2. Позиционирование - источник конкурентного превосходства.
3. Анализ прошлой деятельности конкурентов и прогноз на будущее.
4. Анализ положения компании - оценка ее относительной силы и устойчивости.
5. Анализ возможностей - обзор новых групп потребителей и направлений развития.
6. Оценка будущих возможностей.
7. Выбор стратегии - позиционирование, отсечение вариантов, согласование выбранных направлений.

1-й этап

Отраслевой анализ - прибыльность сегодня и завтра

Одно из основных прозрений конкурентной стратегии заключается в том, что в разных отраслях средняя прибыльность неодинакова. В конце 1980-х и начале 1990-х гг. средняя прибыльность инвестиций в фармацевтической промышленности составляла примерно 25%, а в грузовых автоперевозках - не более 5%. Причиной различия средних величин являются структурные отраслевые различия. Но в любой отрасли для компании главное - достичь результатов выше средних, иметь прибыльность более высокую, чем у конкурентов.

Факторы отраслевой прибыльности

При анализе отраслевой прибыльности (или привлекательности) можно учитывать следующие факторы:

1. влияние покупателей,
2. влияние поставщиков,
3. конкуренция,
4. возможность обращения потребителей к субститутам (заменителям), опасность появления новых конкурентов.

2-й этап

Позиционирование - источник конкурентного превосходства

Анализ позиционирования должен ответить на вопрос, почему прибыльность некоторых компаний выше, чем в среднем по отрасли. Более высокая прибыльность предполагает, что компания обладает устойчивым конкурентным преимуществом и вкладывает средства в развитие производственных возможностей, которые позволят ей сохранить это преимущество в будущем.

В своей основе конкурентное превосходство имеет источником повышенную ценность продукции или услуг для потребителей. В данном контексте *ценность* - это то, что управляет действиями потребителя (покупателя). Более высокая ценность товара проявляется или в более дешевой цене изделий стандартного качества, или в больших - с точки зрения потребителя - достоинствах товара. Как принято говорить, даже если некачественный товар стоит недорого, он все равно ничего не стоит. Точно так же слишком высокая цена может сделать превосходную продукцию в буквальном смысле слова непригодной.

Известны два фактора, повышающие ценность товаров и услуг для потребителей, - *дифференциация качества* и *низкая себестоимость* (рис. 2). В обоих случаях источником конкурентного преимущества является то, что компания может предложить потребителям нечто более ценное, чем конкуренты. Дополнительная ценность продукции возникает благодаря тем особенностям производственных процессов, которые усиливают или подчеркивают потребительские достоинства товара.

Таблица 4
Факторы снижения себестоимости и дифференциации качества

Факторы снижения себестоимости	Факторы дифференциации качества
Масштабы производства Выяснение источников снижения затрат Загрузка мощностей Кооперация с партнерами по цепи снабжения и сбыта Взаимосвязи с другими компаниями Степень интеграции Снижение потерь времени Местонахождение компании Институциональные факторы	*Факторы, связанные с продукцией* • Качество • Разнообразие • Послепродажное обслуживание • Оперативность и своевременность поставок *Символы высокого качества* • Репутация или образ компании • Совокупный объем рекламирования • Внешний вид продукции • Цена

3-й этап

Анализ прошлой деятельности конкурентов и прогноз на будущее

Здравый смысл подсказывает, что прежде, чем ввязываться в конкуренцию, следует изучить своих конкурентов, но этим правилом часто пренебрегают.

Поэтому для проведения анализа каждого из конкурентов следует рассмотреть и оценить:

- действующую стратегию (рыночную позицию и источники конкурентного преимущества);
- руководство (недавние или предстоящие изменения);
- возможности (ценовой диапазон, отличительные характеристики продукции, эксклюзивные связи, патенты и др.);
- цели на будущее (что, когда и почему);
- гипотезы (представления о будущем рынка и о конкурентах);
- ставки в игре (экономические, стратегические и эмоциональные);
- сигналы, посылаемые ими другим компаниям.

4-й этап

Анализ положения компании - оценка ее относительной силы и устойчивости

Оценка конкурентных позиций компании в отрасли объединяет результаты анализа отрасли, положения компании и ее конкурентов. При этом важно отчетливо определить текущее положение компании в отрасли, имея в виду как ее финансовые результаты, так и стратегию. Результаты, полученные на предыдущих этапах стратегического анализа, могут дать новое понимание силы и слабости компании относительно других участников отраслевого рынка.

5-й этап

Анализ возможностей - обзор новых групп потребителей и направлений развития

Изменения, которые часто воспринимаются как угроза прибыльности, являются самым богатым источником новых возможностей. Стратегический анализ помогает компании выявить новые запросы, новых потребителей и заказчиков, новые каналы сбыта, перспективные технологии - в общем, новые конкурентные позиции.

Для выявления таких вариантов развития нужно настроить ум на предпринимательский лад, взглянуть на отраслевые дела глазами постороннего и отбросить общепринятые представления о правилах и приемах конкуренции. Необходимо составить как можно более широкий перечень истинно новых

стратегий. Они никогда не бывают наглядными и очевидными. С одной стороны, чтобы их найти, нужны вдохновение и прозрение. С другой стороны, вдохновение и прозрение могут дать результат только при основательном знании отрасли, потребителей, конкурентов и потенциальных возможностей собственной компании. Главное - избежать узости и шаблонных представлений о формах конкуренции.

Необходимо помнить, что стратегические позиции определяют, каким образом компания создает выгоды для своих клиентов. В сущности, компания должна сосредоточиться на целях и ценностях потребителей. Новые позиции могут возникнуть из новых способов создания потребительских ценностей или обслуживания новых групп потребителей. Отсюда следует, что повторять ходы своих конкурентов или копировать их позиции - это ошибка. Повторяя ходы конкурентов, мы обостряем соперничество, не внося в него ничего нового. К тому же необслуживаемые группы потребителей или незанятые (пустые) стратегические позиции могут таить важные возможности. Новые стратегические позиции возникают в результате выявления новых способов дать потребителям то, что они хотят. Если в роли потребителя оказывается организация, нужно думать и искать, как помочь ей в обслуживании ее собственных клиентов.

6-й этап

Оценка будущих возможностей

Будущий успех в решающей степени зависит от потенциала компании. Обычно для развертывания новых стратегических позиций нужны дополнительные производственные возможности, которые нельзя создать за один день и которые не так легко ликвидировать, так что инвестиции в них оказываются, по крайней мере частично, необратимыми. Поэтому альтернативные варианты развития следует рассматривать с позиций будущих потребностей в производственных возможностях. Для создания последних нужны инвестиции и изменения производственной деятельности. Цель и направление изменений можно определить достаточно точно, но не более того. Дело в том, что каждое из рассматриваемых стратегических направлений предъявляет свои требования к развитию потенциала компании, поскольку каждый источник конкурентного превосходства нуждается в своей конфигурации производственных возможностей. Для всех вариантов развития нужно оценить взаимоотношение между требуемыми инвестициями и потенциальной отдачей.

Примером тому является стратегия развития производства землеройной техники в компании Komatsu. В 1960-х гг. ей пришлось защищать свои позиции от натиска компании Caterpillar даже на японском рынке. Сначала компания Komatsu добилась повышения качества продукции, затем - существенного сокращения себестоимости и цен. После этого она занялась освоением внешних рынков, а в 1970-х гг. сосредоточилась на создании новой техники. В 1960-х гг. критически важным было сохранение отечественного рынка, а ключевыми возможностями являлись совершенствование производственных процессов и высокое качество продукции. В 1970-х гг. для достижения будущего успеха потребовалось нечто большее. Возникла необходимость в обновлении ассортимента выпускаемой продукции, чтобы стать лидерами рынка.

Существует точка зрения, что развитие возможностей - это вопрос внедрения и реализации изменений, но есть три основания считать важным процесс оценки будущих возможностей и соответствующих инвестиций. *Во-первых*, стратегическая позиция есть не фиксированное положение, а путь, динамику которого не следует принимать за данность. Анализ и планирование развития ориентируют нас на будущее. *Во-вторых*, для создания будущих производственных возможностей уже теперь требуются значительные инвестиции, избавиться от которых можно только с немалым ущербом в смысле денег или репутации, влияющей на будущие доходы. Анализ этих инвестиций является важным аспектом выбора стратегии. *В-третьих*, некоторые возможности удается приобрести за счет кооперации с другими компаниями, но остальные возможности лучше или дешевле создавать собственными усилиями.

Инвестирование в развитие возможностей - дело рискованное в обычном (финансовом) смысле, поскольку величина будущей доходности инвестиций всегда проблематична. Воздерживаться от инвестирования не менее рискованно, но уже в стратегическом смысле - можно отстать и лишиться будущей прибыли. Воздерживаясь от инвестиций, мы утрачиваем динамику развития. А утрата возможностей не дает в будущем шансов на улучшение стратегических позиций. Один провал влечет за собой другие.

7-й этап

Выбор стратегии - позиционирование, отсечение вариантов, согласование выбранных направлений

Оценка стратегии не сводится к оценке отдельных ее результатов. Целью является устойчивость позиций, поэтому, скажем, высокая прибыльность инвестиций не может быть достаточно надежным критерием успеха. Некоторые компании, имеющие вначале блестящие успехи, через пять или шесть лет начинают нести убытки. Как же убедиться, что стратегия хороша?

- Хорошая стратегия отражает и усиливает выборы и предпочтения руководства компании.
- Хорошая стратегия имеет своей основой определенное понимание стратегических преимуществ. Это понимание должно быть достаточно ясным, чтобы его можно было выразить одним предложением.
- Хорошая стратегия отличается последовательностью. Она последовательно и согласованно реализуется функциональными подразделениями компании, и создаваемое целое превосходит сумму своих частей.
- Хорошая стратегия предполагает отсутствие шараханий. Она определяет ход развития, согласующийся с решениями компании, но дающий шансы приспособиться к неопределенным возможностям будущего.

Литература:

Мескон М.Х. «Основы менеджмента»

Мартынов А.В. «Разработка стратегии предприятия»

Вячеслав Соколов «Стратегия в компании»

Информационное обеспечение менеджмента

Введение

В настоящее время, индустриальный труд все больше вытесняется трудом конторским, офисным. в 1920 году в офисах работали 15% занятых, в 1980 году – 50%, а в 1990 уже свыше 60%. И все работники офиса зависят от информационного продукта как исходного материала и результата их деятельности. Социальные опросы показывают, что служащие и менеджеры выражают недовольство своей низкой производительностью, обусловленной высокой долей рутины в их рабочем времени. Действительно, около половины его уходит на вспомогательную деятельность – ожидание деловых встреч, разговоры по телефону и т.п., около четверти – на работу с документами, и только ничтожная часть – меньше 10% - на анализ и

планирование дальнейшей деятельности. Многие работники, испробовав все известные им управленческие приемы оптимального распределения рабочего времени, не добились успеха. Причина этого заключается не в порядке использования рабочего времени, а в несовершенстве и неточности традиционных средств обработки и передачи информации. И помочь здесь могут только современные информационные технологии.

Для принятия любого решения требуется информация, притом чем сложнее решение, тем больше объем необходимой информации. К тому же информация должна соответствовать определенным требованиям. Быть полной, достоверной и своевременной.

Формулировка проблемы. На основании вышесказанного проблему можно сформулировать так: необходимость обеспечения (поддержки) принятия решений информацией, которая должным образом отобрана, обобщена, систематизирована и проанализирована, то есть пригодна для принятия правильного и обоснованного решения в каждой конкретной ситуации. Еще одной проблемой является своевременность информации.

В связи с этим можно поставить такую цель данной курсовой работы: определить способы наиболее эффективного сбора, систематизации и анализа информации, необходимой для принятия управленческих решений. А также нахождение возможности быстрого получения нужной информации ЛПР.

Одной из задач данной работы является детальная разработка конкретных методов решения поставленной цели. Выяснение достоинств и недостатков существующих методов решения подобных проблем и нахождение возможных путей их совершенствования.

Принятие решений и информация

Содержание и стадии процесса принятия решений

Управленческие решения – это результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений – это творческий процесс в деятельности руководителя любого уровня, включающий:

- выработку и постановку цели;
- изучение проблемы на основе полученной информации;
- выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;
- обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи);
- выбор и формулирование оптимального решения;
- принятие решений;
- Конкретизация решения для его исполнителей.

Технология менеджмента рассматривает принятие управленческих решений как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения, принятие решения, реализация решения.

На стадии подготовки управленческих решений проводится экономический анализ ситуации на микро- и макро уровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формулируются проблемы, требующие решения.

На стадии принятие решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляются контроль за ходом его выполнения; вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

Управленческие решения могут быть обоснованным, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые, хотя и экономят время, но содержат в себе вероятность ошибок и неопределенность.

Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решение, с учетом предвидения его возможных последствий.

Руководители обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления.

Количество информации, которую необходимо переработать для выработки эффективных управленческих решений, настолько велико, что оно давно превысило человеческие возможности. Именно трудности управления современным крупномасштабным производством обусловили широкое использование электронно-вычислительной техники, разработку АСУ, что потребовало создания нового математического аппарата и экономическо-математических методов.

Информационное обеспечение менеджмента

Содержание и требования, предъявляемые к информации

Информация (от лат. Informatio – разъяснение, изложение) – отчужденное знание, выраженное на определенном языке в виде знаков алфавита, записанное на материальный носитель, доступное для воспроизведения без участия автора и переданное в каналы общественной коммуникации (опубликованное).

В современных условиях важной областью стало информационное обеспечение, которое состоит в сборе и переработке информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений. Передача информации о положении и деятельности фирмы на высший уровень управления и взаимный обмен информацией между всеми взаимосвязанными подразделениями фирмы осуществляется на базе современной электронно-вычислительной техники и других технических средств связи.

В деятельности крупных фирм, в особенности имеющих множество филиалов в далеко удаленных местах, передача информации является непременным и первостепенным фактором нормального функционирования фирмы. При этом особое значение приобретает обеспечение оперативности и достоверности сведений. Для многих фирм внутрифирменная система информации решает задачи организации технологического процесса и носит производственный характер. Здесь информация играет важную роль в предоставлении сведений для принятия управленческих решений и является одним из факторов, обеспечивающих снижение издержек производства и повышение его эффективности. Особую роль играет прогнозирование рыночных процессов. Важное значение имеет информация о возникновении в ходе производства отклонений от плановых показателей, требуемых принятыми оперативными решениями.

Информация служит основой для подготовки соответствующих докладов, отчетов, предложений для выработки и принятия управленческих решений.

Содержание каждой конкретной информации определяется потребностями управленческих звеньев и вырабатываемых управленческих решений. К информации предъявляются определенные требования:

- краткость, четкость формулировок, своевременность поступления;
- удовлетворение потребностей конкретных управляющих;
- точность и достоверность, правильный отбор первичных сведений, оптимальность систематизации и непрерывность сбора и обработки сведений.

Для адекватного представления ситуации, как правило, используются не только количественные данные, но и данные качественного характера. Это обеспечивается с помощью широко используемых в процессах принятие решений экспертных технологий.

Получаемая информация о ситуации принятия решений должна быть достоверной и достаточно полной. Недостоверная либо недостаточно полная информация может приводить к принятию ошибочных и неэффективных решений. Однако не меньшие трудности возникают и при наличии избыточной информации,

поскольку возникает проблема отбора информации, действительно представляющей интерес и важной для своевременного принятия эффективного управленческого решения.

Целесообразным при получении и обработке информации о ситуации принятие решений является подготовка аналитического материала, отражающего основные особенности и тенденции развития ситуации. Естественно, что такой аналитический материал должен готовиться специалистами, обладающими достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит ситуация принятия решений.

Виды информационных технологий

При организации сбора и регистрации данных по принципу последовательных решений могут применяться различные виды информационной технологии:

- сбор и регистрация данных непосредственно в процессе производства (на местах возникновения затрат) в форме единоличного документа и использование центральной ЭВМ для агрегирования данных; обработка данных в режиме диалога для расчета показателей на терминале;
- получение свободного документа, использование машиносчитывающего носителя информации (например, дискеты), обработка данных по производственному отделению на персональных компьютерах.

Решение вопросов внедрения новых технологий требует комплексного, разностороннего подхода. Важно не только исследовать технико-экономические и организационные аспекты проблемы, но и учитывать влияние внедрения новых технологий на положение работника в производственном процессе. В частности, требуется анализ трудовых функций работника, его образа действия, навыков, способностей, условий труда. Представляют большую трудность оценить трудовые и социально-экономические факторы.

Технология информационной деятельности предполагает: создание системы записей (цифровой и текстовой информации) с применением средств компьютерной техники; использование форм как носителей информации; формирование базы данных; создание пакетов прикладных программ.

Информатизация в бизнесе

Информатизация – насыщение производства и всех сфер жизни и деятельности всевозрастающими потоками информации. Термин *информатизация* образован как сочетание понятий "информация" и "автоматизация".

Информация в бизнесе
Информационные ресурсы бизнеса

Переход общества в постиндустриальной эпохе и наукоемких технологиям вводит в активный оборот информационные ресурсы и еще более повышает требования к квалификации труда специалистов. Но именно информация дает возможность рационально распоряжаться всеми иными видами ресурсов. Интенсивное использование информации позволяет значительно снизить материалоемкость и энергоемкость продукции. Главная проблема любой экономики – преодолеть ограниченность ресурсов. Но имеющиеся ресурсы можно использовать различными способами. Ключевым моментом здесь является решение о том, где и как сосредоточить экономические ресурсы. Концентрация ресурсов в нужное время, в нужном месте, для решения главного, приоритетного направления – вот в чем помогает информация при принятии экономического решения.

Информация – основа маневра предпринимателя с веществом и энергией. Она позволяет получить решение, как эффективнее и экономически выгоднее организовать производство товаров или услуг. Знания и информация становятся стратегическими ресурсами, поскольку наряду с эмпирическим знанием и повседневным опытом в экономическую деятельность непосредственно вовлекается систематизированное теоретическое знание. Оно становится непосредственной производительной силой, такой же, как, например, знание, заложенное в управляющие программы роботов и гибких производственных систем.

Предпринимателю для достижения экономических целей нужна опора в виде информация о профессиональном знании, особенностях избранной сферы бизнеса. Требуемая информация рассеяна по множеству источников и мест хранения. Цель прикладной информатики – собрать, тематически объединить и обработать информацию так, чтобы ускорить доступ к информации и представить ее в виде, удобном для

интерпретации человеком – пользователем. Более того, сегодня в информатике нет ограничений на вид собираемой информации и тип используемых носителей информации. Средства информатики позволяют интегрировать разнообразную информацию в "одном месте" и создавать всеобъемлющее поле информационных ресурсов. А это, в свою очередь, снимает неопределенность и повышает вероятность получения нужного знания. Предприятие (по крайней мере, его головной офис) можно рассматривать как эффективный информационный центр. В нем сходятся такие потоки информации.

Внешняя деловая среда (или макросфера) – совокупность экономических и политических субъектов, действующих за пределами предприятия, и отношения, складывающиеся между ними и предприятием, его реальными и потенциальными клиентами, а также конкурентами. Согласно оценкам экспертов наибольшие возможности предприятию обеспечивают квалификация персонала и технологическая база, а наибольшая опасность заключается в неожиданных действиях со стороны конкурентов зарубежных фирм.

Внутренняя деловая среда – это отношения в коллективе, определяющие насыщенность информационных потоков и интенсивность коммуникационных потоков, а также знания, закладываемые и порождаемые в производстве

Предприниматель согласно современным оценкам в своей деятельности играет три информационные роли:

- приемника информации;
- распространителя информации;
- профессионального представителя во внешнем мире.

От того, как предприниматель сыграет свои информационные роли, организовав профессиональные информационные потоки, в существенной степени зависит производительность работы предприятия. Но производительность предприятия определяется не только количеством информации, но и качеством, которое должен правильно понимать и оценивать предприниматель.

Информация является одним из основных ресурсов роста производительности предприятия, поскольку именно она позволяет:

- устанавливать стратегические цели и задачи предприятия и использовать открывающиеся возможности;
- принимать обоснованные и своевременные управляющие решения;
- координировать действия разрозненных подразделений, направляя их усилия на достижение общих поставленных целей.
- Поэтому на любом предприятии организуется и систематически ведется работа в следующих основных направлениях:
- выявление проблем и определение информационных потребностей;
- отбор источников информации;
- сбор информации;
- обработка информации и оценка ее полноты и значимости;
- анализ информации и выявление тенденций в избранных сферах;
- разработка прогнозов и альтернатив поведения предприятия;
- оценка альтернатив различных действий, выбор стратегии и принятие управляющих решений для реализации стратегических планов.

Информационное обогащение современного бизнеса – его наиболее характерная черта. Выигрывает тот, кто эффективнее собирает, обрабатывает и использует информацию об открывающихся возможностях.

Количество и качество информации

В экономике возникают, распространяются и развиваются три основных информационных потока:

- информация, которая существует в виде овеществленных знаний в наукоемкой продукции.;
- информация, отражающей человеческие профессиональные знания, частично фиксируемые в виде изобретений, патентов, лицензий, но главным образом в виде производственных навыков и приемов.;

- информация по искусству, методам и технологии практического решения задач управления современным производством, по вопросам завоевания рынков сбыта при производстве даже высококачественной продукции.

Все эти потоки информации содержатся в результате интеллектуальной составляющей труда наиболее квалифицированной и творческой части работающих. Особенностью и важнейшей чертой современности является то, что свой вклад в информационную составляющую вносят все профессиональные группы работающих – от рабочих до управляющих высших рангов. Разрыв любого звена в цепи производственных отношений производителей приводит к потере информации и, как следствие, к ухудшению качества продукции.

Философы определяют знание как проверенный практикой опыт познания окружающего мира, отражение действительности в мышлении человека. Знание – то, что принадлежит человеку.

"Информация, по определению Н. Винера, - это обозначение содержания, полученного из внешнего мира в процессе нашего приспособления к нему и приспособления к нему наших чувств. Процесс получения и использования информации является процессом нашего приспособления к случайностям внешней среды и нашей жизнедеятельности в этой среде".

Информация - это знания для других, отчужденные от их первоначального живого носителя (генератора) и ставшие сообщениями (в той или иной степени переработанными). К ним относятся знания, сконцентрированные в статьях, книгах, патентных описаниях, устных сообщениях, в управленческих документах, проектной документации, моделях, алгоритмах, программах и т.д. Практически каждый предприниматель имеет свой стиль управления, поэтому успешно функционирующее знание в одном месте может оказаться непригодным в другом. Это же относится к феномену интернационализации знаний: интернационально только общенаучное знание.

На основе синтеза многих подходов можно дать следующее определение термина "информации", учитывающее, в том числе его современное правовое звучание: информация – это отчужденное знание, записанное на определенном языке в виде знаков на материальный носитель, доступное для воспроизведения без участия автора и переданное в каналы общественной коммуникации.

Количество информации. С обыденной точки зрения количество информации мало связано с длительностью речи или объемом текста. Информационное сообщение принимается и интерпретируется в зависимости от контекста. Однако число знаков алфавита или число страниц текста принято как эталон количества информации, например в полиграфии.

В технических информационных системах каждый новый сигнал требует ресурсов для своего отображения. Поэтому длина сообщений есть мера количества информации, чтобы измерить информационный сигнал, следует выбрать этот эталон. Он обоснован стремлением свести весь алфавит технического языка к двум знакам: точка, тире; закрыто, открыто; красный, зеленый; да, нет; "1" и "0". Чтобы закодировать буквы, числа и иные символы, нужны последовательности "1" и "0", называемые двоичными числами. В виде эталона информации в технических системах используются восьмиразрядные двоичные числа, называемые байтами. И вводится простое правило измерения количества информации – количество байтов для представления текста равно числу знаков естественного языка этого текста.

Одна единица информации – байт – состоит из восьми двоичных единиц, иначе называемых битами. Поэтому практически в технических информационных системах используются два равноправных эталона количества информации – бит и байт.

Качество информации. Этот показатель является важным, но неоднозначным. Одна и та же информация имеет различные значения (ценность) для одного и того же человека, но в разное время или для нескольких людей. Вообще информация со временем не сохраняет, как правило, свою ценность, хотя есть знания как бы постоянной значимости (например, фундаментальные законы природы, дни рождения…).

Приняты три подхода (критерия) к оценке качества информации: по снижению состояния неопределенности, по достижению цели и по приращению тезауруса.

Статистическая теория информация исходит из того, что информация принимается как мера уменьшения неопределенности после получения сообщения. Следовательно, получение сообщения эквивалентно

получению дополнительного знания, которое меняет ранее созданную картину. Очевидно, что чем менее вероятна априорная информация о сути полученного сообщения, тем большие изменения она вызовет. Здесь важно отметить, что передаваемая информация – сообщение должна быть передана в коде, который понимается принимающей стороной. Знание кода позволит правильно принять и интерпретировать информацию даже при некотором искажении информации в канале связи.

Для систем с ясно выраженной целью ценность информации можно выразить через приращение вероятности достижения цели. Прагматическая ценность информации в экономических системах исключительно высока: для увеличения производительности экономической системы в k раз необходимо расширить пропускную способность каналов и объем создаваемых, передаваемых и обрабатываемых сообщений приблизительно в k+k раз.

Сообщение является формой передачи знания – упорядоченного отражения объектов и процессов в понятиях, суждениях и образах понятий. Чтобы воспринять и усвоить сообщение, необходимо обладать определенным запасом знаний, который с системе представляется в виде тезауруса – систематизированного словаря понятий с указанием смысловых связей между ними. Полученное сообщение сопоставляется с тезаурусным, после чего:

a)При полном несовпадении – не понимается;

b)При полном совпадении – ничего к нему не добавляется и не рассматривается как информативное;

c)При частичном совпадении – обогащает тезаурус, добавляя новые понятия и связи.

Следовательно, под ценностью информации понимается мера расширения, развития тезауруса воспринимаемой стороной при приеме и интерпретации сообщения.

Выделяя из общего потока актуально полезную информацию, способствующую принятию решений и достижению поставленных целей, посредством когнитивного (смыслового) фильтра специалиста, оценивающего информацию, предприниматель устанавливает границы возможностей по реализации своей предпринимательской идеи.

Сегодня в дополнение к высокой производительности машин электронное распространение знаний обеспечивает высочайшую гибкость, программную перестраиваемость производства, возможность эффективного изготовления малых серий и оперативного выполнения сложных индивидуальных заказов.

Базы данных

На предприятиях в компьютерном виде накапливается и сохраняется информация о проектах, выполняемых данным предприятием; о деталях, блоках, узлах, компонентах, используемых в проектах; о поставщиках и складах, где размещаются детали; о служащих и отделах, которые являются исполнителями проектов. В таких базах данных могут быть записаны любые информационные массивы, и по аналогии базы данных можно считать электронными библиотеками. Такие электронные библиотеки обеспечивают совершенно новые информационные возможности: возможности выбирать факты и фрагменты текста, а не книги (журналы) целиком. В машине нет "полок", поэтому возможно прямо заглянуть внутрь книги и вывести на экран дисплея (монитора) только ту часть книги, которая интересна пользователю.

Экспертные системы

Важным шагом в развитии информационных систем является построение экспертных систем. Экспертная система должна задавать вопросы пользователю, производить оценку ситуации и получать решения, представляемое в каком-либо виде пользователю. Кроме того, от экспертной системы могут потребоваться демонстрация способа, которым получено решение, и его обоснование.

Экспертная система моделирует мыслительный процесс человека-эксперта, который является специалистом по решению определенного типа проблем. С помощью экспертных систем решаются задачи, относящиеся к классу формализованных, слабоструктурированных задач. Алгоритмизированное решение таких задач или не существует в силу неполноты, неопределенности, неточности, расплывчатости рассматриваемых ситуаций и знаний о них, или же такие решения неприемлемы на практике в силу сложности разрешающих алгоритмов. Основная разница между информационно-поисковой и экспертной системами заключена в том,

что первая осуществляет поиск имеющейся в ней информации по заданной теме, а вторая – логическую переработку информации с целью получения новой информации, которая в явном виде в нее не вводилась. При этом на основе базы знаний машины автоматически определяются не только факты, как в базе данных, но генерируются новые знания путем логического вывода. Экспертные системы способны в сложных ситуациях дать квалифицированную консультацию (совет, подсказку, ориентацию). Помогающую предпринимателю или специалисту принять обоснованное решение.

Экспертная система может создаваться для какого-либо конкретного пользователя, и тогда при ее создании учитываются специфические требования заказчика, его вкус и наклонности. К таким системам можно отнести различные автоматизированные рабочие места.

Структурно-экспертные системы содержат подсистемы логического вывода, базы знаний и интеллектуальных интерфейс – программы "общения" с машиной. Базы знаний – это свод эмпирических правил истинности заключений (высказываний) по данной теме (проблеме); базы эмпирических данных и описания проблем, а также вариантов их решений.

Подготовка принятия решения в управленческих АИС

Современные предприятия требуют все большей оперативности. В период быстрых изменений на рынке, более короткого цикла обращения продукции и услуг, изменчивости потребительского спроса важна фундаментальность информационной базы для принятие решений и контроля за их выполнением. Традиционные бумажные носители информации служат явным барьером на пути внедрения передовых технологий управления. В этой связи использование современных методов сбора, обработки. Хранения и представления информации для управленческих решений является одним из важнейших рычагов развития бизнеса.

Роль управленческих решений

Управленческие решения на предприятии охватывает все стороны его деятельности: подготовку производства, собственно производство, сбыт, работу с персоналом, финансы и др. Основная задача управления – координация деятельности подразделений для наиболее эффективного их использования по решению стратегических, тактических и текущих задач предприятия.

С информационной точки зрения стержнем является система подготовки принятие решений (СППР), хотя архитектурно – это надстройка над оперативными информационными системами, используемыми на предприятии. Цель разработки и внедрения СППР – информационная поддержка оперативных возможностей и комфортных условий для высшего руководства и ведущих специалистов для принятия обоснованных решений, соответствующих миссии предприятия, а также его стратегическим и тактическим целям. Основой такой системы являются:

- доставка статистических данных и информации аналитического и сводного как из внутренних, так и из внешних источников для экономических и финансовых оценок, сопоставление планов, разработка моделей и составление прогнозов в бизнесе;
- формирование и эксплуатация во взаимодействии с руководством соответствующей системы информационных, финансовых, математических и эвристических моделей экономических и финансовых процессов.

Концептуальное решение поставленной проблемы должно базироваться на обеспечении доступа к данным и информации и формировании адаптивной системы моделей бизнеса. При этом необходимо обеспечить:

- доступ к данным внутренних и внешних источников информации, использующих серийно выпускаемые базы данных;
- управление данными и информации в разнородных (многоплатформных) комплексах, что позволяет обеспечить их открытость (локализуемость, мобильность и интераперабельность);
- хранение данных и информации в унифицированных форматах, пригодных для дальнейшего анализа, синтеза и представления, включая модели "что, если?";
- анализ и синтез финансовой и экономической информации, моделирование состояний, процессов и условий;
- представление информации в виде диаграмм, графиков географических карт в форме, интуитивно понятном и удобном руководству для выработки решений.

Таким образом, целью создания системы является обеспечение методической и информационной поддержки подготовки принятия решений по ключевым финансово-экономическим вопросам высшим руководством и менеджерами среднего звена предприятия на основе оперативного стратегического анализа и прогноза финансовых и экономических показателей. Это подразумевает постоянное проведение прогнозирования, мониторинга, анализа и корректировки деятельности предприятия и его подразделений, предоставляемых продуктов и услуг, обслуживаемых клиентов, состояния рынков и условий конкуренции на них.

Информационная поддержка управленческой деятельности

Одним из основных отличий аналитической от оперативной обработки данных является не столько большой объем обрабатываемых данных, сколько необходимость поддерживать обработку произвольных, заранее не регламентированных запросов из различных источников информации.

Предварительная классификация источников информации. Информационное, программное и техническое обеспечение призваны систематизировать как внутренние, так и внешние источники информации. В качестве внутренних источников информации могут выступать:

- транзакционные системы, предназначенные для операционной работы, в том числе с клиентами, включая клиентов филиалов и представительств;
- система внутрифирменного электронного документооборота;
- документы из электронных хранилищ;
- документы на бумажных носителях.

К внешним источникам информации относятся:

- информационные агентства, поставляющие данные, как в электронном виде, так и на бумажных носителях;
- законодательные и регулирующие органы;
- клиенты и партнеры предприятия, представляющие данные в электронном виде и на бумажных носителях.

При формировании информационных хранилищ следует предварительно произвести обследование потенциально интересных внутренних и внешних источников информации, оценить потенциальный объем и содержание переносимых в информационное хранилище сведений, требований к структуризации информации и возможности ее поддержания.

Доставка информации. Доставка информации из внешних и внутренних источников может осуществляться по выделенным каналам, по глобальным электронным сетям коммерческого или общего назначения, по корпоративным и локальным компьютерным сетям. Для работы с бумажными документами отрабатываются технологии формирования электронных копий в рамках электронного архива. Предусматриваются методы анализа неструктурированной и слабо структурированной информации, включая ее поиск и доставку по запросам пользователя.

При распределенной архитектуре предприятия и его информационных ресурсов должна предусматриваться возможность получения информации из различных территориально разрозненных источников.

Управление информацией. Исходные данные, поступающие в систему из различных источников, как правило, фильтруется. В частности, могут осуществляться следующие этапы преобразования:

- проверка корректности (внутренняя непротиворечивость данных, безопасность внесения данной записи для системы в целом);
- реформатирование (приведение к общему формату в соответствие с принципом интегрированности данных и информации);
- фильтрация и агрегирование данных;
- исключение дублированных данных;
- датирование данных (обязательное внесение метки данных в соответствии с принципом историчности).

Целесообразно предусматривать возможность описания различных структур данных (создание и ведение метабазы) как администратором системы, так и конечным пользователем, причем структура данных, видимая с места конечного пользователя должна быть настраиваема как под определенный тип пользователя, так и под конкретную решаемую задачу.

Хранение информации. Информационное хранилище должно быть с учетом предметной ориентации данных, историчности, интегрированности и неизменяемости во времени. Данные в информационном хранилище структурированы за счет использования метаданных в зависимости от уровня агрегирования.

Для экономии времени пользователя обеспечивается многоуровневое хранение информации. При этом сохраняются как некоторые детальные, так и агрегированные данные. Ввиду сложности многоуровневой структуры информационного хранилища необходимо поддерживать его целостность, т.е. соответствие данных вышележащих уровней нижележащим, а также детальных данных – данным оперативным и других внешних систем.

Анализ информации. Как известно, мало собрать информацию и организовать ее хранение, важно уметь пользоваться ею. История учит, что на базе одной и той же информации могут делаться различные, не исключено, что и противоположные, выводы.

Основными потенциальными пользователями информационных хранилищ являются среднее и высшее звено управления, системные аналитики. Зачастую это неординарно мыслящие люди, многие из которых достаточно эрудированны в области компьютерных технологий современных аналитических методов. Только небольшая часть их аналитических потребностей может быть предварительно сформулирована, регламентирована и документирована. Поэтому особое место в их работе отводится вопросам анализа, в том числе математической поддержке подготовки принятие решений.

Современные информационные системы поддерживают интерпретацию информации как совокупности бизнес-объектов. Это чрезвычайно удобно для непрофессиональных пользователей ЭВМ, так как подобные средства позволяют аналитику, тем более менеджеру воспринимать модель данных в виде списка знакомых и естественных для него объектов, таких, как "клиенты", "договоры", "оплата труда" и др.

В то же время более квалифицированный пользователь имеет возможность, описав с помощью встроенного механизма формирования запросов новые функции и представления, сохранить их для использования коллегами.

Особо следует отметить, что аналитиков интересуют не только и, быть может, не столько одномерные (одноаспектные) запросы, сколько сложные запросы с несколькими аспектами анализа и множественными связями. Например, в запросе могут быть наложены ограничения на временной период, перечень продуктов и услуг, подвергающихся анализу, региональные ограничения и т.п. Несмотря на то, что подобные запросы могут быть описаны заранее, делать это не всегда удобно из-за непредсказуемости и множественности запросов. Кроме того, анализ только начинается, но никак не заканчивается констатацией и фиксацией фактов, происходивших в прошлом. Наиболее интересным эффектом от аналитических инструментов является прогноз на будущее и наличие механизмов моделирования по схеме "что будет, если".

Именно на эти возможности и сориентированы многие программные продукты, появившиеся, на рынке в последнее время.

Представление информации. Представление информации – один из наиболее существенных факторов всей концепции: как известно, "встречают по одежке". Высшее руководство предприятия зачастую видит только этот компонент информационных систем. Поэтому успех СППР во многом связан не только с содержанием, но и с возможностями изобразительного ряда для представления результатов анализа и моделирования.

К пользовательскому интерфейсу СППР предъявляются повышенные требования, в том числе:

- организация пользовательского интерфейса по двухуровневой схеме: работа в автоматическом и интерактивно-исследовательских режимах;
- полностью русскоязычная среда работы конечного пользователя;
- дружественный графический (оконный) пользовательский интерфейс;

- наличие легкодоступной многоуровневой системы помощи и обучения для каждого пользовательского окна и по каждому структурному элементу, в том числе по функциональному признаку;
- широкое применение графической интерпретации исходных данных и результатов обработки;
- применение большого количества разнотипных двухмерных и трехмерных графоаналитических объектов и специализированной аналитической графики, а также геоинформационных систем;
- предоставление пользователю возможности настройки экранных форм и элементов графического интерфейса;
- интегрированность с приложениями оперативных систем на уровне пользовательского интерфейса;
- применение в программах защитной системы от несанкционированных и неправильных действий пользователя;
- повышенные меры безопасности, обязательного использования регламентированного доступа и системы паролей;
- переносимость объектов пользовательского интерфейса.

Особое значение имеет легкодоступность системы помощи и обучения возможностям и последовательностью работы с СППР, в том числе потенциальное использование гипертекста для указанных возможностей. Следующим фактором, влияющим на осмысление ситуации лицом, принимающим решение, является гибкое и настраиваемое использование интерфейса.

Заключение

На основании всего, сказанного выше можно сделать такой вывод: поставленная проблема, то есть обеспечение процесса принятия решения информацией, которая отвечает всем требованиям – вполне решаема. В настоящее время эта проблема решается с помощью использования современной электронно-вычислительной техники, создания различных баз данных, экспертных систем и систем подготовки принятия решений. Принципы создания, функции и принципы работы этих систем описаны в работе. Подобные способы позволяют довольно просто, а главное быстро собирать, обрабатывать и анализировать существующую информацию. Они также позволяют существенно облегчить процесс принятия решений для руководителей всех уровней. Внедрение описанных выше систем требует достаточно больших вложений, но они, несомненно, с лихвой окупаются. Ведь, как говорится, кто владеет информацией, тот владеет ситуацией, кто владеет ситуацией, тот владеет всем.

Наряду со всеми достоинствами данное решение проблемы имеет и свои недостатки. Одним из таких недостатков является необходимость получения новых знаний руководителями для того, чтобы использовать предложенные средства наиболее эффективно, что требует довольно таки много времени. С другой стороны полная автоматизация процесса принятия решений порождает много проблем социального плана, в частности это приводит к сокращению времени, которое затрачивается на общение с другими людьми. А это, с точки зрения психологии, плохо влияет на психологическое состояние человека и снижает его желание работать в подобном режиме, и, следовательно, к уменьшению эффективности работы. Но это уже другая проблема, решение которой не является задачей данной работы.

Список использованной литературы:

1. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник – М.: Контакт, - 1994
2. Информатизация систем управления и принятия решений в бизнесе: социальный и методологический аспекты. М.: 1994
3. Литвак Б.Г. Управленческие решения
4. Карминский А.М., Нестеров П.В. Информатизация бизнеса. – М.: Финансы и статистика, 1997
5. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организации и информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 1997

ФУНКЦИИ КОНТРОЛЯ И УЧЕТА В МЕНЕДЖЕМЕНТЕ

План.

1.Формы и функции управленческого контроля;

2.Средства реализации;
3.Контроль качества;
4.Контроль исполнения принятых решений;
5.Цели и виды управленческого учета и экономического анализа.

*Сущность и формы контроля***.**

Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен, для того чтобы организация функционировала успешно.

Функция контроля - это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любая организация, безусловно, обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.

Равно важной является и положительная сторона контроля, состоящая во всемерной поддержке всего того, что является успешным в деятельности организации. Другими словами, один из важных аспектов контроля состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективны. Определяя успехи и неудачи организации и их причины, мы получаем возможность достаточно быстро адаптировать организацию к динамичным требованиям внешней среды.

Контроль не только позволяет проблемы и реагировать на них так, чтобы достигнуть намеченных целей, но и помогает руководству решить, когда нужно вносить радикальные изменения в деятельности организации.

Контроль - это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Контроль есть фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации. Это обстоятельство станет более понятным после того, как мы познакомимся с тремя основными видами контроля: предварительным, текущим и

заключительным. По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

рис № 1

Предварительный контроль.

Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ.

Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенной политики, процедур, правил и линий поведения. Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счёт тщательного анализа деловых и профессиональных навыков и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Во многих организациях предварительный контроль человеческих ресурсов продолжается и после их найма в ходе курса обучения.

Контроль материальных ресурсов осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов на уровне достаточном для того, чтобы избежать дефицита.

Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет (текущий финансовый план), который позволяет также осуществлять функцию планирования. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что даёт уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у неё будут.

Текущий контроль

Как это собственно следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Текущий контроль обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником.

Ткущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, после проведения работы. Текущий контроль основывается на обратных связях. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

Заключительный контроль

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время. Хотя заключительный контроль и осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее, он имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль даёт информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации.

Процесс контроля.

В процессе контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

Первый этап процесса контроля демонстрирует, насколько близко, в сущности, слиты функции контроля и планирования. Стандарты – это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддаётся изменению. Эти цели явным образом выступают из процесса планирования. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации.

Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличают две очень важные особенности. Они характеризуется наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы.

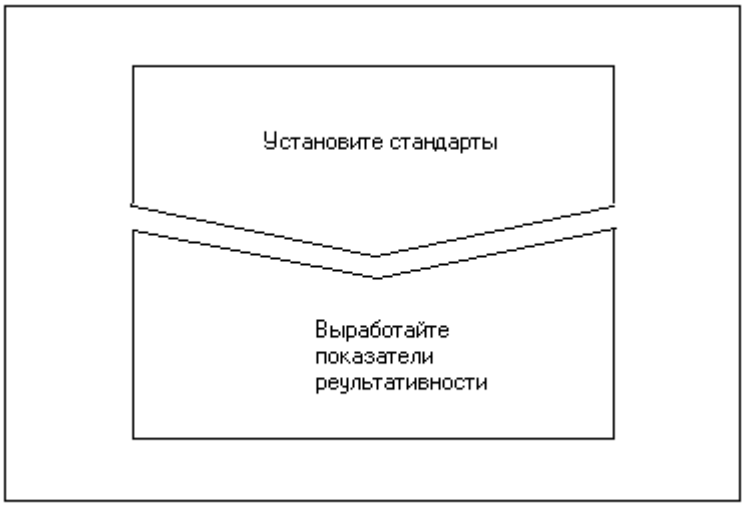


рис. № 2

Конкретный критерий и определённый период времени называются показателями результативности Показатель результативности точно определяет то, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей. Подобные показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной и ответить на следующие вопросы: ”Что мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей? “ и “Что осталось не сделанным?”

Относительно легко установить показатели результативности для таких величин как прибыль, объем продаж, стоимость материалов потому, что они поддаются количественному измерению. Но некоторые важные цели и задачи организаций выразить в числах невозможно.

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом менеджер принимает еще очень важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. На этой, второй стадии процедуры контроля дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, является наиболее заметной частью всей системы контроля. Эта деятельность заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передаче информации и ее оценке.

рис.№ 3

Масштаб допустимы отклонений и принцип исключения. Показатель результативности дает четкую и ясную цель для направления усилий членов организации. За исключением ряда специальных случаев, организациям редко бывает необходимо ни на йоту не отклоняться от поставленной цели. На самом деле, одна из характерных черт хорошего стандарта системы контроля состоит в том, что в нем содержатся реалистичные допуски параметров цели.

Определение масштаба допустимых отклонений - вопрос кардинально важный. Если взять слишком большой масштаб, то возникающие проблемы могут приобрести грозные очертания. Но, если масштаб слишком маленький, то организация будет реагировать на очень большие отклонения, что весьма разорительно и требует много времени. Такая система контроля может парализовать и дезорганизовать работу организации. В подобных ситуациях достигается высокая степень контроля, но процесс контроля становится не эффективным. Для того чтобы контроль был эффективным он должен быть экономным. Преимущества системы должны перевешивать затраты на ее функционирование. Один из способов возможного увеличения экономической эффективности контроля состоит в использовании метода управления по принципу исключения. Состоит он в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов.

Измерение результатов. Измерение результатов, позволяющих установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты, - это самый трудный и дорогостоящий элемент контроля. Для того чтобы быть эффективной, система измерения должна соответствовать тому виду деятельности, который подвергается контролю.

Передача и распространение информации. Распространение информации играет ключевую роль в обеспечении эффективности контроля. Для того чтобы контроль был эффективным, необходимо обязательно довести до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые результаты. Подобная информация должна быть точной, поступать вовремя и доводится до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, легко позволяющем принять необходимое решение и действия. Желательно также быть полностью уверенным, что установленные стандарты хорошо поняты сотрудниками. Это означает, что должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты и теми, кто должен их выполнять.

Оценка информации о результатах. Заключительная стадия этапа сопоставления заключается в оценке информации о полученных результатах. Менеджер должен решить, та ли, что нужно, информация получена, и важна ли она. Важная информация – это такая информация, которая адекватно описывает исследуемое явление и существенно необходима для принятия правильного решения.

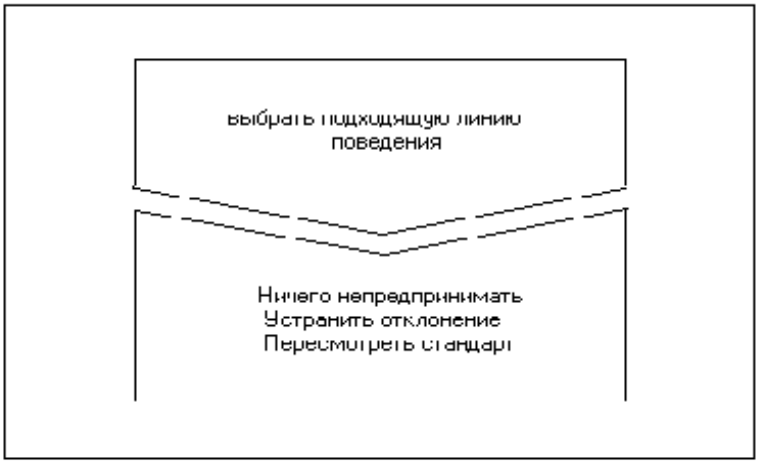


рис. № 4

После вынесения оценки процесс контроля переходит на третий этап. Менеджер должен выбирать одну из трёх линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

Ничего не предпринимать. Основная цель контроля состоит в том,

чтобы добиться такого положения, при котором процесс управления организацией действительно заставлял бы её функционировать в соответствии с планом. Если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать. В управлении нельзя, однако, рассчитывать на то, что случившееся один раз, повторится снова. Даже наиболее совершенные методы должны подвергаться изменениям.

Устранить отклонения. Система контроля, которая не позволяет устранить серьезные отклонения прежде, чем они перерастут в крупные проблемы, бессмысленна. Проводимая корректировка должна концентрироваться на устранении настоящей причины отклонения. В идеале стадия измерений должна показать масштаб отклонения от стандартов и точно указывать его причину.

Смысл корректировки во всех случаях состоит в том, чтобы сразу понять причину отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу действий.

Осуществление корректировки может быть достигнуто путем улучшения значения каких-либо внутренних перемен факторов данной организации, усовершенствования функций управления или технологических процессов.

Пересмотр стандартов. Не все заметные отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут оказаться не реальными, потому что они основываются на планах, а планы – это лишь прогнозы будущего. При пересмотре планов должны пересматриваться и стандарты.

Поведенческие аспекты контроля.

Люди являются неотъемлемым элементом контроля, как, впрочем, и всех других стадий управления. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей.

Конечно, то обстоятельство, что контроль оказывает сильное и непосредственное воздействие на поведение, не должно вызывать никакого удивления. Менеджеры часто намеренно делают процесс контроля нарочито видимым, чтобы оказать воздействие на поведение сотрудников и заставить их направить свои усилия на достижение целей организации.

К сожалению, хотя большинство менеджеров хорошо знают о том, что процесс контроля может быть использован для оказания положительного воздействия на поведение сотрудников, некоторые забывают о возможностях контроля вызывать непреднамеренные срывы в поведении людей. Эти негативные явления часто являются побочными результатами наглядности действия системы контроля.

Контроль часто оказывает сильное влияние на поведение системы. Неудачно спроектированные системы контроля могут сделать поведение работников ориентированным на них, т.е. люди будут стремиться к удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленных целей. Такие воздействия могут также привести к выдаче неверной информации.

Проблем, возникающих вследствие воздействия системы контроля, можно избежать, задавая осмысленные приемлемые стандарты контроля, устанавливая двустороннюю связь, задавая напряженные, но достижимые стандарты контроля, избегая излишнего контроля, а также вознаграждая за достижение заданных стандартов контроля.

Характеристики эффективного контроля.

Поведение людей, естественно, не единственный фактор, определяющий эффективность контроля. Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами.

Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией. Проведение измерений и оповещений об их результатах важно только как средство достижения цели.

Чтобы быть эффективным, контроль должен быть интегрирован с другими функциями управления.

В итоге контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечат ее выживание в будущем.

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно. Неподходящий механизм контроля может скорее маскировать, а не собирать критически важную информацию.

Для того чтобы контроль был эффективным, он должен быть своевременным. Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его поведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов.

Помимо этой важнейшей целью контроля остается устранение отклонений прежде, чем они примут серьезные размеры. Таким образом, система эффективного контроля – это система, которая дает нужную информацию нужным людям до того, как разовьется кризис.

Если нечто непредвиденное можно спрогнозировать, то контроль становится ненужным. Контроль, как и план, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям. Незначительные изменения планов редко бывают, сопряжены с необходимостью серьезных изменений в системе контроля.

Как правило, наиболее эффективный контроль-это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Простейшие методы контроля требуют меньше усилий и более экономичны. Но самое важное состоит в том, что, если система контроля слишком сложна и люди, взаимодействующие с ней, не понимают и не поддерживают её, такая система контроля не может быть эффективной. Избыточная сложность ведёт к беспорядку, являющемуся синонимом потери контроля над ситуацией. Ля того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих её.

Очень редко стремятся достичь при помощи контроля полного совершенства в работе организации, поскольку прогрессирующие усовершенствования и улучшения на последних этапах требуют непропорционально больших затрат усилий и средств.

Когда организации осуществляют свой бизнес на зарубежных рынках, функция контроля приобретает дополнительную степень сложности.

Контроль на международном масштабе является особенно трудным делом из-за большого организации и за границей. Особенно важно не возлагать на иностранных управляющих ответственность за решение тех проблем, которые от них не зависят.

Формы и функции управленческого контроля.

Выполнение функций маркетинга и планирования связано непосредственно с функцией контроля, без которого не могут реализовать себя в полной мере другие функции централизованного управления. Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития, как отдельных подразделений, так и всей фирмы.

В функцию контроля входят сбор, обработка, анализ информации и фактических результатах хозяйственной деятельности всех подразделений фирмы, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ причин этих отклонений; разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей.

Важной функцией контроля является разработка стандартной системы отчетности, проверка этой отчетности и ее анализ как по результатам хозяйственной деятельности фирмы в целом, так и каждого отдельного подразделения. Поэтому осуществление функции контроля отражается в первую очередь на организацию системы учета и отчетности, включающей финансовые производственные показатели деятельности и проведения их анализа.

Фирма широко использует различные формы контроля: финансовый (как основа общего управленческого контроля), качества продукции, ценообразования, административный.

Финансовый контроль осуществляется путём получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчётности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам, идентичным для местных и зарубежных дочерних компаний. Число позиций и сроки предоставления отчётности могут быть различны. Более детальная отчётность представляется крупными дочерними Фирмами и компаниями, находящимися на важнейших рынках. Она ложиться в основу сравнения фактических показателей с планируемыми. При этом в центре внимания находятся такие показатели, как уровень прибыли, издержки производства и их отношение к чистым продажам, обеспеченность собственными средствами, финансовое состояние. Анализ этих показателей осуществляется отдельно по каждому центру ответственности, а также по фирме в целом.

Организационно-финансовый контроль осуществляется через подразделения на разных уровнях управления. В высшем звене управления он ведётся через аппарат контролёра. Контроль за деятельностью производственных отделений и дочерних компаний осуществляется через их бухгалтерию, финансовую службу, систему планирования которые собирают и обрабатывают информацию, характеризующую фактические результаты на определённый истёкший период, отклонения от плановых показателей, и, в особенности, от показателей по прибыли и затратам. Они также анализируют степень выполнения планов и причин отклонения. Поскольку система отчётности отделений и дочерних компаний обычно строится по такой же форме, что и система планирования, это облегчает осуществление контроля за выполнением плановых показателей.

Повышение роли функции контроля в управлении фирмами тесно связано с использованием автоматизированных информационных систем и электронно-вычислительной техники, которые позволяют оперативно и точно передать по назначению информацию, производить её обработку и анализ, выявлять отклонения от намеченных показателей и принимать решения в связи с изменением условий на рынке. Применение электронно-вычислительной техники и автоматизированных систем способствовало усилению централизации и оперативности контроля в управлении, т. е. перенесению на высший уровень руководства контроля за деятельностью компании.

Система централизованного контроля позволяет поддерживать определённое сочетание централизации и децентрализации в управлении, поскольку предусматривает передачу контроля за оперативной деятельностью низовых звеньев руководителям соответствующих подразделений.

На этом уровне осуществляется контроль за соответствием хозяйственных результатов показателям, запланированным в текущем бюджете, производиться сравнение фактических и планируемых продаж, анализируется изменение доли фирмы на рынке, как в целом, так и по отдельным продуктам и сегментам рынка, состояние портфеля заказов. Такой контроль обычно называется оперативным контролем в отличие от управленческого. Оперативный контроль призван систематически следить за обеспечением выполнения намеченной текущим планированием производственной программы, поэтому его, как правило, объединяют с планированием в единую функцию оперативного управления. В тоже время управленческий контроль требует централизации, в то время, как оперативный контроль - децентрализации.

Функция контроля, так же как и функция планирования, служит важнейшим средством централизации управления со стороны высшего руководства фирмы и одновременно позволяет достигать оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении фирмой в целом.

Контроль качества продукции.

Качество продукции (включая новизну, технический уровень, отсутствие дефектов при исполнении, надёжность в эксплуатации) является одним из важных средств конкурентной борьбы, завоевания и удержания позиций на рынке. Поэтому фирмы уделяют особое внимание обеспечению высокого качества продукции, устанавливая контроль на всех стадиях производственного процесса, начиная с контроля качества используемого сырья и материалов и кончая определением соответствия выпущенного продукта техническим характеристикам и параметрам не только в ходе его испытаний, но и в эксплуатации, а для сложных видов оборудования – с предоставлением определённого гарантийного срока после установки оборудования на предприятие заказчика. Поэтому контроль качества продукции стал составной частью производственного процесса и направлен не столько на выявление дефектов или брака в готовой продукции, сколько на проверку качества изделия в процессе его изготовления.

Контроль качества в масштабах всей фирмы возложен на центральную службу контроля качества, в функцию которой входит разработка качественных показателей по всем видам выпускаемой продукции, методов проверки качества и порядка проведения испытаний, анализ рекламаций и порядок их урегулирования, выяснения причин возникновения дефектов и брака и условий их устранения. Одной из важнейших функций центральной службы контроля является планирование и координация всей работы в области обеспечения качества, установление необходимых связей между службами контроля качества в производственных отделениях предприятий.

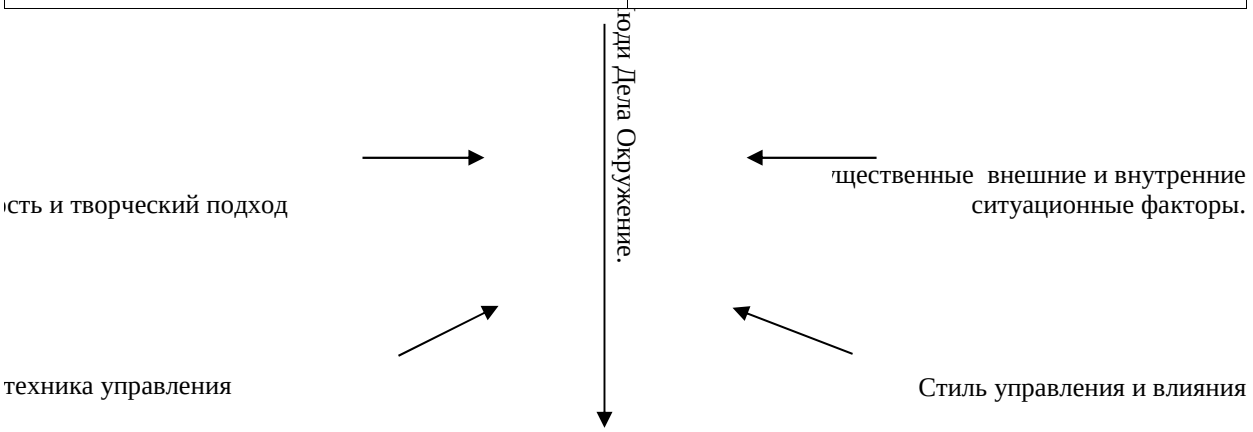
Таким образом, контроль призван обеспечить проверку исполнения управленческих решений на всех уровнях управления фирмой на соблюдение установленных нормативов и условий хозяйственной деятельности фирмы.

Контроль является третьей и последней из основных стадий управления по результатам. В то же время на практике это основа планирования на новый отчётный период уже начавшийся или только начинающийся. Объекты, временные интервалы и точные моменты контроля определяются уже на стадии планирования.

Рассмотрим процесс управления по результатам:

рис № 5

Устремления	Определение результатов
тоит основная цель деятельности?	а курса действий и коллективных идей
ультатов добивается организация?	ние генеральных целей, стратегий, ключевых в и задач организации.
ультатов добиваюсь я как член организации.	ние и включение в календарный план ключевых в и целей отдельных работников.



Оценка результатов	Выводы
мерческие результаты достигнуты:	
	очения в повседневные календарные планы
ультаты способствующие коммерческой сти достигнуты:	
	а годовых планов
	а в стратегических планах

Таб. № 1

Назначение и объекты контроля.

При управлении по результатам контроль занимает важное место в системе управления, что и планирование или ситуационное управление. Назначение контроля можно кратко сформулировать следующим образом:

-Констатация и оценка достигнутых результатов коммерческой деятельности и соответствующие выводы.

-Констатация и оценка людей, содействовавших достижению результатов, получение которых связано с поддержанием контактов и развитием, а также соответствующие выводы.

- Констатация и оценка осуществления и эффективности мероприятий, содержавшихся в планах деятельности, а также соответствующие выводы.

-Многогранная констатация и оценка успешности ситуационного управления, а также соответствующие выводы.

-Формирование обратной связи, а целях оценки, поощрения и информирования персонала.

Уточнение назначения контроля дает возможность отметить, что он начинается с контроля за результатами и продолжается оценкой факторов, способствовавших или препятствовавших их получению. Самым важным, однако, является контроль за результатами, поскольку именно они определяют успех

Чтобы результаты можно было оценить наиболее эффективно, конечные цели должны быть хорошо определены. Четкое уточнение ключевых результатов и целей, которое создается в процессе определения результатов, является основной предпосылкой целенаправленного контроля. Их оценивают на уровне предприятия, подразделения, группы или отдельного работника в зависимости от того, в какой форме и насколько глубоко организация охвачена системой управления по результатам.

При управлении по результатам центр тяжести приходится на контроль за плановыми результатами.

Контроль и изменение результатов.

Подобный контроль по результатам осуществляется систематически на различных уровнях организации. В действительности дается оценка состоянию фактора воли, оказывающего влияние в качестве фона собственного планирования. Контроль нужно осуществлять, не прибегая к простым объяснениям. Помимо четкого измерения полученного результата, при контроле по результатам очень важно дать оценку и сделать соответствующие выводы.

Многие результаты - особенно коммерческие- можно относительно просто измерить в марках и/или в процентах. Это, естественно, предполагает проведение расчета внешних и внутренних факторов наряду с другими основными предпосылками управления по результатам за один и тот же временной период. Измерение результатов вспомогательной деятельности можно вести в штуках и/или в марках, но во многих случаях анализ по принципу ”мне кажется ” является достаточным или единственно возможным измерителем. Существенным моментом представляется возможность четкой оценки направления развития по сравнению с исходным уровнем и удовлетворительности нынешнего уровня с точки зрения будущего.

Выводы создают основу для планирования на предстоящий отчетный период, а также для мероприятий, необходимых в настоящий момент. Следует провести группировку выводов в отношении каждого результата по их временному влиянию и значимости:

1. При постоянном ситуационном управлении

-мероприятия, которые необходимо осуществить немедленно,

-мероприятия, которые нужно осуществить после необходимо-

го дополнительного изучения.

2. На следующий отчетный период

-мероприятия, которые нужно осуществить,

-мероприятия, которые нужно осуществить после дополнительного изучения.

3. Сами по себе хорошие возможности для осуществления мероприятий, которые до настоящего времени не планируются к осуществлению и/или дополнительному изучению.

Оценка факторов, способствовавших или препятствовавших получению результатов и развитию деятельности.

Во время отчетного периода и по его завершении выявляются и оцениваются факторы, способствовавшие или препятствовавшие получению результатов коммерческой деятельности и деятельности по поддержке и развитию, а также делаются соответствующие выводы. Такая оценка называется оценкой результата и силового поля, поскольку при этом рассматриваются как полученные результаты, так и внутренние и внешние силы организации, повлиявших на их получение и зачастую остающиеся и в будущем. Оценка может выглядеть следующим образом.

Оценка отчётного периода с 01.01.82 по30.03.82 г.	
1.1 Полученные результаты коммерческой деятельности	
1.2.Полученные результаты деятельности по поддержке	
2.получение результатов и развитие деятельности	
2.1Способсвующие факторы	2.Препятствующие факторы
3.Выводы	

Таб. № 3

Особенно четко ценятся ключевые результаты периода управления по результатам, независимо от того, получены ли они в результате управленческой деятельности или случайно. Оценку факторов, способствовавших или Препятствовавших получению результатов и развитию деятельности, можно сделать более разносторонней путем разделения их на факторы

-существующие сами по себе/присущие данному управленческому поведению

и

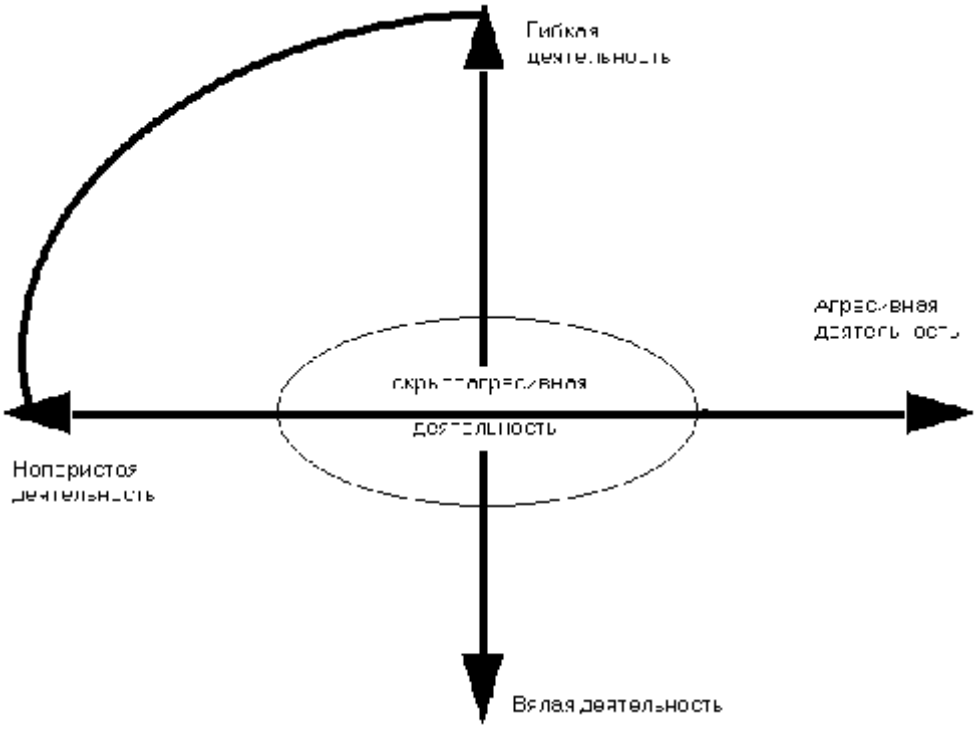
-имеющиеся в других подразделениях организации.

Наиболее важными группами выводов представляются следующие: степень реализации планов, эффективность стиля управления и взаимовлияния, степень использования ситуационных факторов, эффективность методов и техники управления, а также творческий подход и напористость, т.е. факторы, оказывавшие влияние в процессе ситуационного управления.

Настойчивость при контроле.

Многие системы управления начинают заметно хромать именно на стадии контроля. Либо контроль отсутствует полностью, либо делают недостаточные выводы. Зачастую причиной является отсутствие настойчивости. Вместо напористости управленческого поведения действуют агрессивно, скрыто или вяло агрессивно. На стадии контроль можно, делать выводы, проанализировать управленческое поведение, приведшее к определенным результатам, с помощью способа,

рис. № 6



На рисунке показано, что наилучших результатов можно

При управлении результатам тяжести контроля приходится на контроль за полученными результатами. В первую очередь оценка результатов основывается па действительных очевидных возможностях получения и результатов, а не на том, что было в бюджете. Бюджет – это лишь один из используемых эффективным руководителем инструментов управления, составленный на основе определенных прогнозов. Полученный результат может быть значительно более высоким. Во – вторых, эффективный руководитель при оценке результатов обращает внимание не только на стоимостное выражение результатов, но оценивает также ключевые результаты, достигнутые в управлении персоналом и совместной деятельностью и их развитии.

Контроль ежегодных планов

Цель данного контроля – удостоверится в том, что компания на самом деле достигает цели по сбыту, прибыли и другим показателям, установленным в годовом плане. Сердце контроля ежегодных планов – управление на основе целей. Здесь можно выделить четыре этапа:
Прежде всего, руководство устанавливает цели на месяц или квартал. Затем ведется контроль за рыночной деятельностью фирмы. На незавершенном этапе предпринимают корректирующие шаги, сокращающие разрывы между разными и намеченными показателями.
Данная модель контроля применяется на различных уровнях организации. Высшее руководство фирмы устанавливает годовые цели по прибыли и объемам продаж. Для каждого последующего уровня управления эти цели разбивают на более мелкие и конкретные. В результате каждый менеджер по продукту занимается достижением своих целей по сбыту и затратам.
По истечении определенного периода высшее руководство анализирует результаты деятельности нижестоящих работников и выясняет, нужно ли предпринимать какие-либо корректирующие действия.
Для контроля за выполнением плана применяется пять видов анализа: сбыта доли рынка, соотношения маркетинговые затраты / объем продаж, финансовый и оценочный.
Анализ сбыта. Анализ сбыта заключается в изменении фактического объема продаж и сравнении его с запланированным. Для этого применяются различные методы.
Анализ отклонений сбыта показывает, как влияют различные факторы на различие между реальным и запланированным сбытом. В процессе анализа распродаж рассматриваются различные товары, территории и т.д. – все то, что не смогло обеспечить нужный результат.
Анализ доли рынка. Сбыт компании ничего не говорит о том, насколько успешно она действует по сравнению с конкурентами. Для этого необходимо проследить за состоянием доли рынка, которую имеет фирма. Если она растет, то компания опережает конкурентов; если же снижается, то по сравнению с конкурентами компания работает хуже.
Однако, делая такие выводы, необходимо помнить следующее.

-Предположение о том, что внешние силы воздействуют на все компании одинаково, зачастую оказывается неверным.

-*Предположение о том, что работу компании нужно сравнивать со средними показателями других фирм, тоже может быть не верно.* Деятельность компании необходимо сравнивать лишь с деятельностью ближайших к ней конкурентов.

-*Когда в отрасль входит новая фирма, доля рынка всех уже существующих компаний может сократиться.* Снижение доли рынка может и не означать, что фирма работает хуже остальных, сокращение доли рынка зависит от того, насколько новая фирма затрагивает рынки сбыта уже существующих компаний.

-*Иногда сокращение доли рынка намеренно инициируется ради увеличения прибыли.* Например, руководство может отказаться от неприбыльных продуктов или групп потребителей и тем самым увеличить доход компании.

-*Доля рынка может меняться и по многим другим, менее важным, причинам.*

Необходимо чётко определять причины изменения доли рынка. Это могут быть отдельные товары, группы покупателей, регионы и прочее. Анализ изменений доли рынка полезно проводить с четырёх позиций:

Общая
доля = П х Л х Р х Ц
рынка

где П – это процент всех потребителей, которые совершают покупки в вашей компании;
Л – это процент покупок, которые покупатели совершают в вашей компании, от общего числа покупок во всех компаниях (т.е. доля лояльных потребителей;
Р – средний размер покупки в вашей компании, выраженный в процентах от средней покупки в средней компании;
Ц – это средняя цена по вашей компании в процентах от средней цены по всем компаниям.

Анализ соотношения затраты/объём продаж. Анализ ежегодных планов требует, чтобы руководство следило за расходами для обеспечения выполнения поставленных целей. Основной показатель, за которым нужно следить, - это *соотношение маркетинговых затрат и объёма продаж.* В одной компании это соотношение составляло 30% и складывалось из пяти отдельных показателей: расходы торгового персонала (15%), затраты на рекламу (5%), затраты на стимулирование сбыта (6%), расходы на маркетинговые исследования (1%) и административные расходы (3%).
Все эти показатели маркетинговой деятельности должны контролироваться. В нормальной ситуации они могут немного колебаться, поэтому предпринимать ответные меры при малейшем изменении не стоит. Однако отклонения выходящие за рамки допустимых величин, могут стать причиной будущих проблем.

Финансовый анализ. Соотношение затрат и объёмов продаж следует рассматривать с точки зрения общего финансового состояния, чтобы определить, как и где компания делает свои деньги. Маркетологи всё чаще пользуются финансовым анализом, чтобы строить стратегии, не только эффективные по сбыту, но и прибыльные.

Маркетинговый оценочный анализ. Приведённые выше методы контроля носят финансовый характер. Однако многие системы оценки, применяемые в компаниях, носят скорее качественный характер, чем количественный.

Оценка по покупателям. Показывает, как работает компания из года в год, на основании следующих показателей:
-количество новых покупателей.
-количество неудовлетворённых покупателей.
-потерянные покупатели.
-осведомлённость целевого рынка.
-относительное качество продукции.
-относительное качество обслуживания (сервиса).

Оценка по акционерам. ***Компания должна постоянно следить за настроением различных групп, заинтересованных в компании или способных оказывать влияние на её деятельность: рабочих, поставщиков, банков, дистрибьюторов, розничных торговцев и собственных акционеров.***

2.4.Контроль прибыльности.

Компании должны измерять прибыльность своих продуктов, территорий на которых осуществляется сбыт; групп покупателей; сегментов рынка; каналов сбыта и размеров партий заказов. Такая информация позволяет руководству фирмы определить, нужно ли расширять, сокращать или вовсе прекращать поддержку определённых товаров и определённых маркетинговых действий.

Анализ маркетинговой прибыльности проводится в несколько этапов:

-определение функциональных затрат

-назначение функциональных затрат маркетинговым объектам

-составление отчёта о прибылях и убытках для каждого маркетингового объекта.

Учёт прямых и полных затрат.

Важный аспект, влияющий на анализ прибыльности, - это вопрос, что распределять – *полные* затраты или только *прямые и косвенные*.

Следует различать три вида затрат.

Прямые затраты. Могут быть напрямую отнесены на соответствующие маркетинговые объекты:

Косвенные затраты. Эти затраты могут быть отнесены на какой-либо объект только косвенным образом, однако на вполне разумной основе.

Общие косвенные затраты. Это затраты, распределение которых производится на совершенно произвольной основе. Например, расходы по поддержанию «имиджа компании».

Контроль эффективности.

В некоторых фирмах есть должность маркетингового контролёра, который помогает маркетологам повысить эффективность работы. Они следят за соблюдением планов по прибыли. Помогают при составлении бюджетов, измеряют эффективность продвижения, анализируют затраты на рекламу, оцениваю прибыльность различных групп покупателей и географических регионов, обучают маркетинговых работников применению финансовых показателей при принятии решений.

Эффективность торгового персонала.

Руководители отдела сбыта должны следить за следующими показателями деятельности своих торговых работников.

-Среднее число телефонных звонков с предложением заключить сделку на одного работника в день.

-Среднее время одного телефонного контакта.

-Средний доход на один звонок

-Средние затраты на один звонок

-Затраты на приём посетителей, приходящиеся на один звонок.

-Процент заказов на 100 звонков.

-Число новых покупателей за период.

-Число потерянных покупателей за период.

-Затраты на содержание торгового персонала в процентах от объёма продаж.

Эффективность рекламы.

Чтобы оценить эффективность рекламы нужно как минимум следить за следующими показателями.

-Затраты на достижение тысячи целевых потребителей с помощью данного средства рекламы.

-Процент аудитории, заметившей, просмотревший или прочитав ший большую часть рекламного обращения.

-Мнения потребителей о содержании и эффективности рекламы.

-Отношение к продукту до и после рекламы.

-Число запросов товара, вызванное рекламным обращением.

-Затраты на один запрос.

Для улучшения эффективности рекламы можно принять ряд мер, включая улучшенное позиционирование продукта, чёткое определение целей рекламы, предварительное тестирование сообщений, поиск наиболее выгодных средств рекламы, проведение тестов и опросов после подачи рекламы.

Эффективность стимулирование сбыта.

Необходимо следить за следующими показателями.

-Процент продаж, совершенных в рамках мероприятий по стимули рованию.

-Сумма затрат на предоставление товара на каждый доллар от про даж.

-Процент возмещенных купонов.

-Число запросов, вызванных демонстрацией продукцией.

*Оганизационно-методические основы создания системы контролинга на предприятии***.**

Законодательство Узбекистана обязывает каждое предприятие вести бухгалтерский учет. Но для принятия управленческих решений существует объективная необходимость организации в рамках системы контролинга специального управленческого учета, который может быть либо совмещен с финансовым, либо выделен отдельным блоком.
На большинстве российских предприятий система управленческого учета встроена в систему обычного финансового

учета.

В современных условиях управленческий учёт в Узбекистана сильно интегрирован с бухгалтерским, так как в стандартном плане счетов предусмотрены счета для учёта производственных затрат и результатов деятельности.
Система контролинга на предприятии включает в себя не только аналитические показатели и выводы. В системе контролинга присутствует сильная организационная составляющая – люди, которые занимаются контролингом, потоки информации между подразделениями предприятия и от подчинённых – к руководителям.
Служба контролинга входить наряду с бухгалтерией, финансовым отделом, планово экономическим отделом в состав финанасово-экономических служб предприятия. Поскольку основная функция контролинга на предприятии - анализ и управление затратами и прибылью, служба контролинга должна иметь возможность получать всю необходимую ей информацию и претворять её в рекомендации для принятия управленческих решений высшими руководителями предприятий.
При создании службы контролинга на предприятии необходимо учитывать следующие *основные требования:*

1. Служба контролинга должна иметь возможность получать необходимую ей информацию из бухгалтерии, финансового отдела, планово-экономического отдела, службы сбыта и службы материально-технического обеспечения.
2. Служба контролинга должна иметь возможность и полномочия организовывать с помощью других экономических служб сбор дополнительной информации, требуемой ей для анализов и выводов, но не содержащейся в существующих документах финанасово-экономических служб.
3. Служба контролинга должна иметь возможность внедрять новые процедуры сбора аналитической информации на постоянной основе.
4. Служба контролинга должна иметь возможность быстро доводить информацию до сведения высшего руководства предприятия.
5. Служба контролинга должна быть не зависимой от той или иной финанасово-экономических службы.

В соответствии с вышеприведёнными требованиями возникают возможные варианты создания службы контролинга и её места в организационной структуре предприятия.
На первом этапе существования служба контролинга представляет собой группу из 3-4 человек, которая выполняет роль аналитической службы. На первоначальном этапе работы службы контролинга нет необходимости привлекать дополнительных сотрудников для сбора информации на уровне цехов предприятия. Таким образом, служба контролинга на предприятии в этот период деятельности представляет собой небольшую группу квалифицированных специалистов, обладающих достаточно большими полномочиями и доступом ко всему объёму экономической информации. Впоследствии служба контролинга может расширить своё влияние и штат.
Место службы контроллинга в организационной структуре предприятия
Поскольку информация, которую готовить служба контролинга, предназначена для заместителя директора по экономике и генерального директора, целесообразно подчинить службу контроллинга напрямую заместителю генерального директора по экономике, которому непосредственно подчинены также главный бухгалтер, начальники финансового и планово экономического отделов, начальник службы сбыта.
Более того, служба контроллинга ставится в привилегированное положение, поскольку приказом заместителя директора по экономике остальные службы обязуются предоставлять службе контроллинга всю необходимую информацию. Поэтому не рекомендуется подчинять службу контроллинга начальнику планово-экономического отдела или главному бухгалтеру.
Однако, на практике, если какая-то аналитическая работа на предприятии проводится, то этим занимается планово-экономический отдел. Таким образом, планово-экономический отдел будет считать деятельность службы контроллинга «вторжением» на его законную территорию. Но это ошибочное мнение, основные обязанности планово-экономического отдела - это расчёт затрат и финансового результата по цехам, предприятию в целом, видам продукции, именно на это уходит большая часть работы, плановый отдел загружен работой и его усилия направлены не на анализ хозяй ственной деятельности предприятия.

В то же время на предприятии должна проводится работа по улучшению экономической деятельности, т.е. должен идти процесс непрерывных улучшений. Однако отслеживать весь этот процесс на практике руководители обычно не могут из-за отсутствия времени, загруженности текущей работой. Для преодоления такой ситуации создаётся служба контроллинга. Принципиальное отличие службы контролинга от других финансово-экономических служб состоит в том, что она решает задачи улучшения экономической работы (стратегические задачи).
Аналитическая работа – это системная работа, и она требует системного подхода, работы на постоянной основе, ответственности за сроки и результаты. Тоже самое относится и к процессу непрерывных улучшений. Поэтому оптимальным вариантом является организация службы контроллинга как отдельного подразделения, равноправного с бухгалтерией, плановым и финансовым отделами.

Структура службы контролинга.

В службе контроллинга, состоящей из 3-4 сотрудников, у каждого есть свои должностные обязанности, и то же время

должен сохранятся командный принцип работы.

Рациональным является следующий состав службы контроллинга:

- начальник службы контроллинга;
- контролёр-куратор цехов;
- контролёр-специалист по управленческому учёту;
- контролёр-специалист по информационным системам;

***Начальник службы контроллинга* – наиболее квалифицированный специалист с достаточным опытом работы на предприятии, который изнутри знает, как организованы бухгалтерия и плановый отдел на предприятии. Он несёт ответственность за выходящие документы, аналитические расчёты и прогнозы перед заместителем директора по экономике, а так же перед генеральным директором.**

***Контролер-куратор цехов* - квалифицированный специалист, знакомый с организацией работы и проблемами всех цехов на предприятии, понимающий суть работы и технологические аспекты работы каждого цеха.**

***Контролёр-специалист по управленческому учёту* – специалист, способный к аналитическому мышлению, владеющий теорией и инструментами контроллинга, обладающий высоким уровнем эрудиции. Основным требованием, предъявляемым к такому специалисту, является теоретическое и практическое знание бухгалтерского учёта на предприятии, знание особенностей и недостатков учёта на данном конкретном предприятии.**

***Контролёр-специалист по информационным системам* - квалифицированный специалист из отдела автоматизации, детально знающий документооборот на предприятии и способный поставить задачу автоматизации контролинговой работы. Контролёр-специалист по информационным системам должен решать свою задачу автоматизации в масштабе предприятия и координировать решение своей задачи с задачами автоматизации других служб.**

Информационные потоки на предприятии в системе контролинга.
Информация, которая собирается в системе контроллинга для обработки и анализа, должна отвечать следующим требованиям:
- своевременность
- достоверность
- релевантность (существенность)
- полезность
- полнота
- понятность
- регулярность поступления

Система сбора контролинговой информации опирается на существующую систему информационных потоков. Система информационных потоков контроллинга должна быть органично встроена в общую систему информационных потоков предприятия.

Перед службой контроллинга стоит задача обеспечения оперативного сбора и анализа информации по затратам предприятия в целях управления. Руководители предприятия должны получать информацию, чтобы в случае наметивших в работе предприятия отклонений успеть предпринять соответствующие меры и скорректировать работу предприятия.
Самая важная задача службы контроллинга – обеспечение оперативного получения информации о выручке и затратах предприятия. Служба контроллинга может приказать от имени руководства предоставлять данные по затратам с большей частотой. Служба контроллинга должна договорится с бухгалтерией о вводе данных цехов по затратам, что бы далее служба контроллинга выбирала информацию и обрабатывала её по своим «контроллинговым правилам». Служба контроллинга анализирует данные и группирует их по определённым признакам. Поэтому служба контроллинга не мешает бухгалтерии и работает с ней в единой команде.

Заключение

Четыре функции управления - планирование, организация, мотивация и контроль - имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами.
Принятие решений - это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.
Основным требованием для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.
Коммуникация - это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.

Список литературы.

1. Управление по результатам: Пер.с финск./общ.ред. и предисл. Я.А.Лейманна. – М.: Издательская группа “ Прогресс”, 1996-432с.
2. Контролинг как инстркмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.;
Под ред. Н.Г. Данилочкиной.-М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.-279с.
3. Мескон М.Х., Хедоури Ф. Основы менежмента: Пер. с англ.- М.: “ Дело”, 1992.-702с.
4. Герчекова И.Н. Менеджмент: Учебник.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994.-685с.: ил.