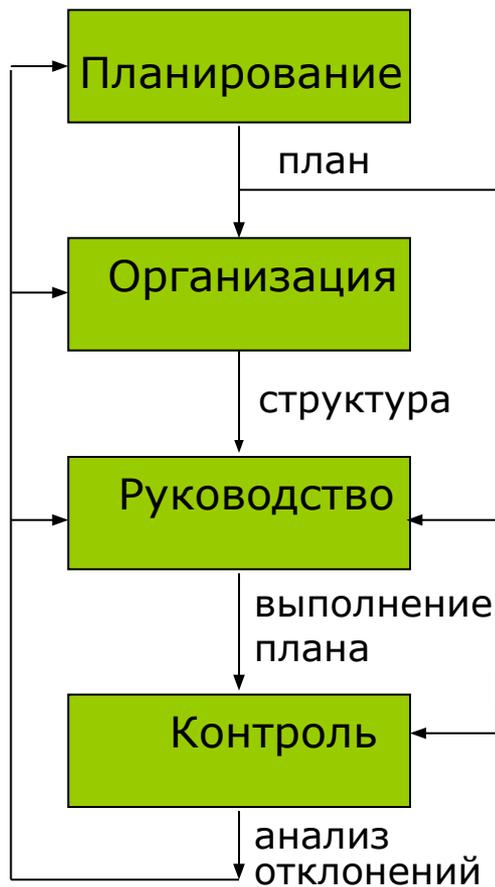


Классификация функций



1. Планирование:

- анализ организации, анализ окружения;
- выбор целей на основе анализа;
- разработка стратегий для достижения целей;
- разработка планов, программ, графиков.

2. Организация:

- формирование структуры подчиненности;
- распределение задач;
- формирование структуры коммуникаций;
- формирование системы оценки труда.

3. Руководство:

- оперативное руководство;
- оценка труда подчиненных, воздействие на них;
- забота о подчиненных.

4. Контроль:

- измерение результата, сравнение с планом;
- анализ причин отклонения и регулирование.

Распределение функций управления

Важность функций управления организацией:

Функции	Уровни управления		
	высший	средний	нижний
Стратегическое планирование	высокая	средняя	низкая
Оперативное планирование	средняя	высокая	средняя
Организация	высокая	средняя	низкая
Руководство	низкая	средняя	высокая
Контроль	средняя	высокая	средняя

Высшие менеджеры:

основные функции – стратег. планирование и орг. проектирование;
В меньшей степени – оператив. планирование и контроль

Менеджеры

среднего звена:
основные - оператив. планирование и контроль по своему направлению;
остальные функции – на среднем уровне

Менеджеры нижнего уровня:

основная функция – руководство;
оператив. планирование и контроль – в меньшей степени

Классификация планов

Планирование — процесс выработки средств достижения общих целей организации

Классификация планов по **временному параметру**:

- **долгосрочное (стратегическое)** - на срок 3 года и более лет;
- **краткосрочное (оперативное)** - на срок до 1 года (вплоть до 1 дня).

Различия между оперативным и стратегическим планированием:

Аспект планирования	Стратегическое	Оперативное
Объект рассмотрения	Окружение предприятия, оценка уровня	Эффективность отдельных процессов на предприятии
Цели	Обеспечение существования, создание потенциала успеха	Эффективность, рентабельность
Параметры планирования	Потенциал успеха, шансы, риски	Прибыль, оборот, издержки
Инструменты	Анализ жизненного цикла, сценарии, методика портфолио	Финансовый учет, статистика, расчет издержек и результатов

Классификация планов

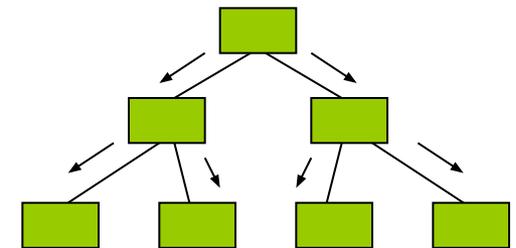
Классификация планов по глубине планирования (уровням иерархии):

- для высшего уровня – план всей организации (обобщенные показатели);
- для средних уровней – планы по отдельным направлениям (снабжение, сбыт производство, и т.д.)
- для нижних уровней – детальные планы, графики выполнения операций (конкретные показатели в натуральной форме)

Методы формирования и согласования планов разных уровней:

1. Ретроградный метод (сверху вниз).

Общие цели задаются руководством фирмы, затем они шаг за шагом конкретизируются и превращаются в детальные планы на отдельных ступенях иерархии.

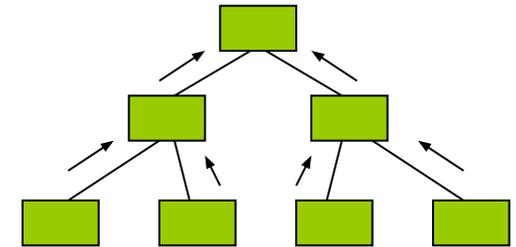


Недостаток: нереалистические задачи, поставленные на высшем уровне, уже не могут корректироваться на исполнительском уровне

Классификация планов

2. Прогрессивный метод (снизу вверх).

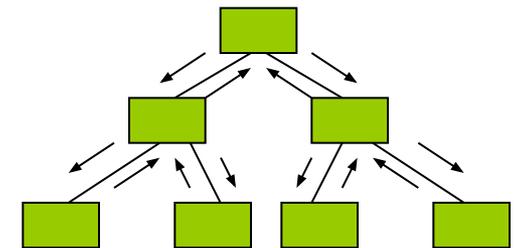
Конкретные планы для низовых подразделений все больше обобщаются, пока на уровне руководства не сольются в общий план.



Недостатки: нет координации между планами нижнего уровня; локальные цели отдельных подразделений могут противоречить глобальным целям всей организации

3. Метод встречного планирования (смешанный).

Общие планы организации шаг за шагом конкретизируются. Если планы - нереальны, то с нижнего уровня поступают встречные предложения, которые обобщаются. В общий план вносятся коррективы и вся процедура повторяется



Недостаток: длительность и сложность процедуры

Достоинства: согласованность планов, их реалистичность

Классификация планов

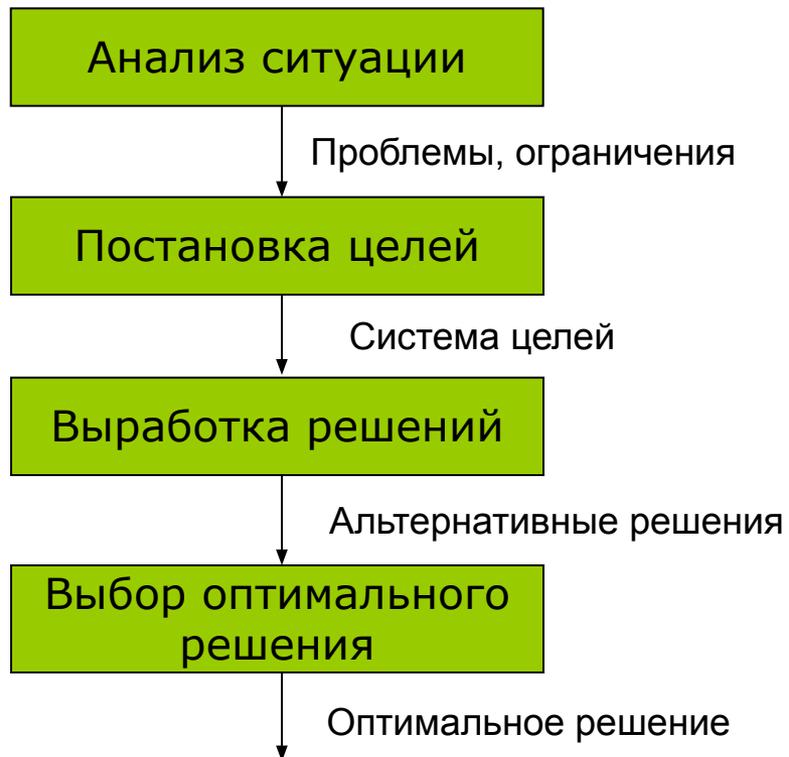
Классификация планов по **периодичности** процессов, охватываемых планированием:

- планы **функционирования** – разрабатываются периодически для регулярно повторяющихся процессов (основных функциональных сфер), таких как сбыт, производство, материально-техническое снабжение и т.д.
- **единовременные** планы – для процессов, выполняемых однократно (внедрение какого-либо проекта или программы); разрабатываются однократно на некоторый промежуток времени, необходимый для достижения конечной цели проекта

Как правило, единовременные планы представлены в виде программ мероприятий, согласованных по срокам, результатам и ресурсному обеспечению.

Технология планирования

Соответствует технологии принятия решений:



Анализ ситуации:

анализ окружения, организации, выявление проблем, ограничений

Постановка целей:

с учетом выявленных проблем

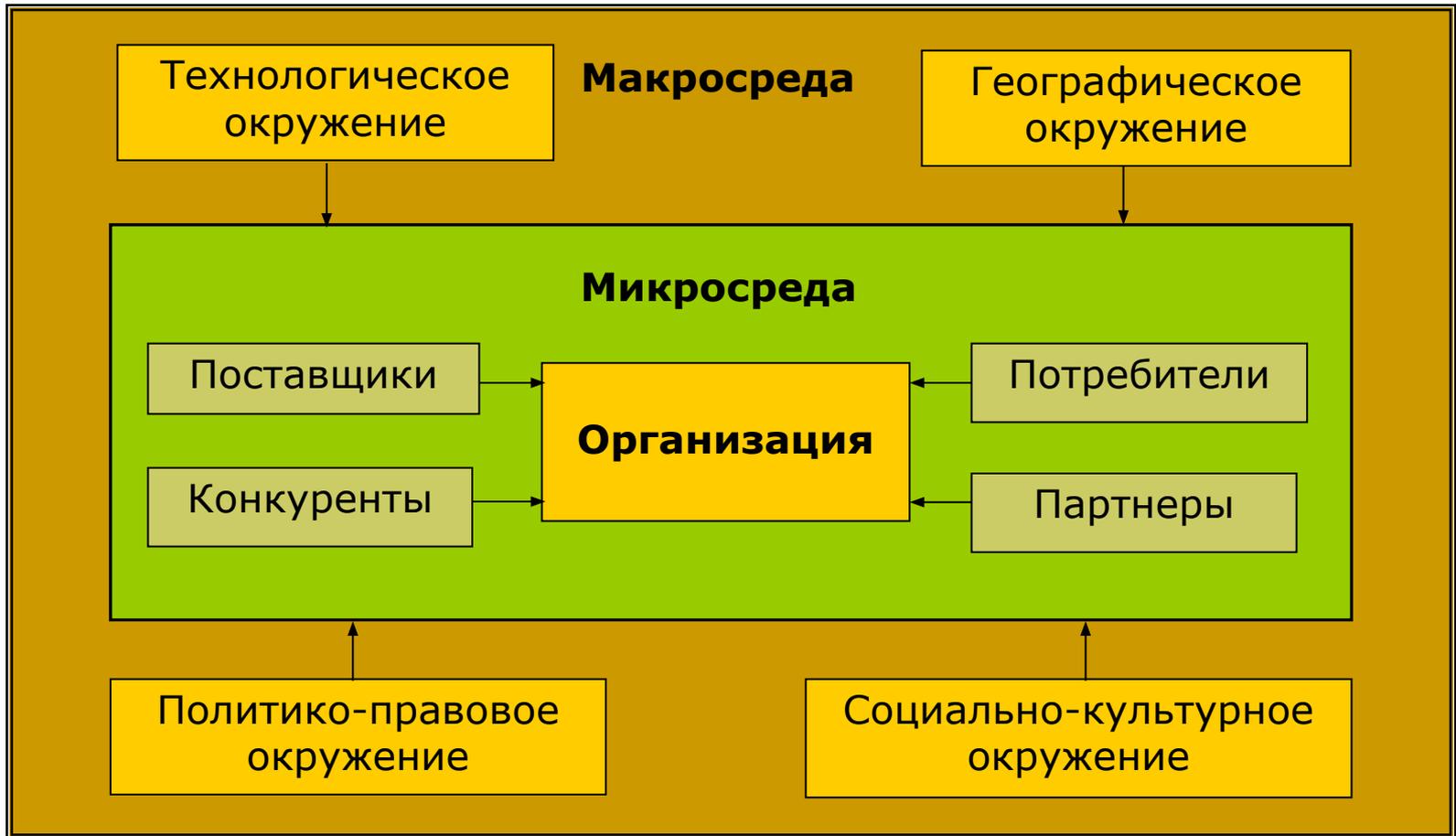
Выработка решений:

формирование альтернативных вариантов решения выявленных проблем и достижения поставленных целей

Выбор оптимального решения:

оценка вариантов и выбор наилучшего

Анализ ситуации



Анализ макросреды

Анализ **технологического окружения:**

изучение новейших достижений в технологиях производства, новейших результатов научных разработок.

Анализ **географического окружения:**

изучение особенностей климата, экологии, транспортной инфраструктуры.

Анализ **политико-правового окружения:**

изучение политических и правовых законодательных актов (налоговых программ, регулирования цен, норм выбросов в окружающую среду и др.)

Анализ **социально-культурного окружения:**

изучение рынка рабочей силы (уровень занятости, образования, здравоохранения)

изучение влияния социально-культурных и демографических условий на поведение потребителей.

Анализ микросреды и организации

Изучение **характерных черт потребителей**: покупательский потенциал, структура потребителей, платежные привычки, потребности и предпочтения и т.д.

Анализ **конкурентной позиции** фирмы: изучение сильнейших конкурентов (доля на рынке, эффективность продаж, преимущества и недостатки продуктов, конкурентоспособность цен, общий имидж и т.д.)

Анализ **поставщиков и партнеров**: оценивание настоящих и потенциальных поставщиков и партнеров (надежность, качество продукции, условия поставок, степень зависимости, имидж и др.)

Анализ **организации**: SWOT-анализ (Strength – сильные стороны, Weakness – слабые стороны, Opportunity – возможность, Threat – угроза), анализ жизненного цикла изделий, функционально-стоимостной анализ и др.

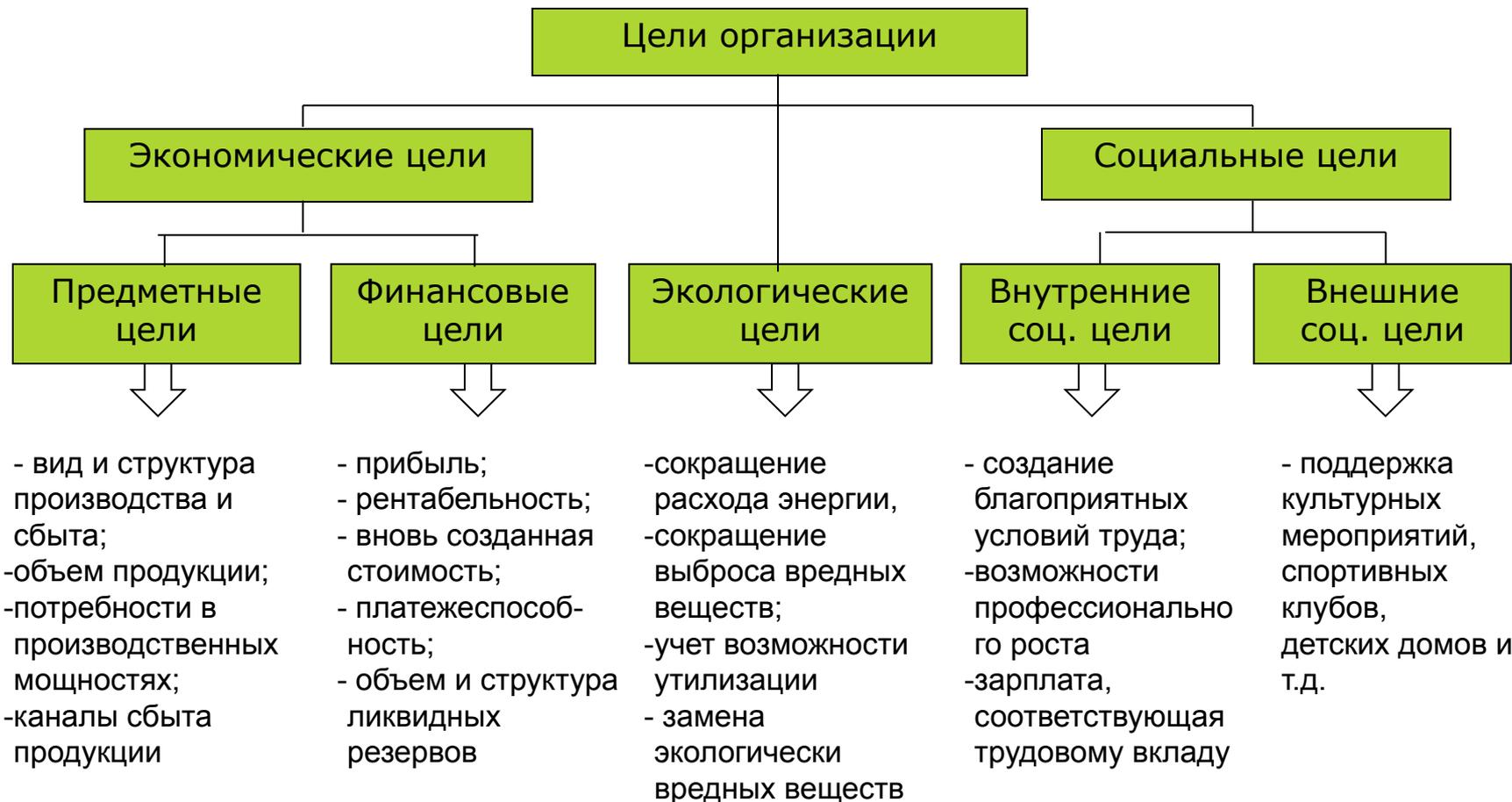
Результатом этапа анализа должно стать описание выявленных ограничений, проблем, существующих тенденций, имеющихся ресурсов, а также потенциальных благоприятных возможностей и угроз

Постановка целей

Виды целей организации:

- **общие цели.** Выражают общую задачу, значение, миссию фирмы, определяют основное направление развития бизнеса на протяжении всего жизненного пути
- **долгосрочные цели.** Определяют результаты, которые должны быть достигнуты компанией через 3–5 лет. На их основе разрабатывается стратегический план фирмы
- **краткосрочные цели.** Определяют результаты, которые должны быть достигнуты компанией и ее отдельными подразделениями в ближайшее время (через год и менее). Должны быть подчинены долгосрочным целям и выбранной стратегии. Являются основой для разработки оперативных планов.

Постановка целей



Принципы постановки целей

1. Цели выявляются на основе анализа ситуации:
должны быть связаны с проблемами, выявленными на этапе анализа
должны учитывать выявленные ограничения, тенденции и возможности
2. Цели должны учитывать интересы всех заинтересованных сторон:
работников фирмы; акционеров, инвесторов, потребителей, поставщиков
3. Должны быть выявлены взаимоотношения целей:
индифферентные – достижение одной не влияет на достижении другой
комплиментарные – достижение одной способствует достижению другой
конкурирующие – достижение одной препятствует достижению другой
4. Должны быть проверяемыми:
формулировки должны быть точными и четкими
должны быть критерии (измеряемые индикаторы)
должны быть указаны сроки реализации

Выработка плановых решений

Методы теории принятия решений

«Мозговой штурм» - коллективное генерирование идей в благоприятных для творчества условиях (отсутствие критики, поощрение максимального количества идей, дружеская атмосфера). Происходит цепная реакция идей, интеллектуальной взрыв.

Метод Дельфи: на первом этапе эксперты анонимно высказывают свое мнение. Их суждения обрабатываются (выделяются среднее и крайние мнения). Экспертам сообщаются результаты. Если мнение эксперта сильно отклоняется от среднего значения, то его просят аргументировать свое мнение или изменить.

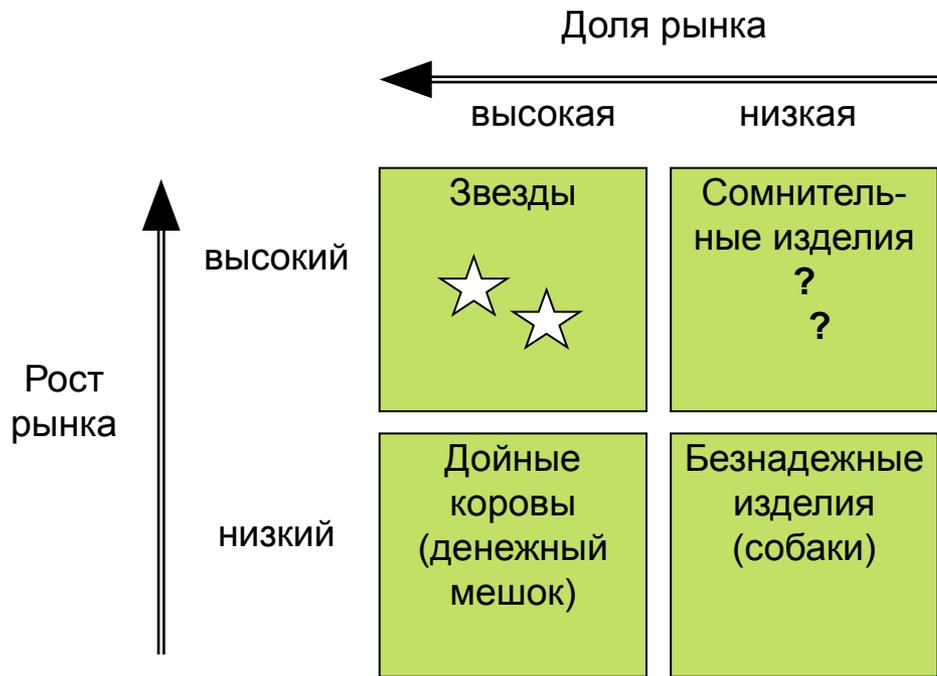
Методики прогнозирования - для оценки сгенерированных альтернатив. Примеры: методики временных рядов (экстраполяции), методы построения сценариев, методы анализа причинно-следственных связей.

Методы экспертных оценок - для выбора наилучшей альтернативы. Формируется множество частных критериев, определяется их вес (важность). Затем эксперты выставляют оценку каждой альтернативы по каждому из критериев. Интегральная оценка для отдельных вариантов рассчитывается по определенной формуле (например, как взвешенная сумма).

Выработка плановых решений

Методы стратегического планирования

Методика портфолио (Бостонская матрица)



Стратегии для:

«безнадежных изделий» - уход с рынка или поиск необходимой ниши рынка;

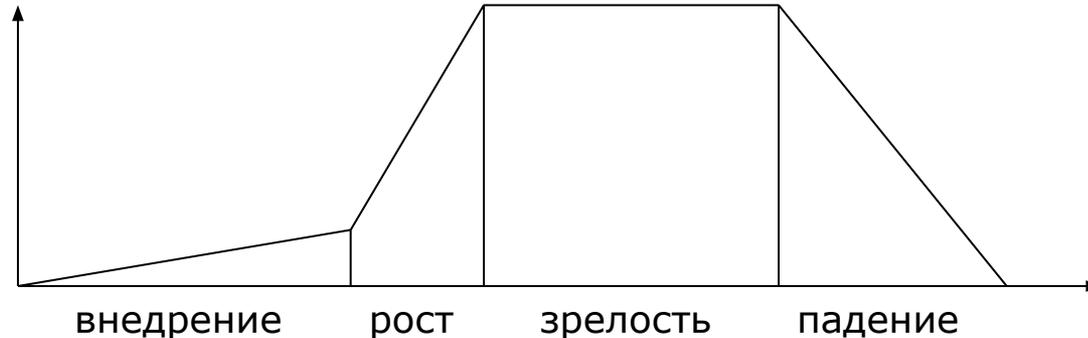
«дойных коров» - использование как основы для поддержания финансовой стабильности и как источника финансирования новой продукции;

«звезд» - инвестирование

«сомнительных изделий» - решение либо о превращении их в «звезды», либо об изъятии из ассортимента

Выработка плановых решений

Методика анализа жизненного цикла изделия



Внедрение – освоение продукта и рынка

Рост – постоянно растущий объем продаж

Зрелость – устойчиво высокий объем продаж

Падение – сокращение продаж

Стратегии:

- для стадий внедрения и роста – инвестирование, усовершенствование позиций;
- для стадии зрелости – удержание позиций, укрепление и поддержка;
- для стадии падения – свертывание позиций, деинвестирование

Организационное проектирование

Основные компоненты проектирования:

- 1) **Структура** - выделение подразделений, определение структуры подчиненности и контроля
- 2) **Задачи** - определение содержания работ подразделений, распределение полномочий
- 3) **Коммуникации** - определение структуры коммуникаций (центры сбора информации, направления потоков информации), формы сообщений
- 4) **Оценки и ценности** - методы вознаграждений и наказаний (мотивация), критерии продвижения в должности, организационная культура (убеждения о роли компании в обществе и роли каждого сотрудника)

Все компоненты организационного проекта должны быть согласованы

Механистический и органический проект

Формирование задач, структура

Механистический:

Задачи четко определены и специализированы; мало связаны с целями

Задачи характеризуются жесткой постановкой и изменяются только по решению высшего руководства

Специфическое распределение ролей (права, обязанности и методы предписаны каждому члену организации)

Иерархическая структура контроля, власти и коммуникации

Органический:

Задачи более независимы; подчинены целям.

Задачи постоянно регулируются и пересматриваются в результате взаимодействия членов организации

Обобщенное распределение ролей (сотрудники принимают общую ответственность за результат помимо индивидуальной роли)

Сетчатая структура контроля, власти и коммуникации.

Механистический и органический проект

Система коммуникаций

Механистический:

Информация, имеющая отношение к ситуации и действиям организации, формально остается у главного руководителя

Коммуникации, прежде всего, вертикальные: между руководителями и подчиненными

Коммуникации принимают форму либо инструкций и решений от вышестоящих лиц, либо информации и запросов на решения от подчиненных

Органический:

Лидер не считается всеведущим; ознакомительные центры расположены по всей организации.

Коммуникации как вертикальные, так и горизонтальные, в зависимости от того, где находится необходимая информация

Коммуникации, прежде всего, принимают форму информации и совета

Механистический и органический проект

Система оценок и ценностей

Механистический:

Упор на лояльность к организации и подчинение руководителям

Санкции вытекают из трудового контракта между служащими и организацией

Важность и престиж связаны с принадлежностью к организации

Органический:

Обязательства по отношению к целям организации более высоко оцениваются, чем лояльность и повиновение

Санкции вытекают из общности интересов, а не от договорных отношений

Важность и престиж связаны с признанием во внешнем окружении

Выбор организационного проекта

Наибольшее влияние на выбор оргпроекта оказывают:

1. Окружение

По степени сложности:

- **простое** - небольшое число схожих факторов и компонентов (например, один потребитель, один поставщик);
- **сложное** - большое количество разнообразных факторов и компонентов (например, организация производит разнообразную продукцию для различных групп потребителей, имеет множество поставщиков и партнеров).

По степени изменяемости:

- **стабильное** - мало испытывает или вообще не испытывает изменений (например, на потребительском рынке происходят незначительные колебания);
- **бурное** - быстрые, частые и радикальные изменения (например, новые технологии быстро заменяют старые и часто появляются новые изделия и модели).

Выбор организационного проекта

		Сложность окружения	
		низкая	высокая
Динамика окружения	низкая	Низкая степень неопределенности	Умеренно низкая степень неопределенности
	высокая	Умеренно высокая степень неопределенности	Высокая степень неопределенности

В окружении с низкой и умеренно низкой степенью неопределенности может быть использован **механистический** тип организации.

В окружении с высокой или умеренно высокой степенью неопределенности более успешным является **органический** тип организации, т.к. он более гибок и позволяет быстро реагировать на изменения.

Выбор организационного проекта

2. Технология

По классификации Томпсона технологии делятся на три категории:

- **интенсивные** - технологии с низкой степенью стандартизации, требующие специфического мастерства, техники или обслуживания (единичные, мелкосерийные, автоматизированные технологии). Этому типу лучше соответствует *органический* проект.
- **долгосвязные** - технологии с высокой степенью стандартизации (крупносерийные или массовые технологии, сборочные линии). Этому типу лучше соответствует *механистический* проект
- **промежуточные** – часть операций допускают стандартизацию, часть – не поддаются стандартизации (например, в банковском деле депозитные и заемные операции – стандартизованы, а предоставление инвестиций крупным клиентам – нет). Компании с этим типом технологии, нуждаются в *механистических* проектах для стандартизированной части их действий и в *органических* проектах для других сфер их деятельности.

Выбор организационного проекта

3. Размер организации

- для **малых и средних** предприятий допустимо использование *механистического* проекта
- для **крупных** предприятий необходимо использовать *органический* проект, т.к. он позволяет быстрее реагировать на важные изменения и принимать решения

Функции руководства

Руководство — процесс влияния на подчиненных, являющийся способом заставить их работать на достижение единой цели

Основные функции руководства:

1) решение производственных задач:

- распределение и разъяснение подчиненным их обязанностей и ответственности, объяснение правил, норм и т.д.;
- координация действий подчиненных;
- решение возникающих в процессе производства проблем;
- привлечение подчиненных к принятию решений (проведение совещаний, консультаций, выявление мнений и предложений);

2) оценка труда подчиненных и воздействие на них:

- контроль соблюдения дисциплины, дисциплинарные воздействия (лишение премий, понижение в должности, предупреждение, увольнение);
- поощрение за качественно выполненную работу (похвала, денежная премия, повышение в должности и т.д.);
- воодушевление, стимулирование энтузиазма, мотивация;
- распространение информации обо всех событиях, происходящих в фирме, доведение до сведения работников решений, принятых высшим руководством;

Функции руководства

3) забота о сотрудниках, в том числе:

- создание благоприятных условий труда, выявление и устранение проблем, помех, обеспечение дополнительных удобств на рабочих местах;
- обучение, переподготовка и повышение квалификации подчиненных;
- налаживание благоприятного климата в коллективе, создание атмосферы доверия и взаимопонимания, кооперации и взаимопомощи;
- управление конфликтами, проведение профилактической работы по устранению конфликтных ситуаций;
- внимательное отношение к нуждам подчиненных, проявление участия, поддержка сотрудников.

Стили руководства

МакГрегор описывает систему руководства с 2-х противоположных позиций:

Теория X:

- каждому человеку от природы присуще нежелание работать;
- честолюбие присуще немногим, люди стараются избегать ответственности;
- каждый человек стремится обеспечить себе полную безопасность;
- чтобы заставить членов коллектива работать на достижение единой цели, необходимо применять различные методы принуждения, контроля.

Теория Y:

- работать для человека так же естественно, как и играть. человек не только не отказывается от выполнения тех или иных обязанностей, но и стремится взять на себя определенную ответственность;
- если члены организации подчинены целям, они стремятся к самоуправлению, самоконтролю, делают все для достижения этих целей;
- награда за деятельность должна строго соответствовать тому, как выполнены стоящие перед коллективом задачи;
- изобретательность и творческое начало весьма распространены среди населения, но они зачастую остаются скрытыми.

Стили руководства

Классификация стилей управления по признакам **авторитарности** и **коллегиальности**:

авторитарность	Жесткая диктатура	Руководитель принимает решение и доводит его до подчиненных
	Благожелательное самовластие	Руководитель излагает свое решение и предлагает задавать вопросы
	Совещательный-1	Руководитель представляет предварительное решение, которое может быть изменено
коллегиальность	Совещательный-2	Руководитель излагает проблему, собирает предложения и принимает решения
	Либеральный	Руководитель определяет пределы, в которых принимается решение и предлагает сотрудникам выработать его
	Коллегиальный	Руководитель принимает решение, предложенное группой, даже если оно не совпадает с его собственным

Стили руководства

На **выбор стиля** руководства влияют три группы факторов.

1. Черты характера руководителя:

- *авторитарный стиль* используют управляющие, не имеющие достаточной квалификации, с гипертрофированным мнением о собственных достоинствах;
- *коллегиальный стиль* требует от руководителя умения находить компромиссы, доказывать свое мнение, опираясь не на власть, а на профессиональную компетентность и высокий авторитет

2. Способности и личностные качества подчиненных:

- *авторитарный стиль* больше подходит для низко квалифицированных работников, требующих постоянного надзора и контроля;
- *коллегиальный стиль* наиболее эффективен при управлении работниками, имеющими высокие профессиональные навыки и высокие социальные потребности, деятельность которых носит творческий характер

3. Рабочая обстановка и особенности труда

- *авторитарный стиль* целесообразно использовать в условиях, когда существует риск здоровья, когда экстремальные условия требуют быстрого принятия решений и строгого соблюдения дисциплины.

Стили руководства

Классификация по принципу
**ориентация на результат /
на работников**



(1;1) «Невмешательский» стиль
Этот стиль вызывает в подчиненных апатию и чувство безысходности.

(9;1) Авторитарное руководство
Обеспечивается эффективная работа, но часто отсутствует взаимопонимание

(1;9) Социальное руководство
Хорошее взаимопонимание, дружеская атмосфера, но подчиненные могут злоупотреблять доверием

(5;5) Производственно-социальное руководство
Руководитель сочетает заботу о подчиненных с контролем над ними

(9;9) «Идеальный» стиль
Подчиненные участвуют в принятии решений, но злоупотребления с их стороны пресекаются

Мотивация

Мотивация — такая ориентация побудительных стимулов работника, при которой он стремится к достижению организационных целей.

Иерархия потребностей по Маслоу



Средства удовлетворения потребностей:

предоставление интересной творческой работы, свободы в организации своего труда

продвижение по службе, почетные звания, награды и похвалы

сотрудничество, принятие участия в совместной деятельности

борьба за безопасные условия работы, льготы, страховку, выходное пособие

предоставление зарплаты, пенсий, благоприятных рабочих условий

Мотивация

Ф. Герцберг предложил двухфакторную теорию мотивации

Факторы **положительной мотивации (мотиваторы)**:

- трудовые успехи,
- признание заслуг,
- разнообразии труда,
- степень ответственности,
- возможности служебного и профессионального роста

Соответствуют высшим потребностям по Маслоу

Способствуют достижению чувства удовлетворенности трудом

Факторы не способствующие мотивации (**гигиенические**):

- гарантии сохранения работы,
- социальный статус рабочего места,
- условия труда,
- отношение непосредственного начальника,
- заработная плата

Соответствуют низшим потребностям по Маслоу

Не способствуют достижению чувства удовлетворенности трудом, способны лишь удержать работника

Инструменты мотивации

Содержание труда

характеризуется глубиной и размахом деятельности

Глубина деятельности — это уровень контроля, который работник осуществляет над своей деятельностью (степень свободы).

Чем больше свободы имеет работник, чем меньше правил и инструкций, регламентирующих его деятельность, тем больше глубина деятельности

Размах деятельности – разнообразие деятельности.

Работа, которая содержит меньше повторений и больше операций, имеет более высокий размах.

Глубина деятельности

высокая

низкая

Размах
деятельности

высокий

низкий

Разнообразие заданий Широкий контроль	Разнообразие заданий Узкий контроль
Однообразие заданий Широкий контроль	Однообразие заданий Узкий контроль

Инструменты мотивации

Для увеличения размаха – методы **расширения видов работ**:

- объединение нескольких узких операций в одно целое задание;
- чередование деятельности;
- организация многофункциональных рабочих команд

Для увеличения глубины – методы **обогащения деятельности**:

- предоставление свободы в определении используемых методов работы;
- самостоятельное принятие решений в заданных рамках;
- планирование выполнения работы;
- контроль бюджетных аспектов собственных планов;
- свободное распоряжение своим рабочим временем.

Инструменты мотивации

Система регулирования рабочего времени

неполный рабочий день;
скользящий график рабочего времени;
свободный график;
отпуска для творческой работы.

Преимущества:

- способствует повышению производительности труда.
- уменьшается значимость проблем прогулов и невыхода на работу в связи с болезнью

Сложности:

- затраты на координацию увеличиваются,
- контроль за присутствием на работе усложняется,
- учет раб. времени (при повременной оплате труда) становится дороже
- работник должен быть способен брать на себя ответственность

Инструменты мотивации

Система оценки и вознаграждения

денежная премия, подарок, похвала, повышение в должности, предоставление более благоприятных условий работы и т.д.

Роль оплаты труда

Классическая школа: деньги – решающий фактор мотивации

Современные исследования: деньги могут служить решающим стимулом повышения производительности труда только для 10–30 % трудящихся

Роль оплаты труда зависит от уровня благосостояния: если доход работников - на высоком уровне, все большее значение приобретают нематериальные стимулы (содержание труда, условия труда, престиж).

Основной принцип оплаты труда

Вознаграждение должно соответствовать личному вкладу в общую работу

Если вклад больше вознаграждения, человек чувствует неудовлетворенность

Если вознаграждение превышает вклад, он испытывает чувство вины

Понятие контроля

Контроль — это процесс проверки и сопоставления фактических результатов деятельности с заданиями.

Дополнительная функция контроля — функция отчетности и накопления статистики.

Цель контроля – выявить на возможно более раннем этапе неблагоприятное развитие событий с тем, чтобы провести корректировку

Необходимость контроля обусловлена:

- ошибками, допущенными либо на этапе планирования, либо при выполнении плана
- ненадлежащим выполнением работы
- изменением условий, произошедшим после принятия плана

Виды контроля

Классификация по глубине (уровням иерархии)



На нижнем уровне - система учета производственных показателей (машинное время, рабочее время персонала, объем выпуска продукции, складские запасы)

На среднем уровне – системы контроля отдельных служб (снабжения, сбыта, персонала и т.п.), сориентированные на стоимостные показатели.

На верхнем уровне эти подсистемы учета сводятся в единые информационные системы, характеризующие предприятие в целом.

На верхнем уровне также ведется наблюдение за внешними условиями (собирается информация о конкурентах, потребителях, поставщиках, правительстве и обществе).

Виды контроля

В соответствии с **объектом контроля**:

Технологический (операционный) - приемка продукции (контроль качества), контроль за оборудованием, контроль использования ресурсов (запасов), контроль закупок и т.д.

Финансовый – контроль использования финансовых ресурсов каждым подразделением с целью проверки эффективности использования капиталов

Контроль человеческих ресурсов - отбор людей для выполнения определенных видов деятельности, оценка труда сотрудников, учет рабочего времени, контроль за условием выполнения коллективного договора и др.

Контроль информационных ресурсов - контроль схемы документооборота, условий хранения информации и обеспечения ее защиты от несанкционированного доступа, контроль параметров информации

Виды контроля

По **типу субъектов**, осуществляющих контроль:

Внутренний (административный) контроль осуществляется менеджерами организации, ее администрацией.

Внешний контроль (ревизия, аудит) проводится назначенным извне или выбранным самой контролируемой организацией субъектом (комиссией, аудитором).

По **времени проведения проверки**:

Предварительный контроль осуществляется до начала реализации целей и программ организации

Текущий контроль проводится в ходе выполнения работ (периодические точки контроля по мере продвижения продукции)

Заключительный (обратный) контроль выполняется после завершения работ и достижения целей. Он используется как база для оценки и вознаграждения служащих, а также как основа для анализа выполнения планов

Технология контроля

Принципы эффективного контроля:

- *контроль должен быть разумным*
- *контроль должен быть своевременным*
- *реакция на контроль должна быть оперативной*

Процесс контроля включает четыре основных фазы:

1. Планирование — создание стандартов, составление графика контроля, создание шаблонов документов, информационной системы контроля.
2. Проверка — сбор информации о контролируемом процессе и его результатах, наблюдение изменений, измерение параметров процесса.
3. Анализ — исследование собранной информации, сравнение результатов со стандартами, фиксирование отклонений, анализ причин отклонений
4. Регулирование — разработка решений по поддержанию текущего положения (если отклонений не выявлено) или изменению процесса (если имеются отклонения) или изменению стандартов (если отклонения слишком велики), проведение корректирующих действий