

1 Понятие управления (менеджмента)

Термин «менеджмент» (англ.) в переводе означает «управление», «руководство». Управление – это процесс воздействия, направленный на достижение определенных целей. Выделяют следующие виды управления:

- техническое, управление технологическими процессами и оборудованием;
- государственное, управление жизнью общества через органы власти;
- идеологическое (негосударственное, неполитическое), управление социальными процессами, внедрение идеологий;
- хозяйственное, управление производственной и экономической деятельностью предприятий.

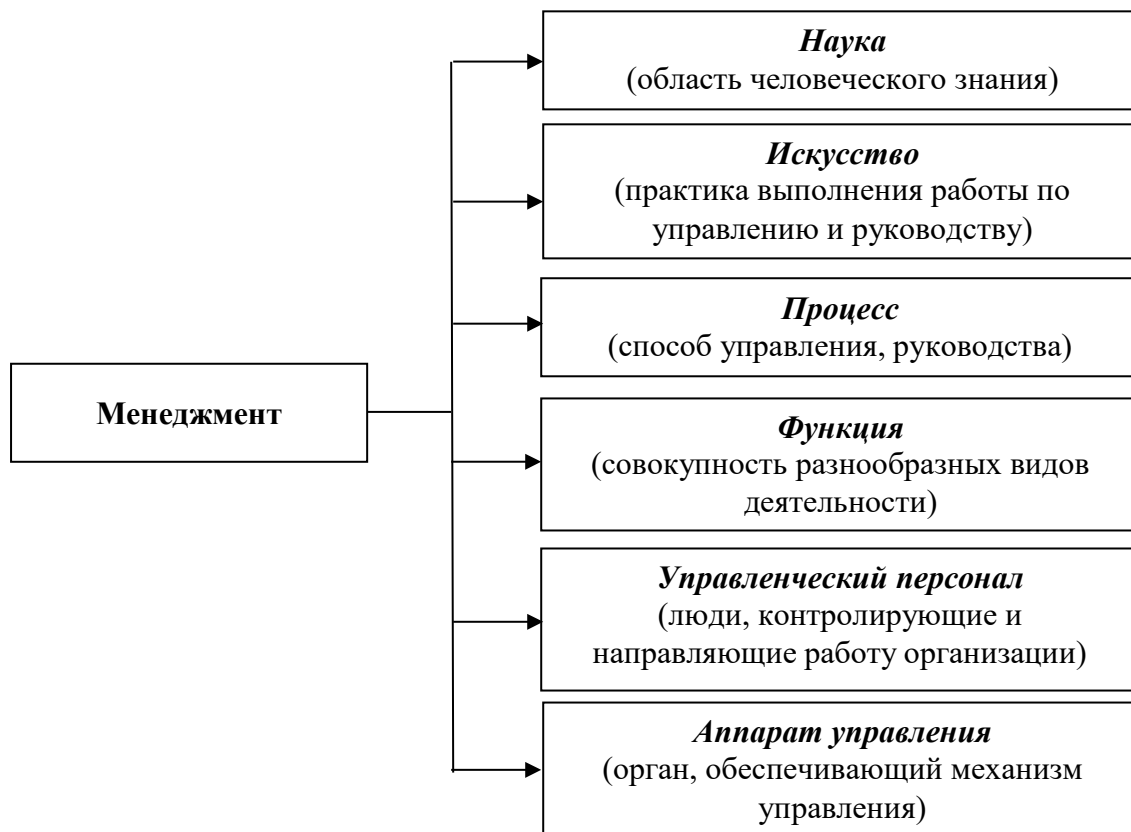


Рисунок 1 – Составные определения сущности управления

В управлении выделяют субъект управления (тот, кто осуществляет управление – отдельный человек или группа людей) и объект управления (те, кем управляют – объединения, предприятия, трудовая деятельность). Менеджмент – это процесс управления предприятием.

При определении понятия «менеджмент» выделяют следующие составляющие (Рисунок 1): Менеджмент = искусство + опыт + обучение.

Менеджмент – это умение достигать поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

Цели менеджмента:

- получение (увеличение) прибыли;
- повышение эффективности хозяйствования; удовлетворение потребностей рынка;
- решение социальных вопросов.

Задачи менеджмента:

- организация производства конкурентоспособных товаров;
- совершенствование производственного процесса;
- внедрение новейших наукоемких технологий;
- повышение качества продукции;
- снижение затрат на производство.

2 Виды управления (менеджмента)

Управление охватывает разные сферы деятельности предприятия и различные процессы, протекающие внутри них. В связи с этим выделяют следующие виды менеджмента:

- а) организационный менеджмент – создание предприятия, формирование ее структуры и системы управления ее, разработка инструкций и пр.;
- б) стратегический менеджмент – определение долгосрочных целей предприятия и основных путей их достижения;
- в) производственный менеджмент – управление объектами и процессами,

выбор используемых технологий для производства товаров и услуг;

г) менеджмент персонала – разработка кадровой политики и решений по управлению персоналом в предприятия;

д) финансовый менеджмент – управление финансовыми потоками в целях наиболее эффективного использования капитала и получения максимальной прибыли;

е) маркетинговый менеджмент – установление взаимоотношений предприятия с рынком;

ж) логистика – планирование, контроль, управление доставкой, складированием и переработкой материалов и доведение готовой продукции до потребителя;

з) инновационный менеджмент – создание и внедрение новых видов товаров и услуг, а также технологий.

В связи с этим менеджеров подразделяют в зависимости от выполняемых ими функций: менеджеры по продажам, менеджеры по персоналу, менеджеры по рекламе и пр.

3 Принципы управления (менеджмента)

Управление осуществляется в соответствии с определенными правилами, соблюдение которых обеспечивает успех предприятия, а несоблюдение может привести к неудачам и убыткам.

Принципы менеджмента – основополагающие правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций.

Основными принципами менеджмента, которыми необходимо руководствоваться при решении управленческих задач, являются (разработаны Анри Файолем):

а) разделение труда, направленное на повышение его производительности;

б) полномочия и ответственность, когда полномочия должны делегироваться пропорционально ответственности за выполнение работы;

- в) дисциплина;
- г) единоначалие, при котором работник подчиняется только одному руководителю;
- д) единство действий, осуществляемых по единому плану;
- е) подчинение личных интересов общим;
- ж) вознаграждение персонала;
- з) централизация, т.е. единый управляющий центр и равновесие между централизацией и децентрализацией;
- и) скалярная цепь, т.е. передача распоряжений согласно уровням иерархии;
- к) порядок во всем;
- л) справедливость, представляющая собой сочетание доброты и правосудия;
- м) стабильность персонала;
- н) инициатива в построении и выполнении планов;
- о) корпоративный дух, т.е. единение персонала.

Современные принципы менеджмента нацеливают внимание на социальный аспект управления: менеджмент направлен на человека, на то, чтобы усилия людей сделать более эффективными.

4 История развития управления (менеджмента)

История развития менеджмента насчитывает уже несколько тысячелетий. Процесс его развития связан с изменениями, происходящими в обществе, экономике, во всей системе социально-экономических отношений.

Выделяют пять революционных этапов в истории развития теории и практики менеджмента:

1 этап – религиозно-коммерческий (до 1760 г. до н.э.) – зарождение письменности в Древнем Шумере привело к образованию особого слоя «жрецов-бизнесменов», связанных с торговыми операциями;

2 этап – государственно-законодательный (1760 г. до н.э.) – впервые издан свод законов управления государством для регулирования общественных

отношений между различными социальными группами населения (царь Хаммурапи);

3 этап – государственно-контрольный (605-562 гг. до н.э.) – соединение государственных методов правления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства (время правления Навуходоносора II);

4 этап – индустриальный (XVII – XVIII вв.) – возникновение профессионального менеджмента, что связано с зарождением капитализма и началом индустриального процесса европейской цивилизации;

5 этап – бюрократический (конец XIX – начало XX в.) – формирование крупных иерархических структур менеджмента, осуществление разделение труда, ввод норм и стандартов, установление должностных обязанностей и ответственности менеджеров.

Однако, как самостоятельная наука менеджмент зародился на рубеже XIX – XX вв. Выделяют 4 основные направления, заложившие основу науки управления:

1) Школа научного управления - 1885 – 1920 г. (Фредерик Тейлор - 1856-1915) – управление на основе законов, знаний, используя научные методы; усовершенствование трудового процесса с помощью технических средств (Генри Форд); распределение труда и соответствующая оплата.

2) Классическая школа – 1920 - 1950 г. (Анри Файоль – 1841-1925) – рациональное построение предприятия как иерархической структуры; рассмотрение управления как процесса, состоящего из взаимосвязанных функций; основные принципы управления.

3) Школа человеческих отношений – с 1950 г. (Элтон Мэйо – 1880 – 1949) – в управлении учитывается личность человека, его сильные и слабые стороны, человеческие отношения.

4) Школа поведенческих наук - с 1950 г. (Дуглас Макгрегор – 1906 – 1964) – психологическое направление, рассматривавшее поведение человека как реакцию на различные стимулы; налаживание межличностных отношений.

5 Современные подходы в управлении (менеджменте)

В современном менеджменте выделяют 4 основных подхода:

1) Количественный подход – использование количественных измерений при принятии решений; использование информационных систем управления и вычислительной техники.

2) Процессный подход – управление рассматривается как непрерывный процесс, состоящий из следующих функций: планирование, организация, мотивация, контроль. Эти функции находятся в постоянной взаимосвязи и объединены между собой процессами принятия решений и передачи информации.

3) Системный подход – организация рассматривается как единое целое, т.е. совокупность взаимосвязанных элементов, которые ориентированы на достижение различных целей под влиянием внешней среды.

4) Ситуационный подход – принятие управленческих решений на основе изучения всей совокупности ситуационных факторов (влияние окружающей среды). Современный менеджмент вбирает в себя достижения различных подходов, продолжает пополняться новыми знаниями, дополняя существующие системы и методы.

В России постепенно создается модель российского менеджмента, которая основывается на обобщении мирового опыта эффективного управления, а также на собственном богатом опыте, существующем в нашей стране и национально-исторических особенностях нашей культуры.

К основным положениям современной концепции менеджмента относят:

- а) способность предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды;
- б) использование инновационных методов в управлении;
- в) ориентирование на человека и его возможности;
- г) совершенствование структуры управления за счет большей децентрализации функций;
- д) привлечение сотрудников к управлению предприятием.

6. Предприятие, как объект управления

Предприятие – форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной структуры, призванная выполнять определенные функции и решать поставленные задачи для достижения определенных целей.

Все предприятия отличаются друг от друга в зависимости от следующих критериев:

1) По механизму функционирования:

а) формальные – созданные по определенным правилам, имеющим определенную структуру, связи и четко поставленные цели (юридические лица);

б) неформальные – спонтанно образовавшиеся группы людей.

2) По формам собственности:

а) государственные;

б) муниципальные.

в) частные;

3) По отношению к прибыли:

а) коммерческие – предприятия, основная цель которых – получение прибыли;

б) некоммерческие – предприятия, основная цель которых – удовлетворение общественных потребностей.

4) По организационно-правовым формам:

а) коммерческие – хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия;

б) некоммерческие – фонды, учреждения, ассоциации, потребительские кооперативы и пр.

5) По масштабам деятельности (размеру):

а) малые – численность персонала в промышленности - до 100 чел., в сельском хозяйстве и научно-технической сфере - до 60 чел., розничная

торговля, сфера обслуживания – 30 чел., в остальных отраслях – 50 чел.;

- б) средние – численность персонала от 100 до 300 чел.;
- в) крупные - численность персонала от 300 чел. и выше.
- б) По секторам производства:
 - а) отрасли первичного цикла – добыча сырья;
 - б) отрасли вторичного цикла – обрабатывающая промышленность;
 - в) отрасли третичного цикла – услуги;
 - г) четвертый сектор – информационные технологии.

Основными видами деятельности предприятия являются:

1) Производственная деятельность – деятельность человека, коллектива людей, государства, направленная на создание новых материальных и иных ценностей.

2) Коммерческая деятельность – это процессы, связанные с куплей и продажей товаров, удовлетворением спроса покупателей.

7. Управляющий (менеджер) в предприятия

Менеджер – наемный управляющий, занимающий в предприятии постоянную должность и наделенный правом принимать решения в определенных сферах деятельности предприятия. Менеджеры бывают разных уровней в зависимости от сложности решаемых ими задач и возлагаемых на них функций (Рисунок 2). Менеджеров подразделяют на три группы:

а) руководители высшего звена – определяют основное направление деятельности предприятия, ее цели и задачи (генеральный директор, директора);

б) руководители среднего звена – отвечают за практическую реализацию решений, согласовывают усилия различных подразделений предприятия (начальник цеха, отдела);



Рисунок 2 – Структура распределения служебных полномочий предприятия

в) руководители низшего звена – руководство деятельностью непосредственных исполнителей – рабочих и служащих (мастер, начальник участка, группы).

Пирамида уровней управления демонстрирует уменьшение числа руководителей на каждом последующем уровне.

8. Внешняя и внутренняя среда предприятия

Среда – это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность предприятия.

Различают внутреннюю и внешнюю среду предприятия.

Внутренняя среда – ситуационные факторы внутри предприятия, т.е. те условия, которые поддаются регулированию со стороны предприятия в процессе внутрифирменного планирования и управления.

Внутренняя среда определяет характер и успешность деятельности предприятия.

К факторам внутренней среды относят:

- а) цель – это конечный результат, которого стремится достичь предприятие;
- б) задача – определенная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки;
- в) структура – логическое соотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей предприятия;
- г) технология – средство преобразования сырья в искомые продукты и услуги;
- д) персонал (люди) – совокупность всех человеческих ресурсов, которыми располагает организация на данный момент времени.

Работа персонала в предприятия должна строиться на основе организационной культуры – совокупности норм и правил, которым подчиняются сотрудники, решая поставленные перед ними задачи.

Все внутренние факторы находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости (Рисунок 3). Изменение одного из них в определенной степени влияет на все другие.

Внешняя среда – это совокупность факторов окружающей среды, воздействующих на предприятие.

Факторы внешней среды оказывают влияние на деятельность предприятия, поэтому оно должно эффективно реагировать и приспосабливаться к происходящим изменениям, для того чтобы выжить и достичь намеченных целей.

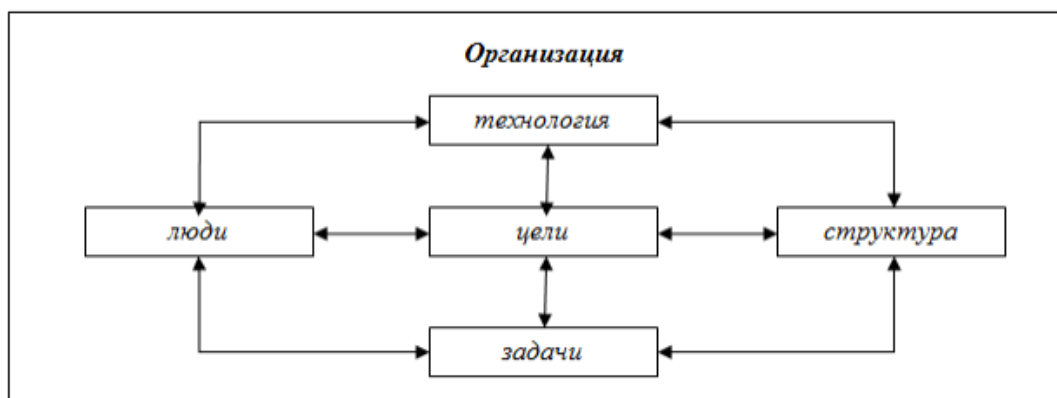


Рисунок 3 – Взаимосвязь внутренних факторов

Все факторы внешней среды разделяют на 2 основные группы:

1) Факторы прямого воздействия (микросреда) – факторы, которые непосредственно влияют на деятельность предприятия. К ним относятся:

- а) потребители (покупатели);
- б) поставщики материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
- в) конкуренты;
- г) законы и государственные органы;
- д) профсоюзы.

2) Факторы косвенного воздействия (макросреда) – факторы, которые могут не оказывать немедленного воздействия на организацию, но впоследствии скажутся на ее деятельности. К ним относятся:

- а) состояние экономики (уровень цен, инфляции, банковская политика и пр.);
- б) политика (политическая стабильность);
- в) научно-технический прогресс;
- г) социально-культурные факторы (традиции, культурные ценности);
- д) международные события (таможенная политика, экспорт, импорт);
- е) природно-географические факторы (климатические условия, доступность сырья, экологическая обстановка).

Внешняя среда характеризуется следующими признаками:

- а) взаимосвязь факторов - изменение одного из факторов влечет за собой изменение другого фактора;
- б) сложность – степень одновременного воздействия тех или иных факторов на

функционирование предприятия;

- в) подвижность – скорость изменения факторов окружающей среды;
- г) неопределенность – недостаточность информации о факторах.

9. Взаимодействие факторов окружающей среды предприятия

Организация зависит от взаимообмена ресурсов и результатов деятельности с внешним миром. При управлении необходимо учитывать внешнее окружение и его изменения для того, чтобы адаптировать внутреннюю среду к этим изменениям. Изменения каких-либо внешних факторов неизбежно будут требовать внесения изменений во внутренней среде.

Сущность окружающей среды и характер ее влияния на управление предприятием отображен на рисунке 4.

При анализе факторы окружающей среды разделяются на:

а) контролируемые предприятием (управляемые и направляемые ею) – факторы внутренней среды и факторы внешней среды прямого воздействия, т.к. эти факторы, вступая во взаимодействие с предприятием, имеют встречное воздействие (но не контроль);

б) неконтролируемые предприятием (находящиеся за пределами ее властных полномочий) – факторы внешней среды косвенного воздействия, которые носят практически односторонний характер воздействия на организацию, ей лишь остается активно приспосабливаться к ним.

На основе информации об окружающей среде организация должна адаптировать к ней свою стратегию с учетом своих конкурентных преимуществ и целей развития.

Тема 1.1 – Понятийный аппарат управления (менеджмента)
(Управление информационной безопасностью)



Рисунок 4 – Взаимодействие факторов окружающей среды предприятия

1 Характеристика функций управления предприятием

Всю многообразную деятельность по управлению предприятием можно представить в виде процесса выполнения ограниченного числа функций.

Функция управления – это вид управленческой деятельности, направленной на решение конкретной задачи управления, который осуществляется специальными приемами и способами (Рисунок 1).

Функция менеджмента – это вид деятельности, основанный на разделении и кооперации управленческого труда, характеризующийся определенной однородностью содержания и целевой направленности.

Основными функциями управления являются:

1) Контроль – процесс установления отклонений от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности. Эта функция осуществляется через наблюдения, проверку всех сторон деятельности, учет и анализ. По данным контроля корректируются ранее принятые решения. Задача контроля заключается в проверке результатов в течение всего процесса достижения цели (целей) в заранее установленные сроки.

2) Мотивация – процесс побуждения людей к действиям, позволяющим достичь целей предприятия. Для этого осуществляется материальное и моральное стимулирование, создаются условия для проявления активности работников и их саморазвития. Задача мотивации заключается в стимулировании действий работников к деятельности по достижению целей.

3) Организовывание – функция, отражающая структуру предприятия и ее особенности. На этой стадии формируется организационная структура, определяются полномочия и ответственность, набирается персонал, проводится инструктаж, происходит обеспечение всем необходимым для нормальной работы – оборудованием, материалами, заданиями, денежными средствами и пр. Задача предприятия заключается в разработке организационной структуры управления для выбранного варианта, наполнение ее кадрами с соответствующими

функциями и ответственностью.

4) Планирование – стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности и необходимые для этого средства и действия. Функция планирования, как процесс, разбивается на три этапа: целеполагание; прогнозирование; планирование.

При помощи планирования руководство стремится установить основные направления, по которым будут приниматься решения и предприниматься усилия, обеспечивающие единство целей для всех членов предприятия. Задача планирования предполагает принятие конкретного варианта решения, постановку цели и разработку плана ее реализации.

Функции менеджмента находятся в определенном кругообороте и составляют цикл менеджмента. Цикл менеджмента – это совокупность функций, которые он выполняет для нормального, эффективного функционирования предприятия. Все функции взаимосвязаны между собой процессами коммуникаций и принятия решений (Рисунок 1).

Взаимосвязь функций и цикличность процесса управления проявляется в том, что движение от стадии планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с предприятием процесса и с мотивированием работающих. Результаты контроля дают импульсы планированию, коррекции всей остальной деятельности по выполнению функций.

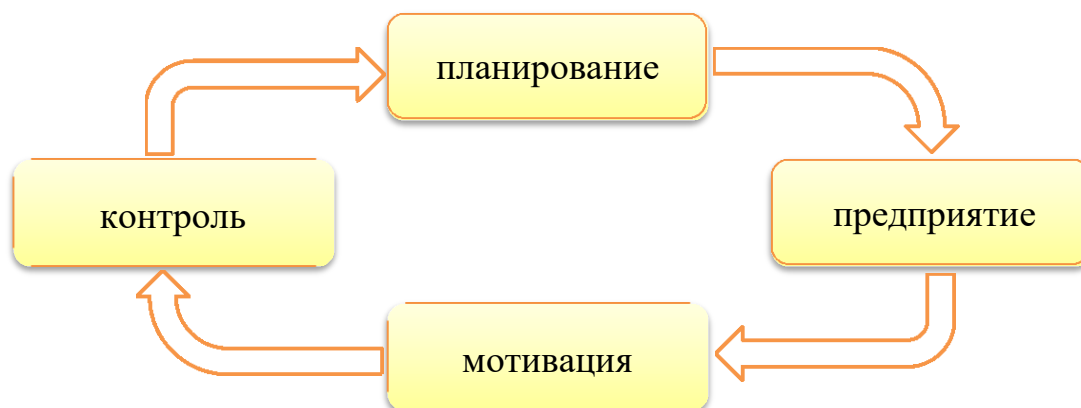


Рисунок 1 - Цикл управления

Практически функции взаимопроникают: в любом плане всегда имеется стадия организовывания, т.е. создания реальных условий для достижения запланированных целей; без планов невозможно контролировать результаты; контроль для персонала может быть мощным мотивационным фактором и пр.

Четыре функции управления (планирование, организовывание, мотивация и контроль) имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация и обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов предприятия. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики (коммуникация и обмен информацией) связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и обмен информацией часто называют связующими процессами.

Специфические (специальные) функции управления можно разделить на функции управления ресурсами, функции управления процессами и функции управления результатами.

1) Функции управления ресурсами:

- а) управление запасами;
- б) управление финансами;
- в) управление персоналом.

2) Функции управления процессами. В любом предприятия протекает множество процессов, начиная от самого общего процесса управления и до более конкретных: процессы реализации общих функций управления, процессы коммуникаций, принятия решений, производственный процесс.

Важнейшими частями производственного процесса являются снабжение, производство и сбыт продукции. В соответствии с этим выделяют конкретные функции управления процессами:

- а) управление материально-техническим снабжением;
- б) управление основным производством;

- в) управление вспомогательным производством;
- г) управление обслуживающим производством;
- д) управление совершенствованием управления;
- е) управление сбытом;
- ж) управление маркетингом и пр.

3) Функции управления результатами. К результатам (выходам системы) относят: прибыль, рентабельность, объемы производства и реализации, затраты, качество продукции и пр. Соответственно выделяют конкретные функции:

- а) управление качеством;
- б) производительностью;
- в) управление затратами.

2 Планирование, как функция управления

2.1 Понятие планирования и его виды

Планирование – это разработка последовательности действий (построение плана будущих действий), позволяющих достигнуть желаемого.

Планирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремиться определить и контролировать развитие предприятия в перспективе, поэтому для точного планирования необходимо получить как можно больше достоверной информации о рынке и о деятельности предприятия.

Выделяют следующие виды планирования:

- 1) По степени охвата:
 - а) общее, охватывающее всю сферу деятельности предприятия;
 - б) частное, охватывающее определенные сферы деятельности.
- 2) По содержанию планирования:
 - а) стратегическое – поиск новых возможностей;
 - б) тактическое – создание определенных предпосылок;
 - в) оперативное – реализация возможностей.
- 3) По сферам функционирования:

Тема 1.2 – Функции управления предприятием – планирование
(Управление информационной безопасностью)

- а) планирование производства;
- а) планирование сбыта;
- б) планирование персонала и пр.
- 4) По срокам:
 - а) краткосрочное – полугодовое, квартальное, месячное, недельное;
 - б) среднесрочное – от 1 до 5 лет;
 - в) долгосрочное – от 5 лет и более.

Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всего предприятия и каждого его подразделения в отдельности на установленный период времени; определении финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач. Таким образом, назначение планирования состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятия.

Планы содержат перечень того, что должно быть сделано, определяют последовательность, ресурсы и время выполнения работ, необходимое для достижения поставленных целей. Процесс планирования включает в себя следующие этапы:

- а) анализ перспектив развития предприятия (прогнозирование);
- б) оценка и выбор вариантов развития;
- в) установление целей и задач;
- г) разработка программы действий и составление графика работ;
- д) определение необходимых ресурсов;
- е) контроль за достижением целей.

Эффективность планирования зависит от соблюдения его принципов:

1) Принцип единства – все составные части системы должны развиваться в одном направлении (любые изменения в планах одного подразделения должны быть отражены в планах других подразделений).

2) Принцип участия – привлечение к планированию тех, кого оно непосредственно затрагивает.

3) Принцип непрерывности – процесс планирования в предприятия должен осуществляться постоянно.

4) Принцип гибкости – обеспечение возможности внесения в планы уточнений (изменений) в связи с изменяющимися условиями деятельности (непредвиденными обстоятельствами).

5) Принцип точности – составление с такой степенью точности, которая позволит его реализовать.

Весь процесс планирования на предприятии делится на две стадии: разработка стратегии (к чему стремиться?) и определение тактики (как это может быть достигнуто?).

2.2 Понятие стратегического планирования

Стратегическое планирование – процесс разработки стратегии и основных методов их осуществления.

Стратегия – набор правил и приемов, которыми руководствуется предприятие при принятии управленческих решений.

Деятельность по стратегическому планированию должна обеспечить длительную жизнеспособность предприятия в изменяющихся условиях. Процесс стратегического планирования является непрерывным и состоит из нескольких этапов

Процесс стратегического планирования состоит из нескольких этапов:

1) Определение миссии и целей предприятия.

2) Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.

3) Выбор стратегии.

4) Реализация стратегии.

5) Оценка и контроль выполнения.

1) Миссия – определение перечня направлений деятельности предприятия, выделение приоритетов, определяющих ее образ. Миссия – это утверждение, раскрывающее смысл существования предприятия, в котором проявляется отличие данной предприятия от других.

Миссия содержит следующие компоненты:

- а) указание на продукцию и услуги, предлагаемые предприятием;
- б) указание на основных потребителей и клиентов;
- в) указание на политику предприятия в области новых технологий;
- г) указание на систему ценностей предприятия, этические принципы ее деятельности;
- д) указание на преимущества предприятия по сравнению с ее конкурентами;
- е) указание на обязательства перед обществом, которые предприятие берет на себя.

На основе миссии выделяют отдельные конкретные направления деятельности предприятия – цели предприятия.

Существуют несколько типов целей:

- а) долгосрочные и краткосрочные (временной период, связанный с продолжительностью производственного цикла);
- б) экономические (повышение показателей хозяйственной деятельности) и неэкономические (улучшение условий труда, формирование имиджа предприятия);
- в) материальные (получение продукции), стоимостные (ожидание финансового результата) и социальные (улучшение взаимоотношений между людьми).

К целям предъявляются следующие требования:

- а) конкретность и измеримость (цифровое выражение);
- б) ориентация во времени;

- в) достижимость (реалистичность);
- г) совместимость целей предприятия и целей ее подразделений.

2) Анализ внешней и внутренней среды состоит в систематическом изучении и оценки факторов, относящихся к предприятию, и оценки деловой обстановки.

При анализе сильных и слабых сторон используют метод SWOT – анализа, который заключается в выявлении сильных и слабых сторон предприятия, а также ее возможностей и угроз. Составляется матрица SWOT и устанавливается взаимосвязь факторов между собой (Таблица 1).

3) Затем формулируются различные варианты стратегии, и выбирается лучший. Выбор зависит от следующих факторов: риск, знание прошлых стратегий, реакция на владельцев, фактор времени. Возможны следующие варианты стратегии:

- а) стратегия стабильности – поддержка существующих направлений;
- б) стратегия роста – расширение производства, освоение новых рынков сбыта;
- в) стратегия сокращения – исключение некоторых направлений деятельности;
- г) комбинированная стратегия – любое сочетание всех стратегий.

4) Реализация стратегии – это комплекс действий, способствующих повышению деловой активности предприятия, разработке ее политики, созданию корпоративной культуры и мотивации персонала.

5) Оценка стратегии заключается в оценке контролируемого объекта и пересмотре ранее поставленных задач в связи с появлением новых обстоятельств.

Таким образом, цель процесса стратегического планирования – добиться роста прибыли и бизнеса в целом посредством приобретения большего числа потребителей и клиентов.

Тема 1.2 – Функции управления предприятием – планирование
(Управление информационной безопасностью)

Таблица 1 – Матрица SWOT

	Возможности: внедрение на новые рынки сбыта, расширение спектра товаров, быстрый рост рынка и пр.	Угрозы: появление новых конкурентов, медленный рост рынка, изменение вкусов покупателей, неблагоприятная налоговая политика государства и пр.
Сильные стороны: компетентность, наличие финансовых ресурсов, наличие собственных технологий, признанное лидерство на рынке, преимущества в стоимости товара и пр.	СиВ (сила и возможности) Максимально использовать	СиУ (сила и угрозы) Устранение угроз
Слабые стороны: низкая прибыль, узкий ассортимент продукции, наличие устаревшей техники, отсутствие достаточного финансирования, удовлетворительный имидж на рынке и пр.	СЛиВ (слабость и возможности) Преодоление слабых сторон	СЛиУ (слабость и угрозы) Избежание ситуации

2.3. Понятие тактического планирования

Тактическое планирование – это планирование действий для наиболее эффективного достижения стратегических целей.

При определении тактики разрабатываются способы решения поставленных задач на ближайшее время и лица, ответственные за их реализацию. Достижение намеченных результатов требует обстоятельной проработки планов конкретных действий, т.е. определение того, что, кто, когда, где и в каком количестве требуется для решения поставленной задачи. При этом необходимо обеспечить взаимосвязь планируемых действий, определить их очередность, сроки выполнения и необходимые ресурсы. Тактика должна быть гибкой, учитывать изменения внутренних и внешних факторов.

Процесс тактического планирования состоит из двух взаимосвязанных стадий: подготовка плана и его принятие.

Подготовка плана включает:

- а) сбор и анализ информации о деятельности предприятия;
- б) определение основных задач, необходимых для достижения целей;
- в) уточнение ролей и делегирование полномочий;
- г) оценка затрат времени;
- д) определение ресурсов
- е) проверка сроков и коррекция плана действий.

Составной частью тактического планирования являются: бизнес-план, финансовый план, план по маркетингу, план производства, план закупок.

Принятый план обязательно должен быть документально оформлен и утвержден руководителем предприятия.

Таким образом, тактические планы дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития деятельности предприятия с учетом конкретной обстановки. Они ориентируют подразделения предприятия в их повседневной работе, направленной на обеспечение рентабельности.

2.4 Понятие оперативного планирования

Оперативное планирование является завершающим этапом планирования на предприятии. Оно конкретизирует и детализирует производственную программу в течение декады (10 дней), недели, суток и смены, обеспечивает своевременное доведение до подразделений плановых заданий, а также выполняет координирующую функцию, обеспечивая слаженную работу всех подразделений предприятия.

Главной целью оперативного планирования является обеспечение равномерного, бесперебойного производства продукции в заданных количествах и в установленные сроки при соответствии выпускаемых изделий стандартам качества продукции и при оптимальном использовании производственных мощностей.

1 Иерархический тип структур управления

Первым этапом построения эффективной системы управления предприятием является анализ его текущей структуры управления им.

Организационная структура (англ. Organizational structure) – совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач. По сути дела, организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации. Как правило, она отображается в виде органиграммы (англ. organigram) – графической схемы, элементами которой являются иерархически упорядоченные организационные единицы (подразделения, должностные позиции).

Структуры управления на многих современных предприятиях были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX века:

- принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- вытекающий из него принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;
- принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям; принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;
- вытекающий из него принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;
- принцип квалификационного отбора, в соответствие с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Организационная структура, построенная в соответствии с этими принципами, получила название иерархической или бюрократической структуры. Наиболее распространенным типом такой структуры является линейно-функциональная (линейная структура).

2 Линейная организационная структура

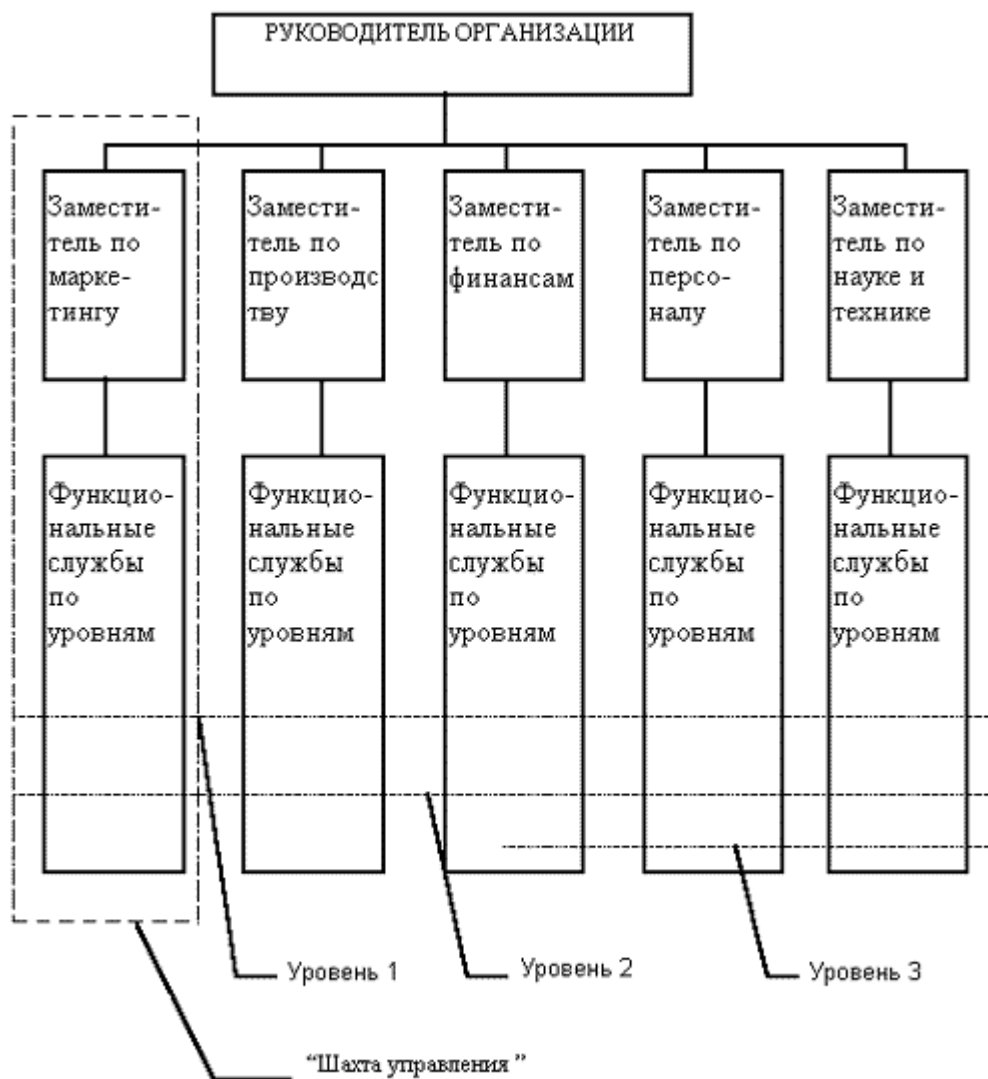


Рисунок 1 – Линейная структура управления

Основы линейных структур составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и пр.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу (см. Рисунок 1). Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

Преимущества линейной структуры:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейной структуры:

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы («текучка») доминирует над стратегическими;
- тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом – разные;

- тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;
- большое число «этажей управления» между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;
- перегрузка управленцев верхнего уровня;
- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

3 Линейно-штабная организационная структура

Такой вид организационной структуры является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. Для этого линейно-штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. В остальном эта структура соответствует линейной (Рисунок 2).



Рисунок 2 – Линейно-штабная структура управления

Достоинства линейно-штабной структуры:

- более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;
- некоторая разгрузка высших руководителей;
- возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;
- при наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура – хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

Недостатки линейно-штабной структуры:

- недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;
- тенденции к чрезмерной централизации управления;
- аналогичные линейной структуре, частично – в ослабленном виде.

4 Дивизионная структура управления

Уже к концу 20-х годов стала ясна необходимость новых подходов к организации управления, связанная с резким увеличением размеров предприятий, много-профильностью их деятельности, усложнением технологических процессов в условиях динамически меняющегося окружения. Дивизионные структуры управления появились прежде всего в крупных корпорациях, которые стали предоставлять определенную самостоятельность своим производственным подразделениям, оставляя за руководством корпорации стратегию развития, научно-исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную политику и т. п. В этом типе структур сделана попытка сочетать централизованную координацию и контроль деятельности с децентрализованным управлением. (Рисунок 3).

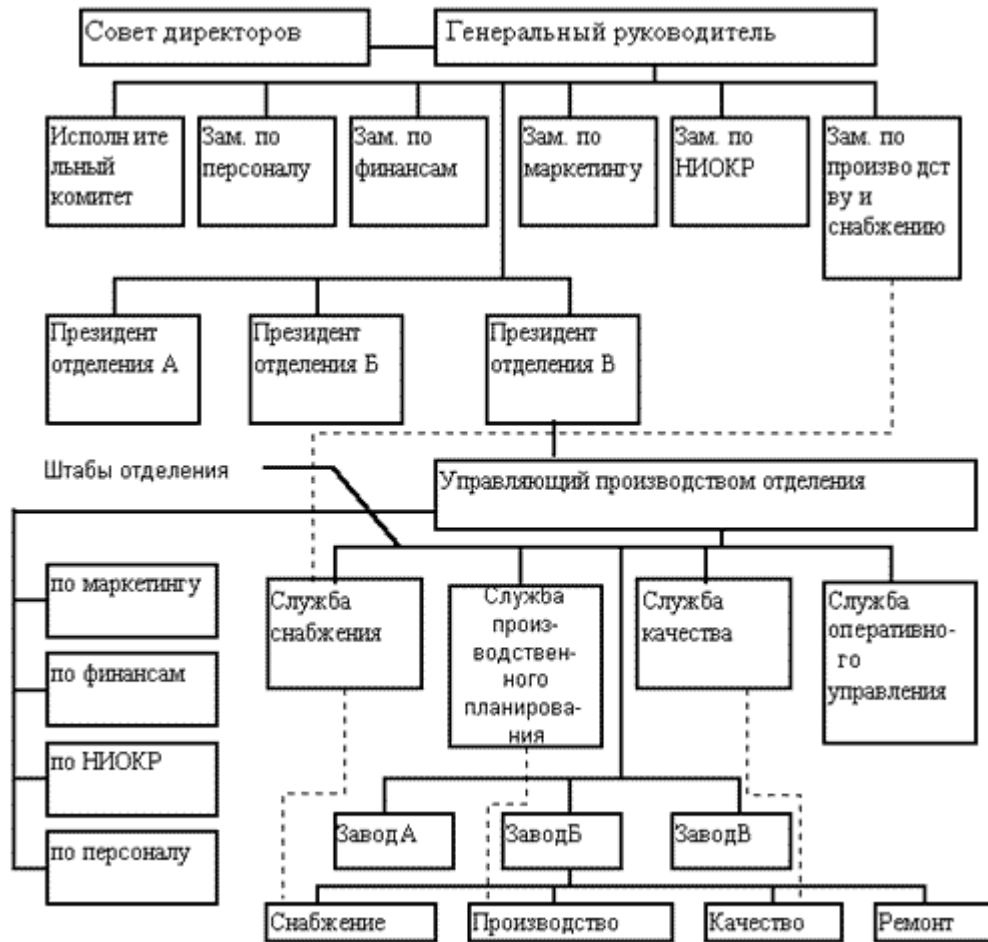


Рисунок 3 – Дивизионная структура управления

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой являются уже не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения (дивизионы). Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев: по выпускаемой продукции (изделиям или услугам) – продуктовая специализация; по ориентации на определенные группы потребителей – потребительская специализация; по обслуживаемым территориям – региональная специализация. В нашей стране аналогичные структуры управления широко внедрялись, начиная с 60-х годов в форме создания производственных объединений.

Преимущества дивизионной структуры:

- обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;
- обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно-штабной;
- при расширении границ самостоятельности отделений они становятся «центрами получения прибыли», активно работая по повышении эффективности и качества производства;
- более тесная связь производства с потребителями.

Недостатки дивизионной структуры:

- большое количество «этажей» управленческой вертикали; между рабочими и управляющим производством подразделения – 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством компании – 5 и более;
- разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;
- основные связи – вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки - волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и пр.;
- дублирование функций на разных «этажах» и как следствие – очень высокие затраты на содержание управленческой структуры;
- в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно-штабная структура со всеми их недостатками.

1 Органический тип структур управления

Органические или адаптивные структуры управления стали развиваться примерно с конца 70-х годов прошлого века, когда, с одной стороны, создание международного рынка товаров и услуг резко обострило конкуренцию среди предприятий и жизнь потребовала от предприятий высокой эффективности и качества работы и быстрой реакции на изменения рынка, и с другой стороны, стала очевидной неспособность структур иерархического типа этим условиям соответствовать. Главным свойством управленческих структур органического типа является их способность изменять свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям. Разновидностями структур этого типа являются проектные, матричные (программно-целевые), бригадные формы структур. При внедрении этих структур необходимо одновременно изменять и взаимоотношения между подразделениями предприятия. Если же сохранять систему планирования, контроля, распределения ресурсов, стиль руководства, методы мотивации персонала, не поддерживать стремление работников к саморазвитию, результаты внедрения таких структур могут быть отрицательными.

2 Бригадная (кросс-функциональная) структура управления

Основой этой структуры управления является организация работ по рабочим группам (бригадам). Форма бригадной организации работ – достаточно древняя организационная форма, во многом прямо противоположная иерархическому типу структур. Основными принципами такой организации управления являются:

- автономная работа рабочих групп (бригад);
- самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали;
- замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями;

– привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.

Эти принципы разрушают свойственное иерархическим структурам жесткое распределение сотрудников по производственным, инженерно-техническим, экономическим и управленческим службам, которые образуют изолированные системы со своими целевыми установками и интересами.

В организации, построенной по этим принципам, могут как сохраняться функциональные подразделения (Рисунок 1), так отсутствовать (Рисунок 2). В первом случае работники находятся под двойным подчинением – административным (руководителю функционального подразделения, в котором они работают) и функциональным (руководителю рабочей группы или бригады, в которую они входят). Такая форма организации называется кросс-функциональной, во многом она близка к матричной. Во втором случае функциональные подразделения как таковые отсутствуют, ее мы будем назвать собственно бригадной. Такая форма достаточно широко применяется в организации управления по проектам.



Рисунок 1 – Кросс-функциональная организационная структура

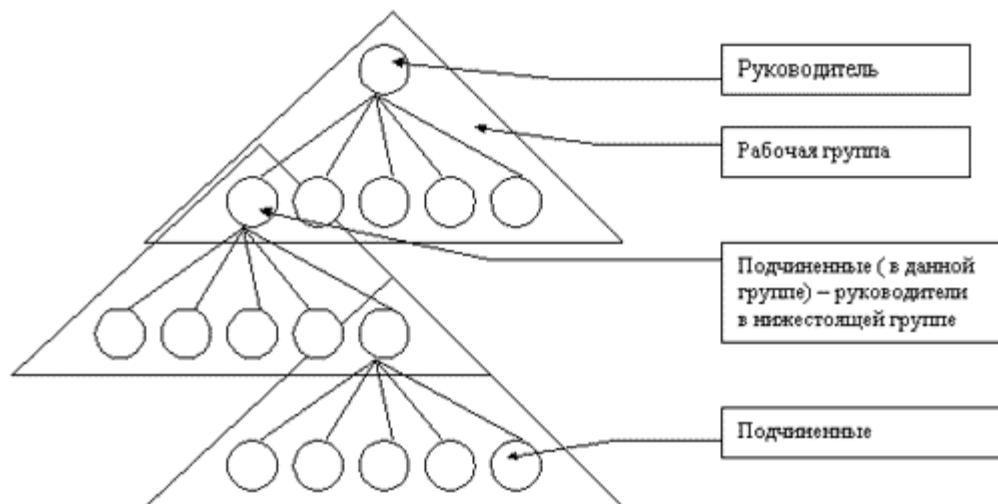


Рисунок 2 – Структура организации, состоящей из рабочих групп (бригадная)

Преимущества бригадной (кросс-функциональной) структуры:

- сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления;
- гибкое использование кадров, их знаний и компетентности;
- работа в группах создает условия для самосовершенствования;
- возможность применения эффективных методов планирования и управления;
- сокращается потребность в специалистах широкого профиля.

Недостатки бригадной (кросс-функциональной) структуры:

- усложнение взаимодействия (в особенности для кросс-функциональной структуры);
- сложность в координации работ отдельных бригад;
- высокая квалификация и ответственность персонала;
- высокие требования к коммуникациям.

3 Проектная структура управления

Основным принципом построения проектной структуры является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и пр. Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и пр. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе). По форме структура управления по проектам может соответствовать как бригадной (кросс-функциональной) структуре, так и дивизионной структуре, в которой определенный дивизион (отделение) существует не постоянно, а на срок выполнения проекта.

4 Матричная (программно-целевая) структура управления

Такая структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой – руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления.



Рисунок 3 – Матричная структура управления на фирме «Тойота»

При такой организации руководитель проекта взаимодействует с 2-мя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Пример матричной программно-целевой структуры управления (фирма «Тойота») приведен на Рисунке 3. Эта структура с небольшими изменениями функционирует по сей день не только на фирме «Тойота», но и на многих других фирмах по всему миру.

Преимущества матричной структуры:

- лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и спрос;
- более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;
- более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников;

- относительная автономность проектных групп или программных комитетов способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков;
- улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы;
- любая работа организационно оформляется, назначается одно лицо - «хозяин» процесса, служащее центром сосредоточения всех вопросов, касающихся проекта или целевой программы;
- сокращается время реакции на нужды проекта или программы, т. к. созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений.

Недостатки матричных структур:

- трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения);
- необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и программам или проектам;
- высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения;
- частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ;
- возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.

5 Многомерная организационная структура

Традиционно организационная структура охватывает два вида взаимоотношений: ответственность (кто за что отвечает) и подчинение (кто перед кем отчитывается). Организация с такой структурой может быть представлена в виде дерева, при этом обязанности изображаются прямоугольниками, относительное расположение которых показывает уровень полномочий, а линии, соединяющие эти прямоугольники, – распределение полномочий. Однако такое представление организационной структуры не содержит никакой информации относительно того, ценой каких затрат и с помощью средств организации удалось добиться тех или иных результатов. Вместе с тем более информативное описание организационной структуры, которое может явиться основой для более гибких способов структурирования организации, может быть получено на основе матриц типа затраты-выпуск или типа средства-цели. Проиллюстрируем это на примере типичной частной корпорации, производящей некоторую продукцию.

Сведения о выпускаемой продукции могут быть использованы для определения целей организации. Для этого, например, можно провести классификацию продукции по ее видам или качественным характеристикам. Элементы структуры, ответственные за обеспечение производства продукции или предоставления услуг потребителям вне данной организации, называют программами и обозначают P_1, P_2, \dots, P_r . Средства, используемые программами (или видами деятельности), обычно можно подразделить на операции и услуги.

Операция – это вид деятельности, непосредственно влияющие на характер выпускаемой продукции или на ее наличие. Типичными операциями (O_1, O_2, \dots, O_m) является закупка сырья, транспортировка, производство, распределение и сбыт продукции.

Программы / Виды деятельности	P1	P2	...	P _k
Операция Q1				
Операция Q2				
....				
Операция Q _m				
Услуга S1				
Услуга S2				
....				
Услуга S _m				

Рисунок 4 – Схема взаимодействия видов деятельности и программ

Услуги – это виды деятельности, необходимые для обеспечения программ или выполнения операции. Типичными услугами (S1, S2, . . . , S_n) являются работы, выполняемые такими подразделениями, как бухгалтерия, отдел обработки данных, отдел технического обслуживания, отдел урегулирования трудовых конфликтов, финансовый отдел, отдел кадров, юридические службы.

Виды деятельности, осуществляемые в рамках программы и в рамках действий по ее выполнению, могут быть представлены как на Рисунке 4. Результаты каждого отдельного вида деятельности могут быть использованы непосредственно этим же видом деятельности, программами и другими видами деятельности, а также исполнительным органом и внешним потребителем.

Аналогичным образом можно провести детализацию видов деятельности. Например, операции по изготовлению изделия могут включать производство деталей, узлов и сборку, причем каждая из этих операций может быть разбита на более мелкие операции.

Если число программ, а также основных и вспомогательных видов деятельности (операций и услуг) настолько велико, что руководитель не в состоянии эффективно осуществлять координацию, то может возникнуть необходимость в координаторах в рамках конкретных управленческих функций (Рисунок 5). Для каждого направления деятельности может потребоваться более одного координатора или координационного подразделения. В тех случаях, когда число координаторов оказывается слишком большим, не исключено использование вышестоящих координаторов или координационных подразделений (в данном контексте координация означает именно координацию, а не руководство). Для осуществления координации вполне достаточно группы, состоящей из начальников координирующих подразделений и руководителей.

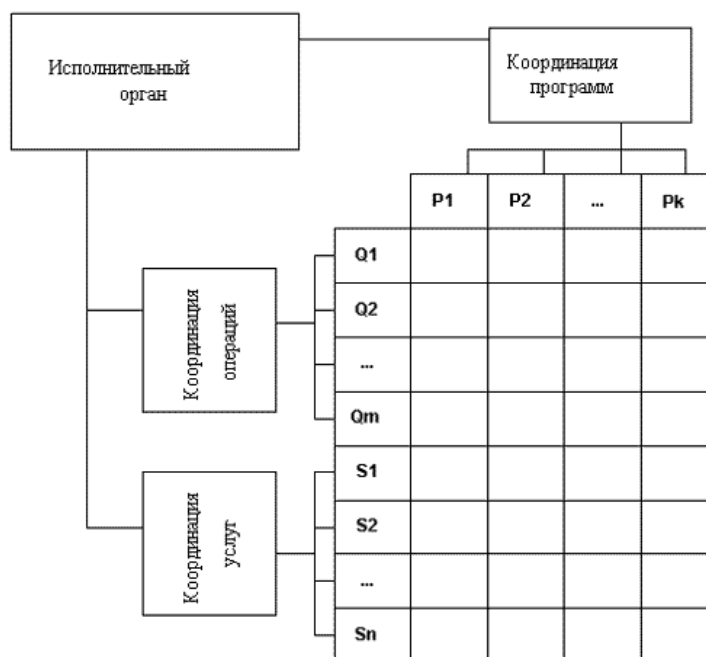


Рисунок 5 – Структура координации на крупных предприятиях

1. Составляющие мотивации

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения определенных целей.

Мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Потребность – нужда в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности человека.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека.

Цель – это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Кроме того, причина поведения человека зависит от различных стимулов. Выделяют 4 основные формы стимулов:

- а) материальное поощрение (зарботная плата, премия, путевки); 3) моральное поощрение (благодарности, звания, грамоты);
- б) принуждение (замечание, выговор, увольнение);
- в) самоутверждение (изобретение, получение дополнительного образования).

Руководителю, чтобы эффективно двигаться к намеченной цели, необходимо координировать работу и заставить персонал выполнять ее.

Функция мотивации состоит в побуждении персонала к эффективной добросовестной деятельности для достижения целей организации. Она направлена на определение потребностей персонала, разработку систем вознаграждений за выполненную работу, использование различных систем оплаты труда.

Влияние мотивации на поведение человека в организации зависит от множества факторов:

- а) заработная плата (справедливое вознаграждение за труд);
- б) интерес к работе;
- в) полезность работы (результаты труда);

- г) рабочая среда (обстановка, гибкий график);
- д) собственное развитие (обучение, повышение квалификации);
- е) стабильность (работа, положение).

Однако влияние мотивации на поведение человека очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека.

Схема мотивационного процесса:

- 1) Анализ ситуации: место сложившейся ситуации (организация, рабочее место); участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры, мотивации).
- 2) Определение проблемы: формулировка проблемы; причины и мотивы.
- 3) Осуществление мотивации: создание условий, отвечающих потребностям; обеспечение вознаграждения за результаты; создание уверенности в возможности достижения цели; создание впечатления от ценности вознаграждения.
- 4) Планирование мотивации работника (работников): выявление потребностей работников; определение иерархии потребностей; анализ изменения потребностей; «потребности - стимулы»; стратегия, способ мотивации.
- 5) Постановка целей мотивации
- 6) Постановка целей мотивации.
- 7) Управление мотивацией: контроль за ходом мотивационного процесса; сравнение полученных результатов с требуемыми; корректировка стимулов.
- 8) Управление мотивацией: контроль за ходом мотивационного процесса; сравнение полученных результатов с требуемыми; корректировка стимулов.

2. Критерии мотивации

Эффективность управления в большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования. Выделяют следующие основные критерии мотивации:

- а) высокий самоконтроль;
- б) информация о работе и о качестве труда работника;
- в) организация производства и соответствующая организация рабочих мест;
- г) повышенные требования к работникам;
- д) признание и соответствующее поощрение;
- е) реализация собственной точки зрения в улучшении своей работы;
- ж) стремление к успеху;
- з) удовлетворение от выполненной работы;
- и) чувство незаменимости для коллектива.

Результаты работы организации в целом зависят от деятельности каждого работника.

Повышению эффективности работы способствует сплоченность коллектива, что выражается в тяготении членов группы друг к другу при достижении согласующихся между собой целей.

В организации различают индивидуальную и групповую мотивации. Существует взаимосвязь между индивидуальной и групповой мотивацией, которая состоит в сочетании индивидуальных и групповых целей и интересов. По мере усиления групповой мотивации происходит частичное замещение индивидуальных мотивов у конкретного работника групповыми. Это улучшает психологический климат в коллективе, повышает производительность труда. Эффективность работы группы зависит от ее численности (5-10 человек), состава (профессионализма), сплоченности и функциональных возможностей каждого.

Идеи групповой мотивации положены в основу понятия корпоративная культура, основными принципами формирования которой являются: высокий уровень этики, справедливая оценка труда,

стимулирование ответственности, развитие инициативы, уважения к человеку, предоставление человеку возможностей для раскрытия его потенциала.

3. Теории мотивации

Представления о возможностях мотивации труда различных теориях мотивации.

Теории мотивации разделяют на 2 группы:

А) Содержательные – основаны на изучении потребностей человека, влияющих на мотивы поведения. К ним относятся:

1) Теория иерархии потребностей А. Маслоу – поведение личности направляется потребностью, наиболее сильной в данный момент. Маслоу выделил 5 групп потребностей, образующих иерархическую структуру («пирамида потребностей» Маслоу). Причем удовлетворение потребностей происходит снизу-вверх, т.е. когда удовлетворены потребности нижнего уровня, человек переходит к удовлетворению следующей потребности более высокого уровня.



Рисунок 1 - Иерархия потребностей по Маслоу

2) Теория существования, связи и роста К. Альдерфера – потребности объединены в 3 группы, удовлетворение которых происходит в обе стороны, т.е. наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня:

а) потребности роста (самовыражения).

б) потребности связи (социальные, в уважении и часть потребностей в безопасности);

в) потребности существования (физиологические и в безопасности);

3) Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда – выделены 3 вида основных потребностей (высшего уровня), которые могут быть достигнуты при занятии определенных должностей:

а) потребность достижения (успеха); потребность власти;

б) потребность соучастия (признания, причастности).

4) Теория двух факторов Ф. Герцберга – выделены 2 группы факторов, которые оказывают положительное или отрицательное влияние на мотивацию (удовлетворенность или неудовлетворенность работой):

а) гигиенические факторы (условия труда, заработная плата, режим работы);

б) мотивирующие факторы (достижение, признание, ответственность).

Б) Процессуальные – основаны на выборе поведения в различных ситуациях.

К ним относятся:

1) Теория ожиданий В. Врума – человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большей вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей.

2) Теория справедливости Адамса – люди субъективно оценивают и сравнивают свое вознаграждение с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. В случае несправедливости возникает психологическое напряжение, и уменьшаются затрачиваемые усилия.

3) Теория Портера-Лоулера – сочетает в себе элементы теории ожиданий и теории справедливости; устанавливает соотношение между уровнем приложенных усилий, вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты, при этом причиной удовлетворения человека являются результаты его труда.

1. Понятие и этапы контроля

Контроль – процесс, обеспечивающий достижение предприятием своих целей, который заключается в сопоставлении фактического состояния предприятия с определенными критериями.

Функцию контроля выполняет каждый руководитель, это неотъемлемая часть его должностных обязанностей. Объектом контроля выступает предприятие, внутри которого контролю подвергаются проходящие в нем процессы и отдельные элементы системы.

Любая процедура контроля состоит из 3 этапов:

- 1) Определение объекта и субъекта контроля; определение вида контроля – предварительный, текущий, заключительный.
- 2) Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами – определение степени достижения целей.
- 3) Оценка информации о результатах (принятие необходимых корректирующих действий) – выбор одного из следующих действий:
 - а) ничего не предпринимается (при совпадении результатов со стандартами);
 - б) устранение отклонений (установление причин отклонений);
 - в) пересмотр стандартов (изменение стандартов).

Процесс контроля представляет собой замкнутый цикл, в ходе которого на основании полученной информации о состоянии объекта воздействуют на объект управления и устанавливают новые цели (рисунок 1).



Рисунок 1 – Этапы процесса контроля

2. Виды и принципы контроля

В управлении различают 3 вида контроля:

1) Предварительный – контроль, осуществляемый до фактического начала работы. В его ходе выясняется, готова ли организация или ее подразделение к выполнению поставленных задач. Он используется по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

2) Текущий – контроль, осуществляемый в ходе хозяйственного процесса. В результате своевременно выявляются отклонения, возникающие в ходе работы, что позволяет оперативно реагировать на меняющиеся факторы. Объектами такого контроля являются подчиненные, а субъектами – их начальники.

4) Заключительный – контроль, осуществляемый после выполнения работ. Он показывает, каких результатов добились люди, вскрывает недостатки в работе, выявляет их причины и является основанием для составления будущих планов.

С точки зрения степени охвата различают:

- а) выборочный контроль;
- б) сплошной (полный) контроль.

Эффективность системы контроля зависит от соблюдения следующих его принципов:

- 1) Контроль должен быть непрерывным (периодичным).
- 2) Контроль должен быть всеохватным.
- 3) Контроль должен осуществляться в соответствии с четко сформулированными целями.
- 4) Контроль должен быть гибким.
- 5) Контроль должен быть своевременным.
- 6) Контроль должен быть индивидуализированным.
- 7) Контроль должен быть экономичным.
- 8) Контроль должен быть согласован с планированием.
- 9) Контроль должен быть результативным.
- 10) Результаты контроля должны быть понятными для всех, кто в них заинтересован.
- 11) Значимость каждого из перечисленных принципов может варьироваться в зависимости от конкретной ситуации.

3. Технология и правила контроля

Технология контроля состоит из 5 групп:

- 1) Выбор концепции контроля (систематические или частные проверки), определение предмета контроля; определение контролирующего органа.
- 2) Определение норм контроля (этические, правовые, производственные и пр.).
- 3) Определение объема и области контроля\ (сплошной, выборочный, финансовый, качество продукции, производительность труда и пр.).
- 4) Определение методов или видов контроля (предварительный, текущий, заключительный).
- 5) Определение цели контроля (целесообразность, правильность, регулярность, эффективность контроля).

Люди являются неотъемлемым элементом контроля. Следовательно, при разработке контроля менеджер должен учитывать поведение людей.

При проведении контроля для уменьшения возможных негативных проявлений необходимо использовать следующие правила (Г. Шредер):

- а) контролировать следует открыто;
- б) осуществлять контроль надо за результатом, а не за действиями;
- в) осуществляя контроль, необходимо при общении придерживаться товарищеского тона;
- г) работник должен видеть, что контроль направлен не на его личность, а на рабочий процесс;
- д) работник должен знать, что именно контролируется;
- е) следует делегировать ответственность;
- ж) необходимо обосновывать контроль, делать понятной его цель.