

ЛЕКЦИОННИЙ КУРС «МЕНЕДЖМЕНТ»

Питання до модульної контрольної роботи №1 з дисципліни «Менеджмент»

1. Розкрити сутність термінів "менеджмент" и "система менеджменту". Навести функції менеджменту.
2. Розкрити сутність менеджменту. Охарактеризувати об'єкт, суб'єкт та предмет менеджменту.
3. Розкрити сутність менеджменту. Навести задачі менеджменту.
4. Навести основні підходи становлення сучасного менеджменту.
5. Охарактеризувати основні положення школи наукової організації праці.
6. Охарактеризувати основні положення школи адміністративного управління.
7. Навести основні принципи управління Файоля.
8. Сформулювати спільні риси та відмінності теорії Тейлора та Файоля.
9. Охарактеризувати основні положення школи людських відносин та біхевіористської школи.
10. Охарактеризувати основні положення кількісного підходу (наука управління).
11. Розкрити сутність процесного підходу в управлінні.
12. Розкрити сутність системного підходу в управлінні.
13. Розкрити сутність ситуаційного підходу в управлінні.
14. Розкрити сутність та необхідність існування організації.
15. Охарактеризувати формальні та неформальні організації. Навести рекомендації керівникові щодо управління неформальною організацією.
16. Розкрити сутність відкритих та закритих, простих та складних організацій.
17. Розкрити сутність та навести фактори зовнішнього середовища організації.
18. Розкрити сутність та навести фактори внутрішнього середовища організації.
19. Розкрити сутність комунікацій в менеджменті та навести основні умови здійснення процесу комунікацій.
20. Охарактеризувати основні етапи процесу комунікації.
21. Навести основні методи міжособових комунікацій.
22. Розкрити сутність, переваги та недоліки усних комунікацій.
23. Розкрити сутність, переваги та недоліки письмових комунікацій.
24. Розкрити сутність, переваги та недоліки невербальних комунікацій.
25. Навести класифікацію невербальних комунікацій.
26. Охарактеризувати формальні та неформальні комунікації.
27. Охарактеризувати види комунікацій за характером спрямованості.
28. Навести фактори, що створюють перешкоди здійсненню ефективних комунікацій.
29. Навести основні методи, що допомагають усунути перешкоди здійсненню ефективних комунікацій.
30. Навести 10 установок ефективної комунікації.

31. Навести сутність категорії "прийняття рішень" та навести фактори, що впливають на процес прийняття рішень.
32. Навести класифікацію управлінських рішень.
33. Охарактеризувати управлінські рішення за ступенем стандартизації.
34. Охарактеризувати управлінські рішення за рівнем визначеності в оточуючому середовищі.
35. Навести та коротко охарактеризувати підходи до прийняття управлінських рішень.
36. Сформулювати основні постулати класичного (раціонального) підходу до прийняття управлінських рішень.
37. Навести основні положення принципу обмеженої раціональності за Г. Саймоном.
38. Навести постулати принципу ефективного управління за Пітерсом та Уотерменом.
39. Розкрити сутність психологічного підходу до прийняття управлінських рішень. Охарактеризувати теорію політичної взаємодії.
40. Розкрити сутність психологічного підходу до прийняття управлінських рішень. Охарактеризувати теорію колективного навчання.
41. Розкрити сутність психологічного підходу до прийняття управлінських рішень. Охарактеризувати теорію корпоративної культури.
42. Розкрити сутність соціологічного підходу до прийняття управлінських рішень.
43. Навести спрощену модель прийняття управлінських рішень.
44. Охарактеризувати методи індивідуального творчого пошуку альтернативних варіантів прийняття управлінських рішень.
45. Охарактеризувати методи колективного творчого пошуку альтернативних варіантів прийняття управлінських рішень.
46. Охарактеризувати методи активізації творчого пошуку альтернативних варіантів прийняття управлінських рішень.

Питання до модульної контрольної роботи №2 з дисципліни «Менеджмент»

1. Розкрити сутність планування як функції менеджменту.
2. Навести класифікацію планів організації.
3. Розкрити сутність цілі управлінського планування. Навести вимоги до формування організаційної цілі.
4. Навести класифікацію цілей організації.
5. Розкрити сутність концепції МВО ("управління за цілями").
6. Навести переваги та недоліки концепції МВО ("управління за цілями").

7. Розкрити сутність стратегії. Охарактеризувати три рівні стратегій.
8. Навести процедуру формування стратегії підприємства.
9. Навести та охарактеризувати базові стратегії бізнесу.
10. Розкрити сутність методу аналізу розривів.
11. Охарактеризувати матрицю БКГ (Бостонської консультативної групи).
12. Проаналізувати переваги та недоліки матриці БКГ.
13. Охарактеризувати SWOT-аналіз.
14. Охарактеризувати конкурентний аналіз за Портером.
15. Навести та охарактеризувати типові стратегії за Майклом Портером.
16. Розкрити сутність організації як функції менеджменту. Навести основні складові організаційного процесу.
17. Навести та коротко охарактеризувати основні теорії організації.
18. Охарактеризувати класичну теорію організації.
19. Охарактеризувати поведінські підходи в теорії мотивації.
20. Охарактеризувати сучасну теорію організації.
21. Навести та коротко охарактеризувати типи організаційних структур.
22. Охарактеризувати лінійну організаційну структуру.
23. Охарактеризувати лінійно-штабну організаційну структуру.
24. Охарактеризувати функціональну організаційну структуру.
25. Охарактеризувати лінійно-функціональну організаційну структуру.
26. Охарактеризувати дивізійну організаційну структуру.
27. Охарактеризувати матричну організаційну структуру.
28. Розкрити сутність мотивації як функції менеджменту.
29. Охарактеризувати сутність змістовних теорій мотивації. Навести основні змістовні теорії мотивації.
30. Охарактеризувати теорію ієрархії потреб Абрахама Маслоу.
31. Охарактеризувати теорію Клейтона Альдерфера.
32. Охарактеризувати теорію Девіда МакКлеланда.
33. Охарактеризувати теорію мотивації гігієни Фредеріка Герцберга.
34. Навести процесні теорії мотивації.
35. Охарактеризувати теорію очікувань В. Врума.
36. Охарактеризувати "теорію справедливості" Стейсі Адамса.
37. Охарактеризувати модель Портера-Лоулера.
38. Розкрити сутність контролю як функції менеджменту. Навести три основні етапи процесу контролю.
39. Навести та охарактеризувати види контролю.
40. Навести та коротко охарактеризувати групи інструментів контролю.
41. Охарактеризувати наступну групу інструментів контролю: фінансовий контроль.
42. Охарактеризувати бюджетування як складову фінансового контролю.

43.Розкрити сутність центрів відповідальності. Навести типи центрів відповідальності.

44.Охарактеризувати наступну групу інструментів контролю: операційний контроль.

45.Охарактеризувати наступну групу інструментів контролю: контроль поведінки робітників в організації.

ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ШКОЛЫ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ

1. Основные подходы становления современного менеджмента

Информация о наличии организационных структур в практике управления обнаружена на глиняных табличках, датированных третьим тысячелетием до нашей эры. Однако, хотя само управление достаточно старо, идея управления как научной дисциплины, профессии, области исследований относительно нова. Управление было признано самостоятельной областью деятельности только в XX веке.

Понятия о систематизированном управлении организацией стали формироваться в середине XIX века. Основной силой, сформировавшей интерес к научному управлению, была промышленная революция.

Успехи в теории управления всегда зависели от успехов в других, связанных с управлением областях, таких как инженерные науки, психология, социология, математика и др.

По мере того, как развивались эти области знаний, теоретики и практики управления узнавали все больше о факторах, влияющих на успех организации. Руководители организаций, предприниматели, ученые стали глубже осознавать влияние сил внешних по отношению к организации. Специальные исследования позволили разработать новые подходы в управлении.

Подходами в данном случае можно назвать группы методов управления, объединённых общей идеей, гипотезой.

К настоящему времени известны четыре основных подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления.

1. Подход с позиций выделения различных школ рассматривает управление с четырех разных точек зрения. Это школы: а) научного управления; б) административного управления; в) человеческих отношений и науки о поведении; г) науки управления или количественных методов.

2. Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций: планирование, организация, мотивация, контроль и связующие процессы - коммуникации и принятия решения.

3. В системном подходе организация рассматривается как система взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение определенных целей в условиях меняющейся внешней среды.

4. Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку имеется такое обилие факторов и их сочетаний, определяющих ситуацию, как в самой организации, так и окружающей среде, не существует единого для всех «лучшего» способа управления организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации

является метод, который более всего соответствует данной ситуации. Задача - найти и суметь реализовать этот метод.

2. Научная школа управления (1885-1920 гг.).

Школа связана с именем **Фредерика Тейлора**. Представители этой школы обосновали необходимость подбора конкретных работников для выполнения определенной работы (расстановки кадров), обосновали необходимость обучения работников, их подготовку и переподготовку как внутри предприятия, так и в сторонних организациях, рационализации труда и ее мотивации.

Она заложила основу научной теории управления. К тому времени уже сформировались общие признаки научного знания:

- систематичность, т.е. проведение наблюдений по плану в течение определенного промежутка времени
- достоверность, т.е. фиксирование полученных результатов
- объективность или стремление рассматривать какой-либо процесс или явление со всех сторон

Тейлор сформировал 4 принципа научного управления:

- 1) научный подход к каждому элементу работы, т.е. его измерение, сопоставление и т.д.
- 2) научный подход к подбору, расстановке и тренировке кадров
- 3) научный подход к мотивации, т.е. адекватное вознаграждение за затраченный труд
- 4) отделение управленческого труда от производственной деятельности

Заслуга Тейлора в том, что он выделил понятие «производительность труда», как соотношение затраченных усилий и полученных результатов.

В рамках данной школы были разработаны 12 основных принципов управления, которые не потеряли своего значения до сих пор:

- отчетливо поставленные цели - это исходный пункт управления;
- здравый смысл, предполагающий признание сделанных ошибок и поиск их причин;
- компетентная консультация профессионалов и совершенствование процессов управления на основе их рекомендаций;
- дисциплина, обеспеченная четкой регламентацией деятельности людей, контролем за ее исполнением, своевременным поощрением;
- справедливое отношение к персоналу;
- быстрый, надежный, точный, полный и постоянный учет;
- диспетчирование;
- нормы и расписания, способствующие поиску и реализации резервов;
- нормализация условий труда;
- нормирование операций;
- письменные стандартные инструкции;
- вознаграждение за производительность.

3. Классическая, или административная, школа (1920-1950 гг.).

Это направление связано с именем **Анри Файоля** (отца менеджмента). Специалисты этого направления исследовали эффективность работы всей организации. Представители данной школы свели всю работу предприятия к следующим основным видам деятельности:

- технической;
- коммерческой;
- финансовой;
- защитной;
- бухгалтерской;
- администрированию.

Итогом многих работ и проведенных исследований Файоля является создание принципов управления всей организацией:

- первоначальная функция - разделение труда;
- полномочия и ответственность. Полномочие это право отдавать приказы, а ответственность это ее составляющая противоположность;
- дисциплина как взаимное уважение достигнутым соглашением;
- единоначалие;
- единство направления, т. е. каждая группа действует в рамках определенных целей;
- подчиненность личных интересов общим;
- скалярная цепь - это ряд лиц, стоящих на управленческой пирамиде;
- порядок;
- справедливость как сочетание доброты и правосудия;
- стабильность рабочего места.

4. Школа человеческих отношений (с начала 1950-х гг. до настоящего времени).

Основной целью этой школы было повышение эффективности работы организации за счет лучшего использования человеческих ресурсов. Представители этой школы провели множество исследований и экспериментов по вопросам мотивации людей, характера власти, лидерства, качества трудовой жизни и т. д.

В результате были сделаны выводы, что система человеческих отношений влияет на результативность труда не меньше, чем рационализация труда.

Джордж Элтон Мэйо (George Elton Mayo, 1880—1949) — американский психолог и социолог, исследователь проблем организационного поведения и управления в производственных организациях, один из основоположников американской индустриальной социологии и доктрины «человеческих отношений».

Руководил рядом исследовательских проектов и экспериментов, в том числе и Хоторнским.

Школа Мэйо положила начало исследованиям по групповой динамике, по стилям руководства, по соотношению руководства и лидерства и т.д.

Эта школа предложила следующие рекомендации для организации социального взаимодействия:

- 1) Введение единого для всей организации языка общения
- 2) Хорошее знание руководителями формальной и социальной структуры своей организации
- 3) Учет эмоциональной составляющей личности работника для управления конфликтами, стрессами и т.д.
- 4) Разработка таких мер, которые способствуют введению новшеств в организации

Хоторнский эксперимент

Первоначальная ориентация Хоторнского эксперимента исходила из теорий научного управления того времени. Группа антропологов, в которую входил и Дж. Хоманс, Э. Мейо, Уорнер, Фриц Ротлисбергер, Вильям Диксон и другие, исследовали влияние объективных факторов (освещение, оплата, перерывы) на производительность труда, в пригороде Чикаго, Хотторне (Hawthorne). Руководство компании Вестерн Элекрикс (тогда там был телефонный завод) было проникнуто идеями Файоля и Тейлора о возможностях научного менеджмента, поэтому учёным предоставили полный доступ и создали все условия для изучения процесса производства. На первой стадии эксперимента учёные обнаружили, что улучшение условий освещения резко увеличивает производительность труда, но и ухудшение условий освещения также привело к улучшению производительности труда! На второй стадии исследования учёные обнаружили, что с течением времени производительность возвращалась на прежний уровень, причём начинали играть роль уже не факторы физической среды, но социальной, то есть ориентация на групповые нормы (например, не делать больше чем может сделать сосед по конвейеру и т.п.). В итоге, первоначальный рост производительности труда объяснили также социальными факторами: интересом к процессу работы и работникам со стороны руководства.

Открытый в ходе Хоторнских исследований, **хоторнский эффект** заключался в том, что социально-психологические факторы оказывают на производительность труда более сильное влияние, чем физические, при условии, что сама организация работ уже достаточно эффективна.

Хотторнские исследования стали отправной точкой методологической революции в исследовании работы, метода квазиэкспериментов в целом, послужили началом «школы человеческих отношений» в менеджменте.

Бихевиоризм (англ. behavior — поведение) — направление в психологии человека и животных, буквально — наука о поведении.

Основателем данного направления в психологии был американский психолог **Джон Уотсон**.

Это направление в психологии, определившее облик американской психологии в 20-ом столетии, радикально преобразовавшее всю систему представлений о психике. Его кредо выражала формула, согласно которой предметом психологии является поведение, а не сознание. Поскольку тогда было принято ставить знак равенства между психикой и сознанием (психическими считались процессы, которые начинаются и заканчиваются в сознании), возникла версия, будто, устраняя сознание, бихевиоризм тем самым ликвидирует психику.

Важнейшими категориями бихевиоризма являются

- стимул, под которым понимается любое воздействие на организм со стороны среды, в том числе и данная, наличная ситуация, реакция

-и подкрепление, в качестве которого для человека может выступать и словесная или эмоциональная реакция окружающих людей. Субъективные переживания при этом в современном бихевиоризме не отрицаются, но ставятся в положение, подчиненное этим воздействиям.

Во второй половине 20-го века бихевиоризм в значительной степени уступил место когнитивной психологии, однако многие идеи бихевиоризма используются в определённых направлениях психологии, в частности в терапии.

5. Количественный подход

Школа, основанная на количественных методах (с 1950 г. по настоящее время), особое внимание уделяет моделированию процессов управления.

Модель позволяет заменить словесное описание ситуации, которое, кстати, также является лишь более или менее удачным представлением ситуации, с помощью закономерностей, представленных чаще всего в виде математических формул.

Модели стали следующим шагом по сравнению со словесными рассуждениями и описательным анализом. Они представляют собой заведомое упрощение ситуации с выявлением и сохранением основных закономерностей. Изменяя значения переменных модели, соответствующих факторам, характеризующим ситуацию, можно осуществить более полный ее анализ.

Модели, адекватно описывающие управленческую ситуацию, позволяют определить основные тенденции ее развития, провести анализ чувствительности к изменениям и анализ устойчивости, выявить ожидаемые опасности, возможные перспективы, отыскать оптимальное сочетание ожидаемого эффекта и затрачиваемых ресурсов.

Модель - это форма представления реальности. Математическая модель - это описание какого-либо класса явлений, выраженное с помощью математической символики.

Основные этапы построения модели перечислены ниже.

1. Уточнение постановки задачи.
2. Формулирование законов, связывающих основные параметры объекта.
3. Запись в математических выражениях сформулированных закономерностей,

4. Исследование модели на основе сопоставления фактических показателей деятельности с расчетными по модели (теоретический и / или экспериментальный анализ).

5. Накопление данных об изучаемом объекте и корректировка модели с целью введения дополнительных факторов и данных, ограничений, критериев и т. п.

6. Применение модели для решения задач управления объектом.

7. Развитие и совершенствование модели.

Количественный подход в области управления положил начало новым направлениям науки, связанным с выработкой и принятием управленческих решений, таким, как

исследование операций,

системный анализ,

линейное и целочисленное программирование,

динамическое программирование,

теория игр и др.

Управленцы осознают, что принцип "управлять — значит измерять" справедлив, что без оценки степени достижения целей, стоящих перед организацией, без оценки результатов реализации принятых ранее управленческих решений эффективное управление невозможно.

При этом только содержательное, неколичественное описание целей, результатов и т. д. затрудняет реализацию одного из основных управленческих принципов — принципа обратной связи.

Влияние этой школы на практику управленческих решений было несколько меньшим, чем, скажем, влияние поведенческо-бихевиористской школы.

6. Подходы в современном менеджменте

Со второй половины XX века наблюдается резкое увеличение количества различных подходов к пониманию менеджмента:

- системный
- процессный
- ситуационный

6.1 Системный подход

Системный подход — направление методологии исследования, в основе которого лежит рассмотрение объекта как целостного множества элементов в совокупности отношений и связей между ними, то есть рассмотрение объекта как системы.

Системный подход — это подход, при котором любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая

выход (цель),

вход (ресурсы),

связь с внешней средой,

обратную связь.

Это наиболее сложный подход. Системный подход представляет собой форму приложения теории познания и диалектики к исследованию процессов, происходящих в природе, обществе, мышлении. Его сущность состоит в реализации требований общей теории систем, согласно которой каждый объект в процессе его исследования должен рассматриваться как большая и сложная система и, одновременно, как элемент более общей системы.

Говоря о системном подходе, можно говорить о некотором способе организации наших действий, таком, который охватывает любой род деятельности, выявляя закономерности и взаимосвязи с целью их более эффективного использования. При этом системный подход является не столько методом решения задач, сколько методом постановки задач. Как говорится, «Правильно заданный вопрос — половина ответа». Это качественно более высокий, нежели просто предметный, способ познания.

Основные принципы системного подхода:

1. Целостность, позволяющая рассматривать одновременно систему как единое целое и в то же время как подсистему для вышестоящих уровней.
2. Иерархичность строения, то есть 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 её отдельных элементов, сколько свойствами самой структуры.
4. Множественность, позволяющая использовать множество кибернетических, экономических и математических моделей для описания отдельных элементов и системы в целом.
5. Системность, свойство объекта обладать всеми признаками системы.

Основные допущения системного подхода

1. В мире существуют системы
2. Системное описание истинно
3. Системы взаимодействуют друг с другом, а, следовательно, всё в этом мире взаимосвязано
4. Следовательно мир — это тоже система

6.2 Процессный подход

Процесс (лат. *processus* — течение, ход, продвижение) — последовательная смена состояний чего-либо, стадий развития рассматриваемого явления, а также определённая совокупность последовательных действий, направленных на достижение некоторой цели.

Под процессом понимается группа операций, которые выполняет организация.

Было выделено 4 основных видов процессов:

- основные процессы, которые направлены на создание продукта или услуги
- вспомогательные процессы, которые обслуживают основные
- венчурные процессы, которые будут возникать в будущем, т.е. создание инноваций
- связующие процессы, которые обеспечивают взаимодействие трех вышеупомянутых групп

Каждый из процессов рассматривается как бизнес-процесс, который требует своего технологического описания вплоть до конкретных процедур, при этом под процедурой понимается алгоритм действий по совершению одной конкретной операции.

Процессы в организации формируются исходя из концепции «5М», согласно которой в организации можно выделить следующие ресурсы:

- 1) Люди (men power)
- 2) Деньги (money)
- 3) Сырье (material)
- 4) Оборудование (mechanism)
- 5) Технологии (methods)

Бизнес-процесс — это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей. Для наглядности бизнес-процессы визуализируют при помощи блок-схемы бизнес-процессов.

Существуют три вида бизнес-процессов:

1. **Управляющие** — бизнес-процессы, которые управляют функционированием системы. Примером управляющего процесса может служить Корпоративное управление и Стратегический менеджмент.

2. **Операционные** — бизнес-процессы, которые составляют основной бизнес компании и создают основной поток доходов. Примерами операционных бизнес-процессов являются Снабжение, Производство, Маркетинг и Продажи.

3. **Поддерживающие** — бизнес-процессы, которые обслуживают основной бизнес. Например, Бухгалтерский учет, Подбор персонала, Техническая поддержка, АХО.

Бизнес-процессы должны быть построены таким образом, чтобы создавать стоимость и ценность для потребителей и исключать любые необязательные или вовсе лишние активности. На выходе правильно построенных бизнес-процессов увеличиваются ценность для потребителя и рентабельность (меньшая себестоимость производства товара или услуги).

6.3 Ситуационный подход

Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях.

Ситуационный подход исходит из того, что, хотя общий процесс управления одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно различаться. Ситуационный подход направлен на реализацию возможностей прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям.

Центральным моментом данного направления менеджмента является **ситуация**, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые 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 лучше способствовать достижению целей в конкретной ситуации. При этом простого указания на то, какие переменные сильнее всего влияют на результат (являются релевантными), явно недостаточно для того, чтобы определить, какое решение будет лучшим для достижения целей организации.

Основная сложность заключается в том, что все многочисленные ситуационные процессы взаимосвязаны и их нельзя рассматривать независимо друг от друга.

Одним из важных следствий динамического взаимодействия внутренних и внешних факторов является то, что руководителю трудно определить какой метод является заведомо «правильным». «МакДональдс», использовавший процедуру сборочного конвейера в приготовлении пищи, являющуюся чрезвычайно эффективной, обеспечил стандартное качество продукции и высокую производительность труда. Однако, по своей сути этот метод ничем не лучше традиционных методов дорогих ресторанов. Такие рестораны не могут производить по тысячи гамбургеров в день, но и «МакДональдс» не сможет безупречно приготовить фирменное блюдо таких ресторанов. Если руководство дорогого ресторана решит применять унифицированные машины и концентраты для приготовления своих блюд, оно конечно снизит затраты и повысит производительность. Однако, цель дорогих ресторанов – готовить и подавать еду самого высокого качества – уже не будет достигнута.

Задача ситуационного подхода - связать конкретные приемы и концепции управления 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 значимые (релевантные) переменные ситуации, и как они влияют на эффективность организации.

Теория ситуационного подхода опирается на **четыре основных концепции**:

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 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. Например, предложение увеличить зарплату всем служащим в ответ на дополнительную работу, вероятно, вызовет значительное повышение мотивации на какое-то время. Но, сравнивая рост затрат с полученными выгодами, можно прийти к выводу, что такой прием может разорить организацию.

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 вызывали бы наименьший отрицательный эффект, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в существующих условиях внешней и внутренней среды организации.

КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

1. Коммуникации. Основные условия совершения процесса коммуникаций.

Коммуникация - это процесс обмена информацией, включающий субъекты коммуникации (отправителя и получателя), способ коммуникации и объект коммуникации (передаваемую информацию).

Эффективные коммуникации являются необходимым условием достижения цели организации, выполнения основных функций управления. Не менее важным для осуществления функций управления является обмен информацией внутри организации. Поэтому руководители основную часть своего времени тратят на коммуникации.

Коммуникация является неотъемлемой частью функционирования предприятия, и менеджер тратит на нее от 50 до 90% своего рабочего времени.

Цели коммуникаций:

1. Обеспечение эффективного обмена информацией между субъектами и объектами управления.
2. Совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией.
3. Создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координации их задач и действий.
4. Регулирование и рационализация информационных потоков.

Организационные коммуникации - это совокупность коммуникаций, строящихся на основе общения, опосредованного информацией о самой организации, ее целях и задачах.

Межличностные коммуникации - устное общение людей в одном из перечисленных видов. Природа межличностных отношений существенно отличается от природы общественных отношений, так как их важнейшая специфическая черта - эмоциональная основа. По этому межличностные отношения можно рассматривать как фактор психологического климата группы. Эмоциональная основа межличностных отношений означает, что они возникают и складываются на основе определенных чувств, рождающихся у людей по отношению друг к другу.

Коммуникационный стиль – это манера поведения, с помощью которой индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими. Знание стилей помогает определить то, как вести себя и что можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем коммуникации.

Классификация коммуникаций осуществляется в зависимости от:

1. По соотношению вышеназванных функций условно выделяются сообщения:
 - побудительные (убеждение, внушение, приказ, просьба);
 - информативные (передача реальных или вымышленных сведений);
 - экспрессивные (возбуждение эмоционального переживания);
 - фатические (установление и поддержание контакта).
2. По типу отношения между участниками различают:
 - межличностные,

- публичные,

- массовые коммуникации.

3. По средствам различают:

- речевую (письменную и устную);

- паралингвистическую (жест, мимику, мелодию) и

- вещественно-знаковую коммуникацию (продукты производства, изобразительного искусства и т.д.).

4. Средств коммуникации (технические средства связи, а также служебные записки, отчеты, справочные и рекламные материалы);

5. Целей и задач, решаемых в процессе коммуникаций.

6. Субъектов коммуникации (внешних и внутренних).

Внешние коммуникации - это коммуникации между организацией и средой. Факторы внешней среды очень сильно влияют на деятельность организации. От этих факторов зависят коммуникационные потребности организации.

Если бы нужно было проанализировать, о чем говорят, пишут и читают в действительности люди в организации, основное внимание пришлось бы сосредоточить на каких-то вопросах, которые связаны с потребностями информационного взаимодействия с внешним окружением, которое влияет или будет влиять на организацию.

Внутренние коммуникации - это коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями.



Формальные коммуникации - это коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов. Чем больше уровней управления, тем выше вероятность искажения информации, так как каждый уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения.

Неформальные коммуникации. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа "только между нами".

Вертикальная — это обмен информацией между руководителем и подчиненными;

Горизонтальная — представляет собой процесс передачи информации между сотрудниками одного уровня;

Вербальная — процесс общения с целью передачи информации при помощи слов;

Невербальная — общение с помощью мимики, жестов, взглядов...

Формы коммуникаций:

Письменная

Устная

Видео

Электронная

Эмоциональная

Средства коммуникаций:

Документы

Речь

Знаковые системы

Электронные средства связи

Видео- и телекоммуникации

Элементы структуры физиологической системы человека

Основные функции коммуникации:

1. Информативная - передача истинных или ложных сведений;
2. Интерактивная (побудительная) - организация взаимодействия между людьми, например, согласование действий, распределение функций, влияние на настроения, убеждения, поведение собеседника путем использования различных форм воздействия: внушение, приказ, просьба, убеждение;
3. Перцептивная функция - восприятие друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания;
4. Экспрессивная - возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний.

Значение коммуникации в организации:

1. Коммуникация — основное условие существования и развития организации.
2. Коммуникация осуществляет взаимодействие с внешней средой, определяя уровень и качество принятия управленческих решений.
3. Коммуникации характеризуют состояния внутренней среды организации путем обеспечения функционирования и взаимодействия людей, структуры, целей, технологии и задач организации.

4. Коммуникация создает неформальную структуру в процессе функционирования организации и способствует сближению с ней формальной структуры.

2. Основные этапы процесса коммуникаций.

Коммуникационный процесс — это обмен информацией между двумя или более людьми.

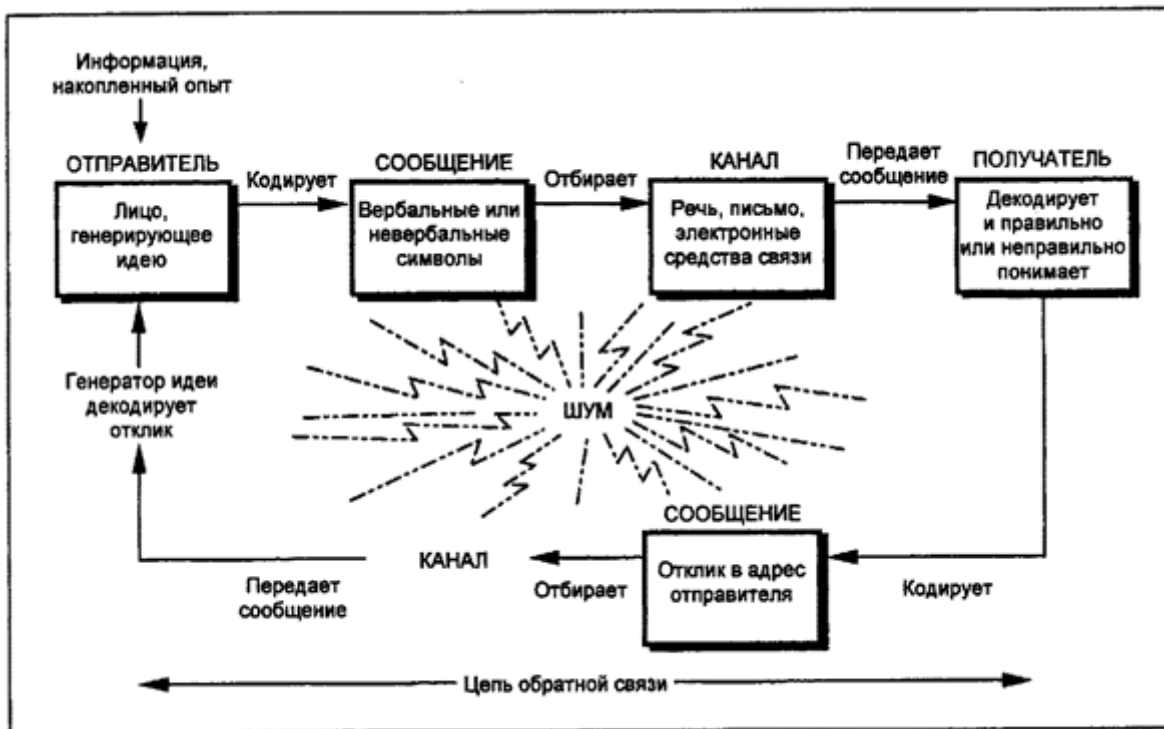
В процессе обмена информацией или коммуникативном процессе можно выделить четыре базовых элемента:

- отправитель, т.е. лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
- сообщение, т.е. собственно информация, которая закодирована с помощью символов;
- канал, т.е. средство передачи информации;
- получатель, т.е. лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Эффект коммуникационного процесса - это изменение в поведении «получателя», которые происходят в результате принятия сообщения.

Этапы, которые проходят отправитель и получатель в процессе коммуникаций, следующие:

- зарождение идеи;
- кодирование информации и выбор канала;
- передача информации;
- декодирование - перевод символов отправителя в мысли получателя,
- обратная связь,
- «шум».



Процесс обмена информацией как система с обратной связью

Детальнее:

1. Зарождение идеи

Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Его роль заключается в проектировании и кодировании информации с последующей передачей другим участникам процесса. Очень важно правильно и тщательно сформулировать свою идею, сделать ее конкретнее, с тем чтобы она стала интересной и притягательной для получателя. Предварительно отправитель должен осуществить свою идентификацию в рамках коммуникационного процесса.

К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи.

Важно помнить, что идея еще не трансформирована в слова или не приобрела другой такой формы, в которой она послужит обмену информацией. Отправитель решил только, какую именно концепцию он хочет сделать предметом обмена информацией. Чтобы осуществить обмен эффективно, он должен принять в расчет множество факторов.

Существует связь между восприятием и коммуникацией. У руководителя, который считает подчиненных способными к развитию и совершенствованию, а значит, нуждающимися в информации с оценкой результатов их работы, скорее всего, найдутся дельные позитивные идеи для обмена информацией на указанную тему по существу. Управляющий, который воспринимает подчиненных как детей, ждущих, чтобы их поправляли и направляли, скорее всего, заложит в свои идеи критицизм отрицательного свойства, свойственный такому образу мышления.

2. Кодирование и выбор канала.

Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и жесты (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение.

Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна.

Если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективен.

Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или большее число средств коммуникаций в сочетании. Процесс усложняется, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации. Тем не менее исследования показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем, скажем, только обмен письменной информацией.

3. Передача

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. В то же время передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

Передача информации осуществляется с использованием знаковых систем. Существует несколько знаковых систем, используемых в коммуникационном процессе. При классификации коммуникативных процессов условно можно выделить вербальную коммуникацию, где в качестве знаковой системы используется речь, и невербальную коммуникацию, когда используются различные неречевые знаковые системы.

Вербальная коммуникация в качестве знаковой системы использует систему фонетических знаков, включающую два принципа: лексический и синтаксический. Речь является самым универсальным средством коммуникации, так как при передаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл сообщения. При помощи речи осуществляется кодирование и декодирование информации. В структуру речевого общения входят значение и смысл слов, фраз. Важную роль играет точность употребления слова, его выразительность и доступность, правильность построения фразы и ее доходчивость, правильность произношения звуков, слов, выразительность и смысл интонации.

В основе невербальной коммуникации лежит информация, посланная отправителем без использования слов, взамен которых применяются любые символы. Основные функции невербальных средств - это дополнение и замещение речи, отражение эмоциональных состояний партнеров по коммуникативному процессу.

Хотя речь является универсальным средством общения, она приобретает значение только в совокупности с использованием невербальных символов для

трансляции сообщений. Проведенные исследования показали, что 55 % сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, а 38 % - через интонацию и модуляции голоса. Это говорит о важности и необходимости изучения невербальных сигналов.

4. Декодирование

После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование — это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться.

С точки зрения передачи и восприятия смысла сообщения коммуникативная схема асимметрична. Для отправителя смысл сообщения предшествует процессу кодирования, поскольку определенная мысль воплощается в систему знаков. Для получателя смысл сообщения раскрывается одновременно с декодированием.

5. Обратная связь

Точность понимания получателем смысла высказывания станет очевидной для отправителя только тогда, когда произойдет смена коммуникативных ролей и получатель превратится в отправителя и своими высказываниями даст знать о том, как он понял смысл принятой информации. В этом проявляется суть еще одного важнейшего элемента коммуникационного процесса - обратной связи.

Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным: обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято. Руководитель, который не наладит обратную связь для получателя информации, обнаружит, что эффективность его управленческих действий резко снижена. Аналогичным образом, если обратная связь с работниками заблокирована, руководитель в конце концов окажется изолированным или обманываемым.

Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Согласно ряду исследований двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи) по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует), хотя и протекает медленнее, тем не менее эффективнее снимает напряжения, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений.

6. Шум

Хотя шум не является в точном смысле слова этапом коммуникации, но его просто нельзя обойти стороной, так как он оказывает очень значительное влияние на качество коммуникации.

Шум - это любое вмешательство в процесс коммуникации, искажающее смысл сообщения. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируются от языка (в вербальном или невербальном оформлении) и различий в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования, и до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации.

Необходимо учитывать, что шум присутствует всегда, поэтому на всех этапах процесса коммуникации происходит некоторое искажение значения передаваемого послания.

Высокий уровень шума определенно приведет к заметной утрате смысла и может полностью заблокировать попытку установления информационного обмена. С позиций руководителя это должно обусловить снижение степени достижения целей в соответствии с передаваемой информацией.

3. Межличностные коммуникации.

Существуют **межличностные и организационные формы коммуникаций**, последние в конечном счете тоже сводятся к межличностным.

В зависимости от канала передачи межличностные коммуникации подразделяют на устные и письменные.

Межличностные коммуникации делятся на две группы: вербальные и невербальные. В то время как вербальная коммуникация является наиболее универсальной, невербальная — более древняя.

Вербальная коммуникация при личном контакте не всегда есть, а вот невербальная присутствует в любом случае.

Невербальные коммуникации условно можно отнести к группам: паралингвистические средства, язык тела и украшения, одежда.

Обмен информацией может осуществляться разными способами:

через устное слово

через письменное слово

с опорой на рисунки и схемы

с помощью языка мимики и жестов

с помощью прикосновений и т.д.

4. Устные (вербальные) коммуникации.

Устная коммуникация – звуковая словесная коммуникация, не опосредованная или опосредованная техническими средствами (телефон, радио, диктофон и др.).

Основой устной коммуникации является устная **речь** – первичная форма существования языка, отличающаяся от письменной речи и устного воспроизведения ранее записанного текста как внешним оформлением, так и внутренними механизмами продуцирования и восприятия.

Специалистами по общению подсчитано, что современный человек произносит за день около 30 тысяч слов или примерно 3 тысячи слов в час.

Слова — это не просто символы, знаки, которые что-то означают, при помощи слов мы создаем огромные системы идей, мифов, верований, характерных определенной культуре.

Вербальная коммуникация является оптимальным способом передачи мысли. Не многие знают, что именно вербальная коммуникация наиболее исследована по сравнению с другими человеческими коммуникациями. Ведь сообщение, которое

создано в любой знаковой системе можно с легкостью "перевести" в вербальную систему.

Слова воздействуют на человека. Это воздействие обусловлено взаимодействием знания и слова. Знания же у человека основаны на опыте.

Свойства речи:

- С помощью речи формируется Ваша общественная роль;
- С помощью речи осуществляется Ваше общее признание;
- Речь — часть не только коммуникативной культуры, но и культуры вообще;
- Социальные значения создаются именно в речевой коммуникации.

При устной коммуникации возможны:

- а) присутствие коммуникантов в одном времени и пространстве;
- б) пространственный (например, коммуникация по телефону) или пространственно-временной (например, звуковая почта) разрыв между говорящим и слушателем.

Устные коммуникации — это:

- презентации
- пресс-конференции и брифинги
- выступления, доклады перед аудиторией
- дискуссии
- выступления по ТВ и радио
- перформансы

Недостатками устных коммуникаций являются:

1. невозможность хранения информации, так как такие коммуникации не оставляют документов, записей, заметок;
2. возникновение определенных барьеров на пути устных коммуникаций, которые приведут к неточностям, ошибкам, непониманию.

5. Письменные коммуникации.

Широкое внедрение мобильной телефонной и факсимильной связи, доступность электронной почты действительно снизили потребности в письменных документах.

Тем не менее, имея в своем распоряжении эти альтернативы, мы продолжаем посылать сотни миллионов писем в год, фиксировать на бумаге свои договоренности с партнерами, вести внутрифирменное делопроизводство и т.д.

Значит, все-таки **письменные коммуникации** сегодня также важны как двадцать, тридцать и даже сорок лет назад. Они хранят записи сообщений, формулируют условия деловых взаимоотношений, организуют, информируют, служат напоминанием и побуждают к конкретным действиям. Более того, грамотно составленные письменные сообщения создают наиболее благоприятные впечатления о тех компаниях и организациях, которые их рассылают.

К письменным коммуникациям обычно прибегают при необходимости:

- Сохранить запись сообщения;

- Обеспечить письменное основание для обсуждения или доказательства;
- Прояснить сложный вопрос;
- Передать важную или официальную информацию
- Отправить одно и то же сообщение нескольким людям.

Письменные сообщения **могут включать в себя один или более следующих типов данных:**

фактические данные: конкретные и объективные (например, дата, время и место проведения презентации новых стиральных машин, на которую Вас приглашают)

идеи: абстрактные или требующие доказательства объективности (например, описание принципов действия нового поколения стиральных машин, одну из которых Вам предлагают приобрести)

мнения и утверждения: конкретные или абстрактные, объективные или субъективные (например, «Наши новые стиральные машины — лучшие в мире!»)

мотивация: передаваемая «энергия», воздействующая на получателя (например, побуждение приобрести стиральную машину)

эмоции: то, что чувствует или выражает отправитель (например, «Мы будем рады встрече с Вами!»)

Средства письменных коммуникаций: «средство» используется для описания способа кодирования сообщений. Основными средствами передачи информации в письменных сообщениях, разумеется, являются слова. Помимо слов, в письменных сообщениях часто присутствуют визуальные образы (фотографии, рисунки, диаграммы, схемы), помогающие читателю лучше воспринимать информацию.

Преимущества письменных сообщений достаточно очевидны и тесно связаны с их традиционным назначением:

- с их помощью фиксируется информация, на которую можно сослаться впоследствии;
- одно и то же сообщение можно отправить одновременно многим людям
- они позволяют планировать, отбирать и правильно оформлять Ваши мысли;
- играют ведущую роль в передаче важной и официальной информации
- могут служить средством передачи конфиденциальной информации;
- позволяют четко сформулировать и согласовать определенные договорные условия;
- служат прекрасным средством для поддержания деловых и личных взаимоотношений;
- обеспечивают постоянный «информационный след» сообщения, так как могут храниться получателем и просматриваться им на досуге.

По сравнению с современными коммуникационными каналами, письменные сообщения **обладают и рядом недостатков**, таких как:

- однонаправленность. В отличие, например, от телефонного разговора получатели письменных сообщений не могут в срочном порядке потребовать пояснения или дополнительной информации. Поэтому Ваше письменное сообщение должно быть ясным и исчерпывающим. Старайтесь предвосхитить вероятные вопросы и пояснить все то, что получатели вряд ли поймут иначе.

- затраты времени и средств на подготовку сообщения. Чтобы подготовить хорошее письменное сообщение Вам потребуется время не только на то, чтобы сформулировать свои мысли, но и на то, чтобы грамотно их оформить в соответствии с общепринятыми правилами. Кроме того, практически каждый вид письменных сообщений потребует определенных затрат на бумагу, дизайн, типографские работы или ксерокопирование, услуги почтовой рассылки и т.д.

- задержка по времени между отправкой и получением. Письма явно не годятся для неотложных сообщений, поскольку на их доставку уходит определенное время. Как отправитель, Вы не всегда знаете, прочитал ли адресат Ваше письмо. Когда важен быстрый ответ, лучше рассматривать комбинацию телефон плюс факс или электронная почта.

- «что написано пером, не вырубишь топором». Обратной стороной известной поговорки является то, что Вам будет невозможно вернуть попавшие в письмо неточности, поспешные или непродуманные обещания, обидные замечания или сиюминутные эмоции.

6. Невербальные коммуникации.

Речевое общение, как правило, сопровождается несловесными действиями, помогающими понять и осмыслить речевой текст.

Невербальное общение — это коммуникационное взаимодействие между индивидами без использования слов (передача информации или влияние друг на друга через образы, интонации, жесты, мимику, пантомимику, изменение мизансцены общения), то есть без речевых и языковых средств, представленных в прямой или какой-либо знаковой форме.

Инструментом такого «общения» становится тело человека, обладающее широким диапазоном средств и способов передачи информации или обмена ею, которое включает в себя все формы самовыражения человека. Распространённое рабочее название, которое употребляется среди людей — невербалика или «язык тела». Психологи считают, что правильная интерпретация невербальных сигналов является важнейшим условием эффективного общения.

Происхождение невербальных способов общения

С этой проблемой связаны как твёрдо установленные истины, так и вопросы, на которые до сих пор ещё нет ответов. Установлено, что невербальные способы общения имеют два вида источника происхождения:

- биологическая эволюция;
- культура.

Уровни анализа невербального общения

Типы и виды коммуникаций	Области научного знания и группы	Приемы и средства
1. Фонационные средства	а) экстралингвистика (внеречевая система) б) паралингвистика (околоречевая система) в) просодия	<ul style="list-style-type: none"> • пауза; темп речи; вздох; плач; кашель; гелоскопия • вокальные качества голоса; диапазон; тембр • фразовое ударение, синтагматическое ударение, логическое ударение; тон; интонация
2. Оптико — кинетические средства	а) выразительные движения б) физиогномика в) окулесика или окулумантия	<ul style="list-style-type: none"> • мимика; жесты; позы; осанка; походка • внешние признаки лица: нос, уши, глаза; френология • направление взгляда, длительность и частота
3. Знако-символические средства	а) системология б) графология в) актоника г) гастика д) хирософия и подомантия е) стерномантия ж) онихомантия з) нумерология и) молеософия	<ul style="list-style-type: none"> • предметы, окружающие человека в жизни • особенности почерка • поступки человека • пища, напитки • особенности формы рук, флексорных линий и холмов на ладони; дерматоглифика; линии на ступнях ноги • особенности формы и объёма груди женщины • особенности формы и цвета ногтей • дата рождения, фамилия и имя человека • родинки
4. Тактильные средства (обоняние, осязание, слух и вкус)	а) гаптика или такесика б) сенсорика в) аускультация г) одорика (ольфакция)	<ul style="list-style-type: none"> • прикосновения • чувственное восприятие человека другой культуры • слуховое восприятие звуков и аудиальное поведение • запахи парфюма, табака, еды...
5. Пространственно — временные средства	а) проксемика б) хронемика	<ul style="list-style-type: none"> • расположение собеседников и дистанция между ними • способ использования времени: монокронный тип (возможен только один вид деятельности в одно и то же время) и полихронный (несколько дел)

Существуют две **проблемы понимания невербального общения**:

1. Во-первых, при языковом и речевом общении процесс передачи и приема информации осознается обеими сторонами, тогда как при невербальном осуществляется на бессознательном или подсознательном уровнях — это вносит некоторое осложнение в понимании этого явления и ставит вопрос об оправданности использования понятия «общение». Поэтому некоторые считают допустимым использовать, когда речь идет о невербальной коммуникации, другое понятие «невербальное поведение», понимая его как поведение индивида, несущее в себе определенную информацию, независимо от того, осознается это индивидом или нет;

2. Во-вторых, во многих научных работах существует путаница в понятиях «невербальное общение», «невербальная коммуникация», «невербальное поведение», чаще всего использующихся как синонимы. Однако важно разделять эти понятия и уточнить контекст. По определению, предложенному В. А. Лабунской, «невербальное общение — это такой вид общения, для которого является характерным использование невербального поведения и невербальной коммуникации в качестве главного средства передачи информации, организации взаимодействия, формирования образа и понятия о партнере, осуществления влияния на другого человека». Поэтому понятие «невербальное общение» является более широким, чем понятие «невербальная коммуникация».

7. Классификация невербальных коммуникаций.

Итак, рассмотрим невербальные средства общения. Чтобы четко понять их многообразную структуру, приведем их классификацию:

1. Движения экспрессивно-выразительные (поза тела, мимика, жесты, походка).
2. Тактильные движения (рукопожатие, похлопывание по спине или плечу, прикосновения, поцелуи).
3. Взгляд визуально-контактный (направление взгляда, его длительность, частота контакта).
4. Пространственные движения (ориентация, дистанция, размещение за столом).

Детальнее по перечисленному:

1 Движения экспрессивно-выразительные

Открытые жесты и позы тела

Открытость: Руки собеседника повернуты ладонями вверх и широко раскинуты в стороны. Посадка головы прямая, плечи расправлены. Взгляд прямой. Выражение лица естественное, без напряжения и скованности. Эта поза дружелюбия, как средство невербального общения говорит об открытости, искренности. О ней также говорит пожатие руки с обхватом ее двумя своими руками. Мужчины могут в разговоре расстегнуть рубашку или пиджак. Общаясь с таким человеком, невольно расслабляешься и испытываешь к нему доверие.

Этот прием рекомендуется применять при общении со значимыми для вас людьми. В сочетании с искренним тоном вы быстро завоеуете к себе расположение.

Симпатия: В невербальном общении существует понятие ментального контакта, которое выражается в произвольном копировании жестов друг друга или всего поведения. Друг другу посылается сигнал: «Я тебя прекрасно понимаю». И действительно, если бросить взгляд на мирно беседующую пару за столиком, увидим схожие позы, одинаковое расположение рук вплоть до зеркальности. Если вы хотите убедить другого человека в безоговорочном разделении его мнения, просто

скопируйте его положение тела.

Если понаблюдать за походкой счастливого влюбленного человека, отметим летящую походку, которая сильно бросается в глаза. Она также характерна для уверенных в себе, энергичных людей. Создается впечатление, что все проблемы им нипочем.

Закрытые жесты и позы (защита, подозрительность, скрытность)

Обман: Вы наверно видели, как в разговоре кто-то прячет руки? Вполне вероятно, что он говорит неправду, так как подсознательно мозг человека посылает сигналы телу и при сказанной лжи возникает сильное желание убраться в карман, почесать нос, потереть глаза. Все это типичные признаки, однако, как МирСоветов уже говорил, объяснять значение невербальных жестов надо в совокупности. Почесать нос может человек, страдающий насморком, потереть глаза – ребенок, только что проснувшийся и т.д.

Оборона: Руки, скрещенные на груди, перекрещенные ноги в положениях стоя и сидя – классический жест закрытости, недоступности. Частое моргание является признаком защиты, растерянности. Эмоциональный статус человека не позволяет чувствовать себя свободно и непринужденно. Если вы попытаетесь договориться о чем-то с таким собеседником, вполне вероятно, что получите отказ. Чтобы «растопить лед», МирСоветов советует использовать уже описанное выше средство невербального общения, попытайтесь принять открытую позу с ладонями вверх.

Жесты размышления и оценки

Сосредоточенность: Выражается в пощипывании переносицы с закрытыми глазами. Когда человек, с которым вы общаетесь, решает, как поступить или что делать, в общем думает над решением определённого вопроса – в это время он может потирать подбородок.

Критичность: Если человек держит руку у подбородка, с вытягиванием указательного пальца вдоль щеки, а другой рукой поддерживает локоть, его левая бровь опущена – вы поймете, что у него созрела негативная оценка к происходящему.

Позитивность: Интерпретируется как небольшой наклон головы вперед и легкое касание рукой щеки. Корпус тела наклонен вперед. Перед вами заинтересованный в происходящем, положительно относящийся к информации человек.

Жесты сомнения и неуверенности

Недоверие : Наверно, вы замечали, как некоторые студенты, слушая говорящего, прикрывают рот ладонью? Этот жест говорит о несогласии с мнением лектора. Они как бы сдерживают свои высказывания, подавляют истинные чувства и переживания. Если в беседе ваш друг неожиданно сделал жест недоверия, остановитесь и подумайте, какие слова вызвали такую его реакцию? Наблюдая за поведением начальника, подчиненный поймет, что нужно сказать, а о чем лучше промолчать. Недоверие быстро переходит в неприятие, а затем в отказ.

Неуверенность: Такой невербальный жест как почесывание или потирание сзади уха или шеи может свидетельствовать о том, что человек не вполне понимает, что от него хотят или что в беседе вы имеете в виду. Как интерпретировать такой жест, если вам сказали о полном понимании? Здесь предпочтение следует отдать невербальному сигналу тела. В данном случае человек ничего не понял. Рука, обхватывающая другую за локоть сзади, также говорит о неуверенности, вероятно, ее хозяин находится в малознакомом обществе.

Жесты и позы, свидетельствующие о нежелании слушать

Скука: Собеседник подпирает свою голову рукой. Понятно, что он безразличен к происходящему. Если же он сидит в аудитории, можно с уверенностью сказать: излагаемый лектором материал совершенно неинтересен. В таких случаях МирСоветов рекомендует сменить тему разговора на волнующую его или «встряхнуть» неожиданным вопросом. Будьте уверены, что тот охнет, а это вам как раз и нужно.

Неодобрение: Страхивание с себя несуществующих ворсинок, расправление складок одежды,

одергивание юбки в невербальном общении признак несогласия вашего оппонента с излагаемой точкой зрения. Вы быстро поймете необходимость перейти на нейтральные темы. Однако, если к рукаву пиджака действительно прилипла ниточка, помялась одежда, не стоит расценивать подобное как жест неодобрения.

Готовность уйти: Можно определить по таким признакам как опускание век (потеря интереса), почесывание уха (отгорожение от потока речи), потягивание мочки уха (не хочет высказываться), поворачивание всем корпусом тела к двери или направление ноги в эту сторону. Жест в виде снятия очков также дает сигнал для окончания беседы.

Раздражение: Когда человек говорит явную ложь, и понимает, что вы его раскусили, он будет испытывать раздражение от вашей правоты, которое может проявиться в непроизвольном ослаблении галстука или воротника. В невербальном общении это может также проявляться в потирании шеи, лишних движениях руками, пощипывании сумочки у дамы, машинальном черчении на бумаге.

Жесты доминирования

Превосходство: Так называемая «директорская поза» или «поза босса» в сидячем положении. Руки лежат за головой, одна нога на другой. Если веки едва прикрыты или уголки глаз чуть прищурены, взгляд направлен вниз – перед вами высокомерие, пренебрежение. Это положение тела как средство невербального общения часто принимают начальники, люди руководящих должностей. Они уверены в себе, демонстративно выражают свою значимость перед другими. Попытка скопировать данный жест грозит скорым увольнением с работы.

Равенство: Подобный жест употребляют практически все мужчины, женщины намного меньше. Характер рукопожатия может о многом сказать, в первую очередь раскроет намерения другого человека. Если в момент соединения двух рук одна оказывается выше тыльной стороной, ее владелец демонстрирует свое ведущее положение. Можно проверить, насколько прочно тот отстаивает свой статус лидера простым способом: повернуть свою руку вверх. Если почувствовали сопротивление, значит, вам не удастся убедить его занять равенство между вами.

Сексуальные жесты

Когда мужчине нравится какая-то женщина, он демонстрирует большие пальцы, заткнутые за ремень, располагает руки на бедрах или широко расставляет ноги. Взгляд на женщину, как правило, интимный, и может надолго задержаться на избранных частях тела. Мужчина может непроизвольно поправлять рукой галстук или воротник.

Если женщина стремится заинтересовать, она бессознательно вскидывает голову, поправляет прическу, расправляет кофточку. Более тонкое искусство обольщения с помощью средств невербального общения заключается в обнажении запястий, раздвинутых ногах в сидячем или стоячем положении. Если женщина демонстрирует интимный взгляд в совокупности со случайно соскользнувшей бретелькой на плече, полуодетой туфельки на скрещенной ноге, будьте уверены в ее желании начать флирт. Приоткрытый рот и влажные губы относятся к типичному сексуальному призыву.

2 Тактильные движения

К ним относятся объятия, рукопожатия, похлопывания по плечу или спине, прикосновения, поцелуи.

Объятия

По характеру объятий, их силе, длительности определяют значение выражаемых человеком чувств.

Закадычные друзья, находившиеся в долгой разлуке, при встрече чуть ли не душат друг друга в крепких объятиях.

Влюбленные задерживаются в нежных объятиях продолжительное время.

Объятия между дальними родственниками, в зависимости от поддерживаемых ранее контактов, могут быть как сдержанными, холодными, так и пылкими. Между близкими людьми они носят мягкий задушевный смысл. На соревнованиях по борьбе, например, участники коротко обнимаются и расходятся.

Такое средство невербального общения как объятия чаще встречаются у представителей сильной половины человечества, между женщинами они встречаются немного реже. Сейчас можно на улицах увидеть двух девчонок-подростков, бегущих друг к другу с распростертыми объятиями. В этом возрасте частота подобных контактов, как между мальчиками, так и между девочками носит экспрессивный характер, когда хочется выплеснуть наружу избыток радости, восторга и восхищения встречей. Если вы видите однополые пары, медленно прохаживающиеся по тротуару в сплетенных объятиях, это невольно может привести на мысль о нетрадиционной ориентации.

Рукопожатия

Рукопожатия, как одно из средств невербального общения, тоже различаются по способу их совершения, силе и длительности.

Крепкое, энергичное потряхивание руки собеседника вкупе с радостным восклицанием говорит об искренности партнера, его желании продолжить беседу.

Обхват руки своими в виде «перчатки» также говорит о дружелюбии.

Но если вам протягивают неживую руку, словно дохлую рыбу, с вами не хотят контактировать.

Холодная рука в пожатии может сигнализировать о том, что ее владелец либо замерз, либо сильно волнуется.

О нервном переживании говорят запотевшие ладони.

Рука, оказывающаяся ладонью вниз в пожатии, свидетельствует о желании доминировать над другим человеком.

Если наоборот, повернута ладонью вверх – ее обладатель бессознательно признает себя подчиненным собеседнику.

Похлопывания по спине или плечу

Похлопывания по спине или плечу в основном характерно для мужчин. Эти невербальные жесты часто интерпретируются как проявление дружеского расположения, участия или ободрения. Их можно увидеть практически во всех возрастных категориях. Похлопывание как бы демонстрирует мужскую силу и готовность его обладателя прийти на помощь.

Кстати, не следует путать этот жест с применяемым в медицинской практике. По спине хлопают новорожденного ребенка, чтобы тот закричал и расправил легкие, сзади хлопают подавившегося человека. Похлопывание является разновидностью приемов в массажной практике. То есть, от текущей ситуации зависит конкретное значение данного жеста.

Прикосновения

Прикосновения широко встречаются в мире невербального общения. В учебной деятельности оно помогает остановить расшалившегося озорника, в случае с глухим человеком – обратить на себя его внимание, во врачебной практике с помощью данного жеста диагностируют состояние здоровья, техника массажа построена на совокупности способов прикосновения к телу, в интимной сфере между супругами они служат прелюдией к соединению. Различного характера прикосновения являются индикатором невысказанных чувств партнера. Они могут быть нежными, ласковыми, легкими,

сильными, грубыми, ранящими и т.д.

Поцелуи

Поцелуи, как разновидность тактильного жеста, широко применяется во всех аспектах жизни человека. По отношению к конкретному объекту меняется характер поцелуев. Мать целует ребенка нежно и с любовью, между любящими людьми они могут варьировать от легкого прикосновения губ до страстного поцелуя.

Поцелуи могут быть как искренними проявлениями чувств, так и формальными, холодными, традиционными. Целуют при встрече и на прощание, целуют во время рождения.

3 Взгляд визуально-контактный

Контакт глаз является неоспоримо важным процессом коммуникации.

Как вы уже знаете, человек получает именно через зрение около 80% впечатлений от всех органов чувств. С помощью глаз можно передать самые различные выражения, благодаря им мы можем осуществлять процесс управления ходом беседы, обеспечить обратную связь в поведении человека.

Взгляд помогает в обмене репликами, так как большинство высказываний без участия глаз было бы бессмысленным.

Вспомните, как остро собеседники в Интернете нуждаются в разнообразных смайликах, которые являются заменой такого средства невербального общения как обмен взглядами, выражения лица. Ведь не видя друг друга, гораздо труднее передать испытываемые чувства. Разработчики программ мгновенного обмена сообщениями, улучшая их программные характеристики, стараются включить и расширить функцию выражения глаз, общей мимики и различные жесты руками. И, как показывает практика, спрос на такие программы типа Аськи, весьма велик. Люди жаждут полноценного общения и в Сети. А появление функции видеозвонков в сотовых телефонах и установка видео оборудования на компьютер, позволяющего общаться в интерактивном режиме, созерцая друг друга, как раз и является ответом на потребность в живой коммуникации на удаленном расстоянии.

Также взгляд принимает участие в выражении интимности, откровенности. С его помощью вы можете устанавливать степень приближенности к человеку.

В общении взгляд, как правило, осуществляет информационный поиск, например, слушающий смотрит на говорящего, и если тот сделал паузу, молча ожидает продолжения, не прерывая контакта глаз; дает сигнал о свободном канале связи, например, говорящий знаком глаз сообщает, что разговор окончен; помогает установить и поддержание социальных отношений, когда мы ищем взгляд человека, чтобы вступить в беседу.

В психологии существуют несколько видов взглядов, каждый из которых несет весьма существенную информацию о мыслях человека:

Деловой взгляд – когда мы смотрим на лоб и в глаза собеседника. Часто мы себя так ведем при встрече с малознакомыми людьми, руководителями и начальниками.

Социальный взгляд – когда мы направляем глаза на зону лица человека в области рта, носа и глаз. Он характерен в ситуациях непринужденного общения с друзьями и знакомыми.

Интимный взгляд – проходит через линию глаз собеседника и опускается на уровень ниже подбородка, шеи на другие части тела. Может быть расширение зрачков, как

предвкушение удовольствия.

Долгота взгляда может говорить о степени заинтересованности.

Пристальный, неотрывный скажет вам о намерении выведать у вас какую-то информацию или заставить вас подчиниться.

4 Пространственные движения

Та или иная дистанция в контактах между личностями определяется социальным положением общающихся, их национальными признаками, возрастом, полом, а также характером взаимоотношений партнеров. И это также является одной их форм невербального общения, которые полезно знать. Кстати, эти знания о пространственной ориентации согласно конкретной ситуации, активно используются психологами, социологами, политологами.

По расположению двух людей за столом можно судить о характере их общения.

Позиция углового расположения – наиболее благоприятна для общения ученика с учителем, руководителя с подчиненными, так как у обоих есть достаточный простор для обмена взглядами, жестикомирования. Угол стола служит успокоительным барьером, защищающим от неожиданных выпадов. Взгляды их не перекрещиваются и когда затрагиваются трудные моменты обсуждения, всегда можно направить глаза на неподвижный объект и сосредоточиться на формулировке ответа.

Конкурирующе-оборонительная позиция – применяется в острых обсуждениях, спорах, дискуссиях. Собеседники сидят напротив друг друга, что позволяет хорошо обозревать выражения лица, совершаемые жесты, которые могут ежесекундно меняться в зависимости от остроты обсуждаемых вопросов. Барьер в виде стола между ними дает шанс относительной безопасности в случае, если мирное обсуждение вдруг перейдет в фазу размахивания руками и желания схватить противника за грудки. В этом случае положение напротив друг друга помогает не упустить невербальные сигналы собеседника и вовремя на них реагировать.

Независимая позиция – говорит о нежелании общаться. Собеседники сидят по разным углам стола, что отрицательно влияет на процесс коммуникации. Если попытаться изменить положение, сесть поближе, другой человек может демонстративно встать и покинуть помещение. Это самая негативная форма общения за столом и форма невербального общения в целом.

Позиция направленного сотрудничества – между участниками разговора нет никаких физических барьеров, они сидят рядом. Общение носит доверительно-интимный характер. В такой позиции можно обсудить чуть ли не все вопросы и темы, поскольку собеседники полностью принимают друг друга.

По положению двух беседующих людей, их степени приближенности друг к другу выделяют виды личных пространств:

общественное (расстояние между ними более 3,5 метров);

социальное (от 3,5 до 1,5 метров);

личное (от 1,5 метра до 40 см);

интимное и сверхинтимное (от 40 см и ближе).

Если малознакомый человек попытается переступить границу вашей личной дистанции, вы инстинктивно отступите назад или вытянете руки, чтобы не допустить вторжение в ваше личное пространство. Вы можете почувствовать гнев, учащение пульса,

выброс адреналина.

По поводу сохранения своего территориального пространства был проведен интересный эксперимент. Девушку после инструктажа просили сесть рядом с занимающимся человеком за столом в библиотеке. Она незаметно старалась подсесть как можно ближе, и с каждой ее попыткой сосед инстинктивно отодвигался к краю. Каждый из вас испытывал подобное желание в такой ситуации сохранить свою территорию с помощью различных невербальных жестов, например, отодвигания локтя, отгораживания плечом от назойливого соседа, втягивании головы.

Сохранение личной дистанции можно увидеть и в транспорте. Замечено, что в пустой транспорт люди садятся по одиночке на парные места. Если их нет, занимают место рядом с достойным доверия соседом, отворачиваясь в другую сторону.

Еще один пример невербального общения. В парке люди любят занимать все пространство на скамейках. Если же к одиноко сидящему подойдет другой и попросит разрешения сесть, как правило, тот получает согласие. Но очень скоро первый уходит, выискивая себе свободную лавочку.

В сельской местности понятие личного пространства намного шире, чем в городе. Собеседники могут переговариваться на расстоянии 2-5 метров, и это не является проблемой или неудобством. В городе же, где довольно высокая плотность населения, личное территориальное пространство сужается до минимума и опять же это не мешает свободному общению. Наибольший дискомфорт испытывает сельский житель при нахождении в городе. Он буквально физически будет ощущать нехватку воздуха и места. Есть данные, как много проблем адаптации возникало у них при переезде в город, как испытывали мучительную тоску по просторам полей и лугам, тишине и свежести воздуха, насыщенным своеобразными ароматами земли, травы. Что и говорить о психологических страданиях в общении с большим количеством абсолютно равнодушных людей, вечно спешащих по важным делам.

Между близкими людьми негласно устанавливается интимная дистанция, в которой все чувствуют себя комфортно. Изменение ранее устоявшихся границ личного пространства может свидетельствовать о возникновении другого типа отношений. Яркий пример такого невербального общения: парень и девушка, только что познакомившиеся друг с другом, устанавливают социальную дистанцию. По мере углубления и развития отношений, дистанция сменяется на личную и интимную.

По пространственному расположению нескольких людей в комнате можно определить, кто кому симпатизирует, даже если они не афишируют свои чувства. Свое доброжелательное отношение к соседу выражается в повернутом к нему корпусе тела, головы и направленных на него носках обуви. Если в общении попался занудный человек, а хочется поговорить с интересной девушкой, носки ног стоят в ее направлении, хотя тело продолжает оставаться повернутым к зануде.

Оказавшись в определенном помещении, люди часто разбиваются на маленькие группы и начинают внутри них свои обсуждения. Интересно проследить средства невербального общения в такой ситуации. Например, когда посторонний пытается примкнуть к группе. Он сначала подходит ближе. Группа оглядывается на него и если он вызвал антипатию, круг беседующих незаметно смыкается, так что тот оказывается в стороне. Если же он привлек внимание собеседников, образуется небольшой проход, куда и вклинивается новый участник. В случае утраты интереса к новенькому, круг незаметно выталкивает его, образуя цепочку активных участников группы.

8. Формальные и неформальные коммуникации.

Вся организация состоит из формальных и неформальных компонентов.

Формальные коммуникации - это коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов. Чем больше уровней управления, тем выше вероятность искажения информации, так как каждый уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения.

Определяются политикой организации, правилами, должностными инструкциями данной организации и осуществляются по формальным каналам.

Неформальные коммуникации.

Каналом неформальной коммуникации являются слухи, один из самых быстрых способов распространения информации. Руководители зачастую используют этот канал передачи информации для изучения мнений сотрудников, их готовности к переменам и принятию нового, определения "узких" мест в руководстве организацией.

Типичная информация, передаваемая по неформальным каналам:

- изменения в структуре организации;
- предполагаемые меры по ужесточению контроля;
- грядущие повышения или понижения;
- информация о личных пристрастиях руководителей и т. д.

Принято считать, что слухи - это менее точная информация, однако от них во многом зависит весь коммуникационный процесс.

9. Классификация коммуникаций по характеру направленности.

10. Препятствия эффективным коммуникациям.

В организационных коммуникациях могут возникать определенные преграды.

В условиях неопределенности могут усиливаться следующие основные виды барьеров в коммуникационных процессах.

1. Искажение сообщений — явление, при котором в структурные единицы организации поступает информация, не адекватная реальной ситуации.

Искажения в коммуникационных сетях приводят к значительному замедлению темпов работ в организации. Принятие решения и его реализация должны начинаться одновременно: понять, как следует выполнять работу, не менее важно, чем принять решение о том, что следует делать. Но искажение информации не позволяет приступить к немедленной реализации решения, поскольку оно основано на неверных предпосылках. В связи с этим приходится возвращаться к данной ситуации, повторять сообщения. Кроме того, искажения информации приводят к неправильной постановке целей, что немедленно сказывается на остальных компонентах организации.

Все искажения в организационных коммуникациях разделяются на три группы:

- непреднамеренные искажения, которые возникают в силу) недостатка информации, неясности ситуации или затруднений в межличностных контактах;
- сознательные искажения, которые представляют гораздо большую опасность при принятии решений в организации и постановке целей: в данном случае промежуточное звено в коммуникационной цепочке не согласно с содержанием сообщения (например, не

согласно с распоряжением вышестоящего органа управления) и стремится изменить характер его воздействия;

- фильтрация информации в сообщении, когда отсекается ненужная в данный момент информация, остается только суть. Эта операция в коммуникационном процессе может привести к потере информации, вредным упрощениям, которые препятствуют принятию эффективных управленческих решений. Отрицательный эффект фильтрации наблюдается, когда высших руководителей пытаются снабжать только информацией положительного содержания, не доводя до их сведения наиболее острые проблемы; когда существует страх перед наказанием; ощущается бесполезность информации из-за ее неправильной оценки.

2. Информационные перегрузки возможны в тех случаях, когда члены организации не в состоянии эффективно реагировать на всю необходимую им информацию и отсеивают определенную ее часть, по их мнению, наименее важную.

Однако возможна ситуация, когда именно эта часть информации будет особенно необходима для обеспечения нормального функционирования организации или ее подразделения. Особенно часто информационная перегрузка наблюдается у руководителей, замыкающих на себе решение многих (даже самых мелких) вопросов, связанных с управлением деятельностью подразделений организации. Отсутствие четких фильтров и членов организации, выступающих в роли “сторожей”, не позволяет руководителю эффективно использовать самую важную часть поступающей к нему информации.

3. Недостатки в структуре организации оказывают существенное негативное влияние на функционирование коммуникационных сетей. Самым распространенным из таких недостатков следует признать неудачную конфигурацию — существование большого количества уровней управления, когда информация при прохождении от уровня к уровню теряется или искажается. Это особенно характерно для восходящих коммуникационных потоков (снизу вверх, от подчиненных к руководителям).

Другим важным структурным недостатком является отсутствие устойчивых горизонтальных связей между отдельными подразделениями организации, например, когда руководство организации допускает только вертикальные связи, а коммуникации между подразделениями одного уровня считаются незначимыми и ненужными. Такой недостаток характерен для высокоцентрализованных и формализованных линейных структур.

Еще одним существенным недостатком следует признать наличие конфликтов между отдельными группами и подразделениями организации. Зачастую конфликты заложены в самой структуре организации. Подразделения или отдельные руководители, находящиеся в состоянии конфликта, могут не только способствовать разрыву коммуникационных связей внутри организации, но и использовать коммуникационные сети для достижения собственных целей в борьбе с другими подразделениями или руководителями. Например, если в организации производятся два вида продукта или услуг и не предусмотрено разделение ресурсов, эквивалентное вкладу каждого из двух подразделений, то между ними возникает конфликт, каждый из участников которого использует коммуникационные каналы организации для принижения роли другого и возвышения собственной.

4. Высокая степень пространственной дифференциации создает преграды для прохождения информации по определенным коммуникационным каналам в силу удаленности отдельных структурных единиц организации. В первую очередь это касается каналов контроля и обратной связи, а также каналов, по которым передается печатная информация (документы, научная или технологическая литература и т.д.). Действительно, с помощью радио или телефонной связи с удаленными объектами иногда бывает трудно

передать большой объем информации или проследить за выполнением распоряжений; кроме того, проблематичны возможности подчиненных связаться с отдаленным центральным органом управления. Как следствие, может возникнуть взаимное недоверие между членами организации, снижается эффективность взаимодействия.

5. Неудовлетворительный состав рабочих групп.

6. Неудовлетворительный способ организации власти и распределения задач.

7. Конфликты между различными группами или подразделениями.

Причины возникновения проблем коммуникации из-за непонимания заключаются в следующем.

1. Различия в восприятии сообщения и его основной идеи и концепции, что происходит в силу:

- неправильного кодирования сообщения руководителями без учета культуры и установок членов организации (сообщение написано или передано на непонятном языке, содержит много слов, принадлежащих другой субкультуре, или специальных терминов, выбрана область деятельности или знания, малоизвестная членам организации, и т.д.);

- конфликта между сферами компетенции, основами суждений отправителя и получателя информации (структурный конфликт такого рода может привести к избирательному восприятию информации ее получателем в зависимости от собственных интересов и потребностей и игнорированию интересов отправителя);

- различных социальных установок членов организаций, различных структур ценностей.

2. Семантические барьеры, возникающие из-за плохо сформулированных сообщений, которые могут приводить к потере информации при передаче получателем, особенно много проблем такого рода порождается в многонациональной среде.

3. Невербальные межличностные преграды (жесты, интонации, внутренний смысл и другие формы невербальной символической коммуникации).

4. Неудовлетворительная обратная связь (например, из-за неумения слушать).

11. Методы устранения препятствий коммуникациям в организации.

Для снижения отрицательного воздействия этих проблем организация может использовать следующие приемы:

1) постоянное регулирование информационных потоков путем создания банка информационных данных, внутреннего рынка информации, пунктов отслеживания и сортировки получаемой извне информации, отслеживания мест информационных перегрузок;

2) контроль за процессами обмена информацией, информационными каналами. Для этого можно проводить такие мероприятия, как разработка плана-графика, периодическая отчетность, регулярные встречи с подчиненными для обсуждения возможных перемен в организации и т.д.;

3) организация системы сбора информации от исполнителей путем создания действующих каналов от подчиненных к руководству, исключающих фильтрацию информации в ходе ее прохождения по структурным уровням. Это возможно с помощью ящиков для предложений, частной телефонной связи, “кружков качества” и т.д.;

4) создание дополнительных каналов для исключения искажения информации или двойственного понимания информационных сообщений путем повторения распоряжений или приказов в специально выпускаемых бюллетенях, информационных листках,

регулярных обсуждений или собраний, доски объявлений, демонстрационных витрин, местных средств радио или телевидения и т.д. Кроме того, полезно вовлекать самих пользователей информации в разработку систем и процедур сбора данных (например, упрощение документооборота, самоконтроль и др.);

5) использование современных информационных технологий, что, подводит руководство организаций к решению проблемы создания качественной системы коммуникаций. В частности, к таким мероприятиям относятся внедрение персональных компьютеров на рабочих местах, электронной почты, выход в Интернет, связи с другими организациями и т.д.;

6) планирование рабочих мест с учетом функциональных особенностей и способностей работников. При этом возможно создание коммуникационных сетей у работников, функционально связанных между собой в процессе работы. К таким мероприятиям можно отнести пространственное сближение рабочих мест по принципу технологических линий или цепочек;

7) предотвращение возникновения барьеров между различными подразделениями и должностными статусами в организации, “снятие функциональных и иерархических перегородок”.

Для того чтобы избежать потерь, возникающих из-за недостатков межличностного общения, **можно использовать такие приемы:**

- предварительная подготовка к передаче сообщения; например, разъяснение основных положений, содержания сообщения;

- снятие семантических барьеров путем исключения двусмысленности, многозначности понятий;

- постоянное внимание к невербальной символической коммуникации — тону подаче сообщения, жестам, мимике и т.д.;

- проявление эмпатии и открытости при общении и передаче сообщений;

- установление обратной связи, для чего следует: задавать вопросы получателю информации о содержании сообщения и степени его восприятия; оценивать невербальную реакцию получателей на сообщение, особенно внимание обращать на жесты, позу и мимику, указывающие на замешательство или непонимание; создавать атмосферу доверия, доброжелательности и готовности обсудить возникающие проблемы с учетом интересов и потребностей получателей информационных сообщений.

Планирование в менеджменте

План:

1. Планирование как функция менеджмента
2. Классификация планов организации.
3. Сущность целей управленческого планирования и требования к формированию целей планирования.
4. Классификация целей организации.
5. Концепция МВО (управление по целям).

1. Планирование как функция менеджмента

Планирование – Организация – Мотивация - Контроль

Планирование — это вид деятельности, связанный с постановкой целей (задач) и действий в будущем.

Этапы процесса:

Планирование в самом общем виде подразумевает выполнение следующих этапов:

1. Постановка целей и задач
2. Составление программы действий
3. Выявление необходимых ресурсов и их источников
4. Определение непосредственных исполнителей и доведение планов до них

Планирование — оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленной цели.

Планирование создает **основу для остальных функций**, которые выполняет менеджер.

Планирование включает в себя два важных элемента – **цели и планы**.

Планирование связано как с определением целей, так и способов их достижения.

Выделяют **формальное и неформальное планирование**.

неформальное планирование

Планированием занимаются все менеджеры без исключения, однако в ряде случаев оно бывает лишь неформальным. При этом задачи и цели не фиксируются документально, и практически отсутствует взаимосвязь с целями других сотрудников организации. Данный тип планирования широко используется во многих малых предприятиях, в которых владелец-менеджер самостоятельно определяет направление деятельности своей компании и способы достижения намеченных целей. Такое планирование носит общий характер и, как правило, бывает краткосрочным. Разумеется, не стоит подходить к этой ситуации однобоко: неформальное планирование применяется и в ряде крупных организаций, а некоторые малые предприятия иногда работают на основе чрезвычайно сложных формальных планов.

формальное планирование

В менеджменте идет речь преимущественно о формальном планировании, в ходе которого намечаются конкретные задачи организации на определённый промежуток времени. Составленные в ходе этого процесса планы оформляются документально, с ними знакомят всех сотрудников. И наконец, для выполнения каждой задачи разрабатываются конкретные программы действий, т.е. менеджеры точно определяют путь, которым они

намерены идти, чтобы перевести организацию из того положения, в котором она находится в данный момент, в состояние, которое они назвали своей целью.

Критика формального планирования:

1. Планирование предполагает жесткость. Необходим учет изменений окружающей среды.
2. Невозможно разработать формальные планы для работы в условиях динамичной внешней среды.
3. Формальные планы не способны заменить инициативу и творчество.
4. Формальное планирование сосредотачивает внимание менеджеров на конкуренции сегодня, а не на успешной деятельности компании в будущем.
5. Формальное планирование ведет к неоправданной вере в вечный успех.

Вывод: планирование должно учитывать динамичность внешней среды, характеризующейся высоким уровнем неопределенности.

Цели планирования

1. Определяет направление развития компании. Благодаря планированию координируются усилия всех сотрудников организации. Оно указывает направление как менеджерам, так и рядовым работникам. Когда сотрудники знают, куда именно движется их организация и что лично они должны делать для достижения намеченных целей, они могут координировать свои действия, эффективно сотрудничать друг с другом и работать как единая команда. Не имея четко разработанных планов, отделы будут действовать вразнобой, мешая тем самым организации эффективно двигаться вперед к намеченным целям.

2. Позволяет снизить влияние на компанию изменений внешней и внутренней среды. Благодаря планированию снижается фактор неопределённости; оно позволяет менеджерам заглянуть в будущее, предвидеть возможные перемены в организации и во внешней среде, учесть их влияние и разработать соответствующие мероприятия. В ходе планирования управленческий персонал может определить также последствия тех или иных мер, которые менеджеры будут предпринимать, реагируя на те или иные изменения.

3. Способствует сведению к минимуму потерь и нерационального использования рабочей силы и ресурсов. Предварительная координация необходима для определения дублирующихся и излишних операций и этапов в процессе выполнения работ. Если цели и способы их достижения предельно ясны, неэффективные элементы становятся очевидными, их можно заранее скорректировать или устранить.

4. В процессе планирования устанавливаются стандарты, пригодные в дальнейшем на этапе контроля. Если мы не уверены в том, к какой цели стремится наша компания, как нам определить, действительно ли она достигнута? При планировании устанавливаются конкретные цели. Затем, выполняя функцию контроля, менеджеры сравнивают фактические показатели работы с запланированными, выявляя все более или менее значимые отклонения и предпринимают необходимые корректирующие действия. Таким образом, без четких планов управленческий персонал не смог бы вести эффективный контроль над деятельностью своей организации.

Несмотря на свидетельства о положительном влиянии планирования на эффективность деятельности организации, нельзя утверждать, что организации, работающие по формальным планам, в любых условиях работают эффективнее, чем те, которые этого не делают.

Стоит отметить:

1. Формальное планирование способствует повышению прибыли;
2. Высокая эффективность становится скорее следствием высокого качества процесса планирования и правильной реализации планов, а не того, насколько запланирована будущая деятельность компании;
3. Некоторые факторы внешней среды способны существенно снижать эффективность планирования.
4. Взаимосвязь между планированием и эффективностью организации зависит от времени, в течение которого она занимается планированием;

Планирование в динамичной среде должно отвечать следующим требованиям:

- конкретность, но гибкость планов;
- планирование – процесс постоянный, продолжающийся;
- непрерывное отслеживание изменений окружающей среды;
- отказ от иерархии и делегирование ответственности и полномочий более низким уровням.

2. Классификация планов организации.

Типы планов/целей:

I. По широте охвата:

1. **Стратегические цели** отражают основные идеи относительно эффективности и производительности организации. Стратегические цели часто называют официальными, или формальными, целями, так как в них формулируются намерения организации.

Стратегические планы – планы, которые используются для всей организации в целом. В них определяются действия, или шаги, которые компания намеревается предпринять для достижения стратегических целей, направления размещения её ресурсов.

2. **Тактические цели** – результаты, которых должны достичь подразделения и основные отделы фирмы. Ответственность за достижение и реализацию планируемых действий несут менеджеры среднего звена. Тактические цели показывают, что должны делать подразделения, чтобы организация достигла своих стратегических целей.

Тактические планы призваны способствовать претворению стратегических планов и предполагают прохождение определённого этапа стратегии фирмы.

3. **Операционные (оперативные) цели** – конкретные результаты, которых должны достичь отделы, рабочие группы и индивидуальные работники. Эти цели точны и измеримы.

Операционные планы – планы, которые разрабатываются на низших уровнях организации, указывают последовательность действий по достижению операционных целей и обеспечивают выполнение тактических планов. на их основе строится вся деятельность руководителей отделов. Операционное планирование предполагает разработку планов графиков как для менеджеров отделов, так и для отдельных сотрудников.

II. По временным рамкам:

1. **Долгосрочные планы** – планы, рассчитанные на период свыше трех лет;

2. **Краткосрочные планы** – планы, рассчитанные на период не больше одного года.

III. По характеру:

1. **Общие** – гибкие планы, которые устанавливают основные руководящие принципы будущей деятельности организации.

2. **Конкретные** – планы, которые составляются предельно точно и детально и не оставляют возможности для ошибочной интерпретации в будущем. Для таких планов требуется ясность и предсказуемость

IV. По количеству использования:

1. **Одноразовые (единовременные)** - планы однократного использования, которые разрабатываются для удовлетворения конкретных потребностей в уникальной ситуации. К единовременным планам относятся в основном различные программы и проекты.

2. **Постоянные планы** – планы, включающие принципы для неоднократного выполняемых в организации действий, они разрабатываются в ответ на запрограммированные решения менеджеров. Наиболее важные постоянные планы – это политика организации, принятые в ней правила и процедуры относительно таких аспектов ее деятельности, как заболевания работников, отсутствие на рабочем месте, курение, дисциплина, наём, увольнение и т.д..

3. Сущность целей управленческого планирования и требования к формированию целей планирования.

Цели – это конечно состояние или желаемый результат, которого должна достичь организация.

Цели и ограничения выполняют следующие задачи:

1. Инструмент управления (руководящие требования);
2. Критерий принятия решений;
3. Инструмент координации;
4. Инструмент контроля.

Цепочка промежуточных результатов

Эффективно разработанные цели организации представляют собой иерархическую структуру: достижение целей низшего уровня означает дальнейшее продвижение к целям более высокого уровня.

Такая система называется **цепочкой промежуточных результатов**. Оперативные цели обеспечивают достижение тактических задач, а тактические – решение стратегических задач.

Формулировка целей и ограничений является важной задачей менеджмента. При этом **необходимо четко определить:**

- содержание цели;
- ее размер (максимум, минимум, уровень);
- временные параметры;
- пространственные характеристики;
- персональную привязку;
- ранг в иерархии целей.

Срок или точный период выполнения - одна из главных составляющих цели. Она может иметь как фиксированную дату, так и охватывать определенный период.

Характеристики тщательно разработанных целей:

1. Намечаются на основе результатов, а не действий;
2. Поддаются измерению и количественному определению;
3. Имеют четкие временные рамки;
4. Сложны, но достижимы;
5. Представлены в письменном виде;
6. Доносятся до всех сотрудников организации, которые будут принимать участие в их реализации.



Рис. 1. Уровни целей/планов в организации

Миссия организации

Миссия – обоснование деятельности организации, описание её ценностей, устремлений и причин существования.

Декларация о миссии – общее определение основных направлений бизнеса и операций организации, отличающих её от других компаний. Описывает потенциальные рынки и потребителей компании, указывает основные точки приложения усилий. Как правило, в декларации раскрываются приоритетные цели и философия компании.

Планы – документы, излагающие цели, которых необходимо достичь, и, как правило, включающие описание принципов распределения ресурсов, графики и другие действия, необходимые для достижения этих целей. План является «маршрутом» движения организации к поставленным целям.

На рис. 1 представлены уровни целей и планов в организации. Процесс планирования начинается с изложения миссии, определяющей главную цель, или результат деятельности, организации, прежде всего с позиции сторонних наблюдателей. Миссия является основой для стратегического уровня целей и планов (уровень компании), которая, в свою очередь, формирует тактический уровень (уровень подразделений) и, далее, операционный (уровень отделов).

4. Классификация целей организации.

Классификация целей может осуществляться:

1. По охватываемой сфере (общая, частная цель);
2. По значению (главная, промежуточная, второстепенная);
3. По количеству переменных (одно- и многоальтернативная);

4. По предмету цели (рассчитаны на общий или частный результата);
5. По источникам формирования цели могут быть заданы из вне и сформировавшиеся внутри организации;
6. По степени важности цели делятся на: стратегические и тактические;
7. По содержанию цели подразделяются на технологические, экономические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные и т.д.;
8. По времени цели различаются на: краткосрочные (до одного года), среднесрочные (от 1 года до 5 лет), долгосрочные (свыше 5 лет);
9. По форме выражения выделяют цели, которые характеризуются количественными показателями, и описываемые качественно;
10. По признаку времени среди целей различают стратегические, текущие и оперативные;
11. По уровню иерархии определяются миссия, главная, общие и специфические (локальные) цели;
12. По особенности взаимодействия цели могут быть безразличными по отношению друг к другу (индифферентными), конкурирующими, дополняющими (комплиментарными), исключаящими друг друга (антагонистическими), совпадающими (идентичными).

Заявленные цели – официальные формулировки целей, предназначенные для всех, кого в той или иной мере касается деятельность организации. Заявленные цели зачастую противоречивы и подвержены влиянию общества. Для ряда заявленных целей характерна в лучшем случае неопределенность, они скорее предназначены для того, чтобы отразить умение руководителей работать с общественностью, и вряд ли могут служить значимыми руководящими принципами в достижении организацией своих целей.

Фактические цели – цели, которые в действительности преследует организация, что реально подтверждается действиями её сотрудников.

Так называемые **умные цели** (от англ. smart - умный) - это цели, которые удовлетворяют нижеперечисленным требованиям.

S - specific, significant, stretching - конкретная, значительная.

Цель должна быть максимально конкретной и ясной. Степень ее прозрачности определяется однозначностью восприятия всеми.

M - measurable, meaningful, motivational - измеримая, значимая, мотивирующая.

Цель должна быть измеримой, причем критерии измерения должны быть не только по конечному результату, но и по промежуточному.

A - attainable, agreed upon, achievable, acceptable, action-oriented - достижимая, согласованная, ориентированных на конкретные действия.

Необходимо адекватно оценивать ситуацию и понимать, что цель достижима с точки зрения внешних и внутренних ресурсов, которыми располагает организация/подразделение.

R - realistic, relevant, reasonable, rewarding, results-oriented - реалистичная, уместная, полезная и ориентированная на конкретные результаты.

Цель должна быть реалистичной и уместной в данной ситуации, должна вписываться в нее и не нарушать баланс с другими целями и приоритетами.

T - time-based, timely, tangible, trackable - на определенный период, своевременная, отслеживаемая.

5. Концепция МВО (управление по целям).

Управление по целям (Management By Objectives – MBO) - система, в соответствии с которой конкретные рабочие цели устанавливаются совместно подчиненными и их менеджерами, результаты движения к целям периодически оцениваются, а вознаграждения распределяются на основе этих оценок.

При такой системе цели устанавливаются не только в качестве механизма контроля, но и для мотивации сотрудников.

Принципы управления по целям:

- конкретность цели;
- совместное (партисипативное) принятие решений;
- точно определенный период времени;
- обратная связь о ходе выполнения работ.

Этапы типичной программы MBO:

1. Формулировка общих целей и стратегии организации;
2. Распределение основных целей среди отдельных единиц и подразделений организации;
3. Совместная разработка конкретных целей менеджерами подразделений со своими руководителями для всех подразделений;
4. Коллективная разработка отдельных целей для каждого сотрудника отдела;
5. Разработка планов действий для достижения целей и согласование их между менеджерами и подчинёнными;
6. Внедрение планов действий;
7. Периодический пересмотр процесса движения к целям и обеспечение обратной связи о ходе работ;
8. Подкрепление успехов в достижении целей вознаграждениями, распределяемыми на основе показателей производительности труда.

Для успеха программ MBO необходимы такие факторы, как самоотдача и вовлечённость в процесс их реализации высшего руководства компании.

Преимущества MBO:

- Усилия менеджеров и работников фокусируются на направленных на достижение целей результатах;
- Применений MBO позволяет добиться улучшения результатов деятельности на всех уровнях организации;
- Работники мотивированы к достижению целей;
- Цели отделов и работников соответствуют целям компании.

Недостатки MBO:

- для эффективной реализации таких программ необходима определённая стабильность. Они оказываются неэффективными в условиях динамичного изменения окружающей среды;
- при их использовании служащие чрезмерно сосредоточены на личных достижениях, что может привести к снижению производительности группы в целом;
- Возможность конфликта между стратегическими и операционными целями;
- Большой объем бумажной работы.

Современные подходы к планированию

1. Децентрализация планирования. Предполагает вовлечение в планирование всех членов организации. По мере дестабилизации внешней среды планирование становится все более децентрализованным: если первоначально специалисты по планированию распределяются между основными отделами фирмы, то теперь они уже начинают работать с линейными менеджерами и работниками первой линии. Тем самым в организации вырабатываются отвечающие текущему состоянию среды динамичные планы.

2. Начните с миссии. В условиях динамично изменяющейся среды крайне важно ощущение целенаправленности. В отсутствие миссии, которая настраивает которая настраивает на нужную организационную «волну» мысли и действия работников, быстроразвивающаяся фирма рискует утратить контроль над своими ресурсами.

3. Дерзость в постановке целей. Дерзкие цели амбициозны, точны и однозначны, а потому являются наилучшим стимулом для сотрудников и определяют прогресс организации в целом. В современных условиях дерзкие цели чрезвычайно важны еще и потому, что мир вокруг изменяется очень быстро. Фокусируя внимание на постепенном, инкрементальном совершенствовании товаров, процессов и систем, организация рискует отстать от конкурентов. Дерзкие цели заставляют сотрудников мыслить по-новому, что может привести к крупным изобретениям, настоящим прорывам.

4. Создайте культуру, поощряющую обучение сотрудников. В новых условиях менеджеры создают культуру, в которой высоко ценятся риск, эксперименты и обучение. Факторы будущего успеха могут не иметь ничего общего с основами благополучия в настоящем. Современные менеджеры должны уметь менять планы «на лету», что требует таких качеств, как умение действовать в условиях неопределённости, идти на риск, совершать ошибки и делать выводы.

5. Новые роли специалистов по планированию. Сегодня специалисты по планированию не определяют целей и планов, а оказывают помощь в этом процессе сотрудникам компании. Сегодня специалисты по планированию не правильные ответы, а поставляют информацию, необходимую для расширенного взгляда на проблему и поддержки стратегического мышления.

6. Используйте специальные комитеты по планированию. Специальный комитет по планированию – это временная группа менеджеров и работников, задачей которых является разработка стратегического плана организации. Во многих компаниях такие комитеты состоят из представителей разных отделов. В современных условиях в него могут входить и представители других заинтересованных групп (покупатели, поставщики, стратегические партнёры, инвесторы и даже представители общественности).

7. Планирование по-прежнему начинается и заканчивается на вершине организационной иерархии. Руководство призвано предложить такую формулировку миссии компании, которая будет вдохновлять сотрудников к напряженному труду, станет общей схемой планирования и постановки целей.

Миссия

Основные признаки "пустой" миссии:

- миссия содержит фразы о том, что весьма далеко от реального бизнеса организации и ее отношений с клиентами
- миссия содержит стандартные фразы, не несущие конкретики и не дающие понять, что именно делает или собирается делать организация
- миссия никак не связана с планами организации, с тем направлением, к которому организация реально движется
- сотрудниками организации (я имею ввиду менеджмент) миссия не воспринимается как некое направление для своих действий, а скорее как элемент обязательных правил вроде распорядка дня или делового стиля одежды

Миссия компании "Сан Бэнкс" заключается в содействии экономическому развитию к благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании.

Apple Computer, Inc. - "Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире"

Eastman Kodak "Мы помогаем миру создавать воспоминания и зарабатывать деньги".

Миссия Intel Сегодня главное в компьютерах — это Internet. Мы расширяем возможности ПК и Internet".

Мобильные ТелеСистемы (МТС) - российский оператор мобильной связи:

"Мы видим свою миссию в том, чтобы построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал - на работе и дома.

IBM - "Мы стремимся быть лидерами в инновациях, развитии и производстве самых наукоемких технологий".

СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И МЕТОДЫ ЕЁ ФОРМИРОВАНИЯ

1. Стратегия организации и её три уровня
2. Эталонные (или базовые) стратегии бизнеса.
3. Анализ разрывов («GAP-анализ»).
4. СВОТ-анализ (SWOT-анализ).
5. Матрица БКГ (Boston Consulting Group).
6. Анализ пяти сил Портера (англ. Porter five forces analysis).
7. Базовые стратегии Майкла Портера.

1. Стратегия организации и её три уровня

Стратегическое планирование — это алгоритм действий, увязанных в пространстве (по исполнителям) и во времени (по срокам), нацеленных на выполнение стратегических задач.

Стратегическое управление – управление, направленное на обеспечение наилучшего конкурентоспособного соответствия между организацией и внешней средой.

Отсутствие стратегического управления проявляется в двух формах:

- организация планирует свою деятельность, считает, что окружение не будет меняться,
- организация считается только со своими внутренними возможностями, не учитывая факторы внешней среды (например, спрос на свой продукт на рынке).

ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

1. Определение миссии организации.
2. Определение целей организации.
3. Анализ внешней среды организации.
4. Анализ внутренней среды.
5. Анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз. SWOT-анализ.
6. Анализ и выбор стратегии.
7. Реализация стратегии.

Стратегия как способ действий становится необходимой в ситуации, когда для прямого достижения основной цели недостаточно наличных ресурсов.

Стратегия (др.-греч. στρατηγία — «искусство полководца») — общий, недетализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели.

Стратегия - это план или курс деятельности, программа действий, которая определяет поведение организации в конкурентной среде.

Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели.

Тактика является инструментом реализации стратегии и подчинена основной цели стратегии. Стратегия достигает основной цели через решение промежуточных тактических задач по оси «ресурсы-цель».

Существует три основных направления выработки стратегии:

- Минимизация издержек (снижение цены, невысокий уровень маркетинга);
- Специализация производства (высокоспециализированное производство, высокий инновационный потенциал, высокий уровень, маркетинга);
- Фиксация на определенном сегменте рынка (анализ потребностей . клиентов).

Эталонные стратегии:

Концентрированный рост (усиление позиций на рынке, усиление маркетинга, развитие рынка, развитие продукта);

Интегрированный рост (обратная вертикальная интеграция- приобретение контроля над поставщиками; прямая вертикальная интеграция – приобретение контроля над посредниками);

Диверсификация (центральная диверсификация – новый продукт на той же технологической базе; горизонтальная диверсификация – новый продукт, новая технологическая база, но связанный со старым – сопутствующий товар; конгломеративная диверсификация – новые направления деятельности);

Сокращения (ликвидация, сбор урожая, сокращение, сокращение расходов).

При выборе стратегии необходимо применять следующие критерии:

- насколько выбранный вариант совместим с миссией, общими целями и ценностями организации;
- использует ли эта стратегия ключевые возможности и главные факторы успеха;
- извлекает ли эта стратегия максимум преимуществ из сильных сторон организации и не возлагает ли слишком больших надежд на слабые стороны;
- реальна ли эта стратегия и каков риск при ее реализации.

Реализация стратегии

Достижение целей стратегии реализуется путем разработки системы взаимосвязанных планов работы, охватывающий все уровни и звенья, участвующие в создании продукции или услуги.

Можно выделить три уровня реализации стратегии:

1. Корпоративный уровень, соответствующий стратегическим, долгосрочным целям и стратегическому планированию;
2. Деловой уровень, соответствующий среднесрочным целям и тактическому планированию;
3. Функциональный уровень, соответствующий краткосрочным целям и оперативному планированию.

Стратегический план - формулирование стратегии по этапам и уровням, этапы деятельности, при помощи которых организация намеревается достичь своих целей.

Оперативные планы - планы, разработанные на нижнем уровне организации в которых описываются практические шаги, необходимые для достижения оперативных задач и для поддержки действий по тактическому планированию.

Решения, принимаемые в соответствии с этими планами также можно разделить на **три уровня:**

- стратегические, направленные на выбор целей и путей их достижения;
- тактические, связанные с выбором организационной структуры, распределением ресурсов, закреплением ответственности за руководителями соответствующих уровней и подразделений;
- оперативные, направленные на реализацию текущей деятельности, оптимизацию использования ресурсов.

Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд ограничений:

- не может быть формализовано, не может дать гарантировано точного предвидения ситуации, это во многом философия и искусство менеджмента;
- требует дополнительных ресурсов (создание соответствующих служб);
- велики последствия ошибок стратегического прогнозирования.

2. Эталонные (или базовые) стратегии бизнеса

Эталонные (или базовые) стратегии бизнеса — это его основополагающие стратегии, которые дают ответы на вопросы, каким способом и с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях высокой турбулентности внешней среды.

Данные стратегии отражают четыре различающихся между собой подхода к росту компании. Они всегда связаны с изменением состояния одного либо нескольких элементов:

- рынка, продукта,
- отрасли,
- положения компании внутри ее отрасли
- или используемой технологии.

Различают четыре группы эталонных стратегий:

- 1) стратегии концентрированного роста;
- 2) стратегии интегрированного роста
- 3) стратегии диверсифицированного роста;
- 4) стратегии сокращения.

СТРАТЕГИИ КОНЦЕНТРИРОВАННОГО РОСТА связаны с изменениями рынка и/или продукта. Они не затрагивают другие элементы. Совершенствование производимого продукта либо начало производства нового происходит в рамках той же отрасли деятельности. При этом происходит поиск улучшения положения на существующем рынке или перехода на новый рынок.

К стратегиям концентрированного роста относятся стратегии:

1. Стратегия усиления позиции на рынке.
2. Стратегия развития рынка.
3. Стратегия развития продукта.

Стратегия усиления позиции на рынке предполагает завоевание с определенным товаром на этом рынке лучших позиций с помощью больших маркетинговых усилий. Активизация маркетинговой деятельности должна быть направлена в сторону продвижения по тем каналам, которые обычно используются клиентами. Эта стратегия допускает попытки установления контроля над деятельностью конкурентов. Возможно осуществление переговоров с конкурентами по поводу установления цен на свою продукцию, проведения активной маркетинговой стратегии и т.д.

Стратегия развития рынка — это такая стратегия, которая предусматривает:

- а) поиск новых рынков сбыта;
- б) активные маркетинговые действия по расширению границ уже имеющегося рынка.

Стратегия развития продукта нацелена на производство его новой модификации либо на изготовление совершенно нового продукта с последующей его реализацией на уже освоенном рынке.

СТРАТЕГИИ ИНТЕГРИРОВАННОГО РОСТА подразумевают расширение организации с помощью добавления новых структур.

К таким стратегиям относятся;

- стратегия обратной вертикальной интеграции
- и стратегия впереди идущей вертикальной интеграции.

Стратегия обратной вертикальной интеграции предполагает рост организации с помощью установления (усиления) контроля над поставщиками. Она также связана с созданием дочерних структур, которые осуществляют снабжение и уменьшают зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Причем поставки как источник расходов могут стать источником доходов.

Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции нацелена на рост организации за счет приобретения или усиления контроля над системами распределения и продажи в случае, когда посреднические услуги сильно расширяются либо не во всех случаях устраивает их качество.

СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОГО РОСТА реализуются в ситуациях, когда компании не в состоянии развиваться дальше на конкретном рынке с производимым продуктом/услугой в прежней отрасли.

К таким стратегиям относят:

- 1) стратегию централизованной диверсификации;
- 2) стратегию горизонтальной диверсификации;
- 3) стратегию конгломератной диверсификации.

Стратегия централизованной диверсификации основана на поиске и применении компанией дополнительных возможностей в существующем бизнесе для изготовления новых товаров. Причем новое производство остается в центре бизнеса, а новое возникает из-за возможностей, связанных со старым бизнесом, технологией, рынком и т.д.

Стратегия горизонтальной диверсификации подразумевает поиск возможностей для роста на существующем рынке, но с новым товаром либо услугой, которые требуют новой технологии в рамках уже имеющихся возможностей у организации. Новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта (он должен быть по отношению к основному продукту сопутствующим).

Стратегия конгломератной диверсификации заключается в расширении фирмы за счет производства по новым технологиям продуктов/услуг и их сбыта на новых рынках с помощью достижения высокой мобильности во всех сферах бизнеса.

СТРАТЕГИИ СОКРАЩЕНИЯ

Стратегии сокращения реализуются, когда организация нуждается в перегруппировке сил после периода длительного роста либо из-за необходимости повышения эффективности после кардинальных изменений в экономике (к примеру, после структурной перестройки).

К этой группе стратегий относятся:

- стратегия ликвидации;
- стратегия «сбора урожая»;
- стратегия сокращения бизнеса;
- стратегия снижения расходов.

Стратегия ликвидации — это крайний случай стратегии сокращения, когда организация не может или не считает целесообразным продолжение своего бизнеса. С помощью данной стратегии можно перестроить бизнес, переведя его в более перспективную сферу, либо начать новый перспективный проект.

Стратегия «сбора урожая» — это стратегия, ориентированная на максимальную прибыль в краткосрочной перспективе за счет продажи бесперспективного либо малоперспективного, чем предполагаемый будущий. Она также подразумевает снижение затрат на ресурсы, персонал с помощью сокращения производства продукции.

Стратегия сокращения бизнеса состоит в продаже либо закрытии организацией одного из своих подразделений, филиалов для осуществления своих стратегических приоритетов. Эта стратегия используется и в случаях, когда одно из производств (проектов) плохо сочетается с другим или же нужно получить средства для развития более перспективных видов деятельности.

Стратегия снижения расходов нацелена на поиск возможностей уменьшения издержек с помощью мер по сокращению производственных затрат, повышению производительности, сокращению персонала или закрытию малоприбыльных мощностей. Часто организации применяют одновременно несколько стратегий.

3. Анализ разрывов («GAP-анализ»)

«GAP-анализ» (анализ разрывов) — метод стратегического анализа, с помощью которого осуществляется поиск шагов для достижения заданной цели.

Gap в переводе с английского языка может означать: брешь, пролом, щель, интервал, пробел, лакуна, пропуск, расхождение, разрыв, пропасть...

Gap Analysis — это комплексное аналитическое исследование, изучающее несоответствия, разрывы между текущим состоянием компании и желаемым. Этот анализ также позволяет выделить проблемные зоны ("бутылочное горлышко"), препятствующие развитию, и оценить степень готовности компании к выполнению перехода от текущего состояния к желаемому.

Цель GAP-анализа в том, чтобы выявить те рыночные возможности и возможности компании, которые могут стать для компании эффективными рыночными преимуществами.

Эти разрывы в общем виде могут включать:

- Разрыв между рыночным предложением компании (в самом широком смысле) и существующим на рынке уровнем спроса
- Разрыв между текущей деятельностью или бизнес-процессами и их характеристиками, и видением того, как должно быть в идеале или с точки зрения руководства.
- Разрыв между действительными целями и задачами работы компании в целом и сотрудников в частности с одной стороны и с другой стороны — теоретически необходимыми целями и задачами
- Разрыв между текущими показателями работы и лучшими показателями в отрасли (benchmarks)

Этапы проведения GAP-анализа

1. Определение текущего значения

На данном этапе собирается исходная доступная информация о имеющихся проблемах для последующего анализа

2. Определение максимально доступного значения

Утверждения, формулируемые в установках должны быть максимально детальны и конкретны с одной стороны и с другой — соответствовать глобальным целям, глобальному видению.

3. Прогнозирование развития, разработка сценариев

Данный этап позволяет оценить все возможные преимущества, которые могут быть получены вследствие принятия тех или иных решений. Другими словами изучается "цена вопроса", т.е. происходит осознание размера эффекта от ликвидации разрывов и стоимость работ по ликвидации этих несоответствий.

4. Разработка набора планов (инициатив) по достижению

На этапе планирования подробно описывается комплекс мероприятий и инициатив по ликвидации избранных разрывов.

После этого возможно построить таблицу:

Разрыв	Задача	Инициатива
Покупатели не очень могут позволить себе дорогую продукцию	Снижение издержек	- Сменить поставщика сырья - Внедрить новую технологию...

СВОТ-анализ (SWOT-анализ)

SWOT — метод анализа в стратегическом планировании, заключающийся в разделении факторов и явлений на четыре категории: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы).

Этот акроним может быть представлен визуально в виде таблицы:

Стороны влияния	Направление влияния	
	Положительное влияние	Негативное влияние
Внутренняя среда	Strengths (сильные стороны)	Weaknesses (слабые стороны)
Внешняя среда	Opportunities (возможности)	Threats (угрозы)

Акроним SWOT был впервые введён в 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики профессором Кеннетом Эндрюсом (англ. Kenneth Andrews). Первоначально SWOT-анализ был основан на озвучивании и структурировании знаний о текущей ситуации и тенденциях.

Поскольку SWOT-анализ в общем виде не содержит экономических категорий, его можно применять к любым организациям, отдельным людям и странам для построения стратегий в самых различных областях деятельности.

Откуда взять информацию для проведения SWOT-анализа?

На самом деле большая часть необходимой для проведения SWOT-анализа информации уже имеется в вашем распоряжении. В основном это, конечно, данные о сильных и слабых сторонах вашего предприятия. Все, что вам нужно сделать - это собрать все эти разрозненные факты (взяв отчеты бухгалтерии, отделов производства и продаж, переговорив с вашими работниками, владеющими необходимой информацией) и упорядочить их. Будет лучше, если вы сможете привлечь к сбору и анализу данной информации нескольких ключевых сотрудников вашего предприятия, так как в одиночку легко упустить какую-либо важную деталь.

Конечно, информацию о рынке (возможностях и угрозах) получить несколько сложнее. Но и здесь положение не безвыходное. Вот несколько источников, из которых вы можете почерпнуть полезные сведения:

результаты маркетинговых исследований, обзоры вашего рынка,

отчеты и сборники Госкомстата и (информация о численности населения, уровне смертности и рождаемости, половозрастной структуре населения и другие полезные данные);

наконец, всю необходимую информацию вы можете получить, заказав маркетинговое исследование у специализированной компании.

Правила проведения SWOT-анализа

Для проведения SWOT-анализа не требуются ни обширные базы данных, ни формальная подготовка. Любой, кто хоть немного знаком с компанией и имеет представление о рынке, может составить простой SWOT. С другой стороны, присущая анализу простота может привести к поспешным и бессмысленным выводам.

Правило 1. Тщательно определите сферу каждого SWOT-анализа. Компании часто проводят общий анализ, охватывающий весь их бизнес. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и бесполезным для менеджеров, которых интересуют возможности на конкретных рынках или сегментах. Фокусирование SWOT-анализа, например на конкретном сегменте, обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Правило 2. Поймите различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны - это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

Правило 3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели. Нужно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Помните, что они должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. Например, качество продукта будет силой, только если он работает лучше, чем продукты конкурентов. И, наконец, таких сильных и слабых сторон может набраться очень много, так что и не поймешь, какие из них главные. Во избежание этого преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах покупателей.

Правило 4. Будьте объективны и используйте разностороннюю входную информацию. Конечно, не всегда удастся проводить анализ по результатам обширных маркетинговых исследований, но, с другой стороны, нельзя поручать его одному человеку, поскольку он не будет столь точен и глубок, как анализ, проведенный в виде групповой дискуссии и обмена идеями. Важно понимать, что SWOT-анализ - это не просто перечисление подозрений менеджеров. Он должен в как можно большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований.

Правило 5. Избегайте пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто SWOT-анализ ослабляется именно из-за того, что в него включают подобные утверждения, которые, скорее всего, ничего не значат для большинства покупателей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ

Матрица БКГ (Boston Consulting Group)

Матрица БКГ (англ. Boston Consulting Group, BCG) — инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге.

Создана основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсоном для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке.

Данный инструмент теоретически обоснован. В его основу заложены две концепции: жизненного цикла товара (вертикальная ось) и эффекта масштаба производства или кривой обучения (горизонтальная ось).



Классификации типов стратегических хозяйственных подразделений

«Звезды»

Высокий рост объема продаж и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звезды» приносят очень большую прибыль. Но, несмотря на привлекательность данного товара, его чистый денежный поток достаточно низок, так как требует существенных инвестиций для обеспечения высокого темпа роста.

«Дойные коровы» («Денежные мешки»)

Высокая доля на рынке, но низкий темп роста объема продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают хороший денежный доход. Средства от продаж можно направлять на развитие «Трудных детей» и на поддержку «Звезд».

«Собаки» («Хромые утки», «Мертвый груз»)

Темп роста низкий, часть рынка низкая, продукт как правило низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «Собак» нужно избавляться.

«Трудные дети» («Дикие кошки», «Темные лошадки», «Знаки вопроса»)

Низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звезды, то нужно инвестировать, иначе - избавляться.

Преимущества

- теоретическая проработка взаимосвязи между финансовыми поступлениями и анализируемыми параметрами;
- объективность анализируемых параметров (относительная рыночная доля и темп роста рынка);
- наглядность получаемых результатов и простота построения;
- она позволяет сочетать анализ портфеля с моделью жизненного цикла товара;
- проста и доступна для понимания;
- легко разработать стратегию для бизнес-единиц и инвестиционную политику.

Недостатки

- Сильное упрощение ситуации;
- В модели учитываются только два фактора, однако высокая относительная доля рынка - не единственный фактор успеха, а высокие темпы прироста - не единственный показатель привлекательности рынка;
- Отсутствие учета финансового аспекта, удаление собак может привести к удорожанию себестоимости коров и звезд, а также негативно сказаться на лояльности клиентов, пользующихся данным продуктом;
- Допущение о том, что доля рынка соответствует прибыли, это правило может нарушаться при выводе на рынок нового продукта с большими инвестиционными затратами;
- Допущение, что снижение рынка вызвано окончанием жизненного цикла товара. Бывают другие ситуации на рынке, например, окончание ажиотажного спроса или экономический кризис.

Анализ пяти сил Портера (англ. Porter five forces analysis)

Анализ пяти сил Портера (англ. Porter five forces analysis) — методика для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса, разработанная Майклом Портером в Гарвардской бизнес-школе в 1979 году.

Пять сил Портера включают в себя:

- анализ угрозы появления продуктов-заменителей;
- анализ угрозы появления новых игроков;
- анализ рыночной власти поставщиков;
- анализ рыночной власти потребителей;
- анализ уровня конкурентной борьбы.



Концепция

Методикой выделяются пять сил, которые определяют уровень конкуренции, и, следовательно, привлекательности ведения бизнеса в конкретной отрасли.

Привлекательность отрасли, в данном контексте, имеет отношение к достаточной рентабельности отрасли. «Не привлекательной» отраслью является такая, в которой сочетание сил снижает рентабельность. Самой «не привлекательной», является отрасль, которая приближается к совершенной конкуренции.

Портер называет эти силы «микросредой», противопоставляя ее большому количеству факторов, включенных в термин «макросреда». Макросреда состоит из тех сил, которые влияют на способность компании к обслуживанию собственных клиентов и получению прибыли. Изменение в любой из сил «микросреды» обычно требует, чтобы компания пересмотрела свое место в отрасли и на рынке. Достаточная привлекательность отрасли не означает, что любая компания в ней будет получать одинаковую прибыль. Компании должны так применять свои ключевые компетенции, бизнес-модели или сбытовые сети, чтобы получить прибыль больше, чем в среднем по отрасли. Хорошим примером является рынок пассажирских авиаперевозок. В отрасли, в которой рентабельность достаточно низкая, находятся компании, которые за счет уникальных бизнес-моделей, получают прибыль выше, чем в среднем по отрасли.

«Анализ пяти сил Портера» включает в себя три силы «горизонтальной» конкуренции: угроза появления продуктов-заменителей, угроза появления новых игроков, уровень конкурентной борьбы; и две силы «вертикальной» конкуренции: рыночная власть поставщиков и рыночная власть потребителей.

Анализ пяти сил Портера является только частью всех стратегических моделей Портера. Остальными элементами являются «цепочка добавленной стоимости» и «типичные стратегии» («generic strategies»).

Применение

Консультанты по выработке стратегии иногда используют структуру «Анализа пяти сил Портера», при качественной оценке стратегической позиции компании в отрасли. Тем не менее, для большинства консультантов, эта методика является только отправной точкой в перечне инструментов или методик, которые они могут использовать. Как и все обобщающие методики, анализ, который не учитывает исключений и частностей, рассматривается как упрощенный.

Согласно Портеру, модель пяти сил нужно использовать только для отрасли в целом. Модель не предназначена для использования для группы отраслей или какой-то части одной отрасли. Компания, которая ведет бизнес в одной отрасли, должна разработать минимум один «анализ пяти сил Портера» для этой отрасли. Портер уточняет, что для диверсифицированных компаний, основным фундаментальным вопросом корпоративной стратегии есть вопрос выбора отраслей (направлений бизнеса) в которых компания будет конкурировать; и для каждого направления бизнеса, должен производиться собственный, специфический для отрасли, анализ пяти сил. В среднем, компании из рейтинга «Global 1 000» конкурируют приблизительно в 52 отраслях (направлениях бизнеса).

7. Базовые стратегии Майкла Портера

Профессор из Гарварда Майкл Портер представил три свои стратегии для укрепления конкурентоспособности компании в далеком 1980 году в книге «Конкурентная стратегия». С тех пор стратегии Портера ничуть не потеряли своей актуальности. Конечно, многие предприниматели считают, что они имеют достаточно общий вид. Но, постойте, Майкл Портер - профессор, консультант - его задача как раз и состоит в том, чтобы собрать общие методики и представить их на широкий суд общественности. А уж практические тонкости - это личное дело каждого бизнесмена.

Свои стратегии Портер описал в то время, когда только набирала свою популярность концепция позиционирования, описанная Джеком Траутом и Элом Райс. Основная суть стратегий Майкла Портера заключается в том, что для успешного функционирования компании ей нужно каким-то образом выделяться на фоне конкурентов, чтобы не оказаться в глазах потребителей всем для всех, что как известно означает ничем ни для кого. Чтобы справиться с этой задачей, компания должна выбрать правильную стратегию, которой и будет впоследствии придерживаться. Профессор Портер выделяет три типа стратегии: лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование. При этом последняя делится еще на две: фокусирование на дифференциации и фокусирование на издержках. Рассмотрим каждую стратегию подробно.

ЛИДЕРСТВО ПО ИЗДЕРЖКАМ

Данная стратегия предельно проста. Чтобы добиться успеха компания должна снизить издержки и стать лидером по этому показателю в своей отрасли. Обычно этот тип стратегии понятен абсолютно всем служащим компании, тем более, если ее деятельность связана с производством каких-либо товаров. Но быть самой экономной компанией в отрасли не простая задача.

Во-первых, для этого придется использовать все самое современное оборудование и пытаться достичь максимальной автоматизации процессов. Соответственно, компания старающаяся стать лидером по издержкам нуждается в как можно более качественном персонале, который будет выполнять свою работу и быстрее, и лучше (при этом, получая больше).

Для того чтобы иметь низкие издержки, компании придется обслуживать достаточно много разных сегментов рынка. Это логично, так как чем больше масштабы производства, тем меньше издержки на него. Это, по мнению Майкла Портера, самый важный аспект данной стратегии.

Для того чтобы все время оставаться лидером по издержкам, компании придется постоянно искать новые возможности сэкономить, внедряя новую технику управления, самые последние технические разработки. Кроме того, нельзя игнорировать принципы дифференциации, так как присутствует возможность того, что покупатели сочтут качество продукции компании не достойным для них. А по тому, надо понимать, что низкие издержки не являются синонимом низкокачественной продукции, и даже не являются синонимом дешевой продукции. Никто не мешает при должном позиционировании продавать товары по той же цене, что и конкуренты. А за счет низких издержек компания сможет получать более высокую прибыль.

Стратегия лидерства по издержкам предполагает постоянное наблюдение за текущей ситуацией. Данная стратегия очень опасна, так как велика вероятность того, что рано или поздно появятся конкуренты, способные сделать свои издержки еще ниже. Все это возможно, как за счет более качественного маркетинга, так и за счет таких факторов как:

сеть дистрибуции, технологический прогресс, ноу-хау в управлении, внешние факторы в стране и мире, приход на рынок более крупных глобальных игроков, потеря мотивации сотрудниками и так далее.

Одним из главных соблазнов для лидера по издержкам является расширение товарного ассортимента. Но прибегать к нему стоит, 10 раз подумав, так как такое расширение может уничтожить все преимущество по издержкам, тем самым погубив компанию. Еще один фактор, который не стоит терять из виду – потребители. Они могут стать тем фактором, который может заставить компанию снизить цены, что поведет за собой уничтожение всего преимущества лидера по издержкам.

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ

В основе дифференциации раньше лежала концепция уникального торгового предложения. Сейчас это уже не так. В принципе, при грамотном маркетинге продукт компании может быть типичным представителем отрасли, но в умах потребителей он будет особенным. Дифференциация, как раз и заключается в том, чтобы занять уникальное место в умах потребителей, оперируя каким-нибудь уникальным свойством продукта.

Дифференциация однако может относиться не только к самому продукту или маркетингу, но и к системе сбыта (например, кредитные карты банка «Тинькофф» можно получить только через директ mail) и прочему. Эта стратегия позволяет создавать продукцию, которая будет обходиться конечным потребителям намного дороже, чем товары конкурентов (речь идет о товарах класса люкс). Но не стоит увлекаться, при дифференциации очень важно все время следить за финансами, так как при неправильно управлении может оказаться, что компания идет ко дну.

Среди удачных примеров дифференциации следует отметить стратегию компании 7Up, представившую свой напиток как «не Кола». 7Up имел ошеломительный успех, который бы только развивался, если бы компания по никому не понятным причинам на некоторое время не отказалась от своей стратегии «не кола» и не перешла к «Америка выбирает 7Up». Volkswagen «Жук» является одним из лучших примеров дифференциации. Этот автомобиль был представлен в то время, когда в США была мода на большие, красивые и часто дорогие авто. «Жук» не подходил ни под какое из этих определений и быстро стал самой продаваемой машиной в США. Правда, потом последовал провал. Это было связано с тем, что Volkswagen решил стать всем для всех, изменив своей стратегии дифференциации.

Компании, придерживающиеся стратегии дифференциации, могут стать жертвами таких проблем, как большая разница в издержках с лидером отрасли. Это может повлечь за собой ситуацию, что компания станет не актуальной, несмотря на все свое позиционирование. Также, велика вероятность того, что продукт компании будут копировать конкуренты. Таким вот образом может пропасть все дифференцирующие преимущество компании (если оно связано с продуктом). Наконец, стоит отметить, что компания, придерживающаяся стратегии дифференциации, должна внимательно следить за издержками. Появление японского автомобиля класса люкс под маркой Lexus здорово ударило по позициям американских и европейских гигантов, таких как Cadillac и Mercedes. Японцы тоже позиционировали себя, как автомобиль класса люкс, но за счет более низких издержек он был намного дешевле подобных ему кадиллаков.

ФОКУСИРОВАНИЕ

Стратегия фокусирования заключается в том, чтобы выбрать определенный сегмент в отрасли и нацелиться исключительно на него, чтобы эта определенная группа покупателей выделила компанию на фоне конкурентов. Соответственно, задача компании выглядеть привлекательно именно для этого сегмента покупателей. Майкл Портер делит стратегию

фокусирования на две части. Первая представляет собой фокусирование на издержках. Причем она связана с фокусированием на издержках в работе с одним выделенным компанией сегментом отрасли. За счет более низких издержек компания сможет добиться высокого конкурентного преимущества в глазах своей целевой группы. Второе ответвление стратегии заключается в фокусировании на дифференциации. Задачей компании в таком случае становится представить как можно более привлекательным свой продукт для определенной целевой аудитории. В данном случае важно выбрать узкую целевую аудиторию (не по количеству), которая будет существенно отличаться от остальной части аудитории.

Проблемы этой стратегии заключаются в том, что при работе с маленькой целевой аудиторией у компании будут более высокие издержки, чем у той, которая работает на всю отрасль. Наконец, Майкл Портер выделяет еще одну важную угрозу – конкуренты могут найти узкий сегмент рынка в сегменте, на котором работает компания, тем самым серьезно усложнив ей жизнь.

По мнению Майкла Портера любая из этих стратегий дает компании конкурентное преимущество. Страшнее всего, если компания задержалась на полпути к выбору стратегии. В этом случае она будет постепенно терять долю рынка, будут расти ее издержки, что не позволит работать с крупными покупателями. Также компания не сможет ухватиться за узкие ниши и конкурировать с дорогой продукцией, которая обошла ее за счет дифференциации. При выборе одной из базовых стратегий Портера очень важно представлять чего, в конечном счете, хочет добиться компания. Ведь стратегии фокусирования и дифференциации могут поспособствовать даже серьезному снижению дохода (но не прибыли). Все это ведет к тому, что при выборе стратегии действующей компании может понадобиться полноценная реорганизация, которая неминуемо повлечет за собой увольнения.

Базовые стратегии Майкла Портера являются классикой менеджмента и послужили основой для многих текущих стратегий. Надеюсь, что данная статья оказалась полезной и для вас.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

План

1. Розкрити сутність організації як функції менеджменту. Навести основні складові організаційного процесу.
2. Навести та коротко охарактеризувати основні теорії організації.
 - 2.1 Охарактеризувати класичну теорію організації.
 - 2.2 Охарактеризувати поведінські підходи в теорії організації.
 - 2.3 Охарактеризувати сучасну теорію організації.
3. Навести та коротко охарактеризувати типи організаційних структур.
 - 3.1 Охарактеризувати лінійну організаційну структуру.
 - 3.2 Охарактеризувати лінійно-штабну організаційну структуру.
 - 3.3 Охарактеризувати функціональну організаційну структуру.
 - 3.4 Охарактеризувати лінійно-функціональну організаційну структуру.
 - 3.5 Охарактеризувати дивізійну організаційну структуру.
 - 3.6 Охарактеризувати матричну організаційну структуру.

1. Организация как функция менеджмента. Составляющие организационного процесса.

Организация - пространственно-временная структура производственных факторов и их взаимодействие с целью получения максимальных качественных и количественных результатов в самое короткое время и при минимальных затратах факторов производства.

Организация обладает следующими общими признаками:

- определение ее характера кадрами и менеджером;
- объединение процессов, которые без этого взаимодействуют нецеленаправленно или неэффективно;
- сохранение как предварительно запланированного порядка процесса, так и оперативного, зависящего от ситуации реагирования работника и менеджера. Незапланированные действия предполагают установление ответственности в менеджменте;
- определенная, зависящая от процесса гибкость, что обеспечивает функционирование системы в изменяющихся условиях;
- единство рабочих процессов и процессов управления, как результата разумного разделения труда.

Организация - единство состояния и процесса, так как она обеспечивает стабильные организационные решения, но является сама лишь относительно стабильной вследствие постоянного развития внешней и внутренней сред фирмы.

Структура управления обеспечивает выполнение общих и конкретных функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления.

Вертикальное разделение определяется числом уровней управления, а также их подчиненностью и директивными отношениями.

Горизонтальное разделение осуществляется по отраслевым признакам. Оно может быть ориентировано:

- на подпроцессы промышленного производства;
- изготавливаемые изделия;
- пространственные производственные условия.

Организационная структура регулирует:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

Основные законы рациональной организации:

- упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса;
- приведение управленческих задач в соответствии с принципами компетентности и ответственности (согласование компетентности и ответственности, согласование "поля решения" и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи);
- обязательное распределение ответственности (не за сферу, а за "процесс");
- короткие пути управления;
- баланс стабильности и гибкости;
- способность к целеориентированной самоорганизации и активности;
- желательность стабильности циклически повторяемых действий.

Факторы, от которых будет зависеть структура организации:

- внешняя среда (сложность, динамичность, неопределенность);
- технологии (типы взаимосвязанных работ в организации);
- стратегия (соответствие структуры выбранной стратегии)
- территориальное размещение
- идеология руководителя (насколько руководство готово делегировать полномочия)

Элементы проектирования организации

1. Разделение труда

- вертикально, - горизонтальное

2. Тип организационной структуры

- линейная, функциональная, ...

3. Масштаб управляемости и иерархия уровней управления

Масштаб управляемости (норма управляемости, интервал управляемости) – количество сотрудников, находящееся в подчинении у одного руководителя.

4. Делегирование полномочий

Делегирование полномочий - перераспределение задач и полномочий между должностными лицами, которые берут на себя обязательства за их выполнение.

Основные положения, касающиеся делегирования полномочий:

- полномочия делегируются должности, а не индивиду;
- делегируются полномочия, а не ответственность, ответственность может быть возложена, но не делегирована.

5. Централизация и децентрализация управления

Централизация – концентрация прав принятия решения, сосредоточение полномочий на верхнем уровне управления.

Децентрализация – передача прав принятия решений на низшем уровне управления.

Степень централизации можно определить по следующим параметрам:

- число решений, принимаемых на каждом уровне управления;
- важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях;
- последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях;
- степень контроля за исполнением принятого решения.

2. Характеристика теорий организации.

Теоретические основы построения и функционирования организаций как часть общей науки об управлении разрабатывались на стыке разных отраслей знаний - менеджмента, социологии, социальной психологии, экономической науки, юриспруденции и других.

За критерієм часу в розвитку теорії організації виділяють:

- класичну (ієрархічну) теорію організації;
- неокласичну (поведінкову) теорію організації;
- сучасну (ситуаційну) теорію організації.

Среди множества теорий лишь три теории организации имеют значительное влияние на теорию и практику управления. Они произвольно названы в зарубежной литературе как классическая, неоклассическая и современная. Каждая из них, несомненно, отличается одна от другой, но они взаимосвязаны между собой.

2.1 Классическая теория организации

Стремительное повышение роли организаций в жизни общества, быстрый рост и увеличение их количества в XIX–XX вв. привело к необходимости разработки научного подхода к изучению организаций, методов и принципов эффективного управления ими.

Классическая теория организации построена на четырех ключевых основах: разделение труда, линейные и функциональные процессы, структура и нормы управляемости (объем управления). Из этих главных элементов и формируется почти вся классическая теория организации.

1. Разделение труда является, без сомнения, краеугольным камнем среди этих четырех элементов. Все остальные элементы вытекают из него как следствия. Например, линейный и функциональный рост численности персонала* требует специализации и разделения функций. Структура организации естественно зависит от направления, в котором идет специализация деятельности в процессе развития фирмы. И наконец, проблемы нормы управляемости следуют из числа специализированных функций, входящих в компетенцию менеджера.

2. Линейные и функциональные процессы имеют дело соответственно с вертикальным и горизонтальным ростом организации. Линейный процесс имеет отношение к росту цепи инстанций (уровней иерархии), делегированию полномочий и ответственности, единству команд и обязательной обратной связи.

Разделение организации на специализированные части и перегруппирование частей в совместимые единицы - это вопросы, имеющие отношение к функциональному процессу. Этот процесс сосредотачивается на горизонтальном развитии линейно-функциональной организации.

3. Структура - это логические связи функций в организации, направленные на эффективное достижение целей фирмы. Структура подразумевает систему и модель. Классическая теория организации обычно работает с двумя основными структурами, линейной и функциональной. Однако такие виды деятельности, как реализация функций и их взаимосвязи, очень легко попадают в область структурных рассуждений. И наоборот, структура - это средство для представления логических и совместимых отношений между разнообразными функциями, представляющими собой организацию.

Понятие нормы управляемости (объема управления) касается количества подчиненных, которыми менеджер может эффективно руководить и осуществлять контроль. Первая работа о числовых ограничениях количества подчиненных, которыми может управлять один человек, приписывается Грейкунасу (V. A. Graicunas). Независимо

от интерпретации норма управляемости имеет значение, в частности, для той формы организации, которая развивается в процессе роста. Широкий объем (большая норма управляемости) выдает горизонтальную структуру; короткий объем приводит к вертикальной структуре. Кроме того, понятие объема заостряет внимание на сложности человеческих и функциональных взаимосвязей в организации.

Идеи и концепции, образующие классическую теорию организации, разрабатывались многими учеными и практиками.

Классическая теория организаций может быть представлена (впрочем, весьма условно) как совокупность следующих трех основных направлений:

1. Теория научного управления, основы которой заложили и развили Ф. В. Тейлор, Ф. Гилбретт, Л. Гилбретт, Г. Л. Гантт, Х. Мюнстерберг, Х. Эмерсон, Г. Л. Таун, М. Л. Кук и др.

2. Административная теория организации и управления, положения которой разработали Г. Файоль, Дж. Д. Лизней, А. К. Рейли, Л. Урвик и др.

3. Бюрократическая теория организации (М. Вебер, Мертон, А. Гоулднер, Р. Лайкерт и др.)

2.2 Поведенческая (неоклассическая) теория организации.

Неоклассическая теория организации поставила перед собой задачу исправить некоторые недостатки классической доктрины. Неоклассическая школа обычно связывается с движением за человеческие отношения. Она более чутко учитывает человеческий фактор*. Вообще, неоклассический подход принимает постулаты классической школы, рассматривая ключевые основы организации как данности. Но эти постулаты расцениваются уже как измененные людьми, действующими независимо или в рамках неформальной организации.

Одним из главных вкладов неоклассической школы является введение поведенческих наук в интегрированном виде в теорию организации. С помощью этих наук теоретики человеческих отношений демонстрируют, как на основы классической доктрины влияет воздействие человека. Кроме того, неоклассический подход включает в себя систематическое обращение к неформальной организации, показывая её влияние на формальную структуру.

Таким образом, неоклассический подход к теории организации свидетельствует о принятии классической доктрины, но с внесением в нее изменений, следующих из индивидуального поведения и влияния неформальной группы. Хоторнские исследования стали основой неоклассической школы.

Было бы полезно кратко рассмотреть некоторые из вкладов, сделанных в теорию организации неоклассиками. Во-первых, рассмотрим модификацию основ классической доктрины, а во-вторых - неформальную организацию.

Рассмотрим примеры неоклассического подхода к основам классической теории организации.

Разделение труда остается предметом продолжительных дискуссий в области человеческих отношений. На заре истории индустриальной психологии изучались проблемы производственной усталости и монотонности, вызываемые специализацией работы. Позже внимание было перенесено на изучение поведения рабочего в состоянии изоляции и его ощущение незначительности, являющееся следствием маловажных работ, которые он выполняет и которые весьма слабо влияют на конечный продукт.

Специализация также влияет на работу управления. По мере того как организация расширяется, сопутствующим образом возникает потребность для управленческой мотивации* и координации действий других. И мотивация, и координация, в свою

очередь, касаются исполнительного руководства. Так, в частности, основанная на росте производственной специализации, неоклассическая школа разработала объемную теорию, относящуюся к мотивации, координации и руководству. Многие из этой теории получены из социальных наук.

Двумя аспектами линейных и функциональных процессов, которые развивались с некоторой степенью интенсивности неоклассической школой, являются делегирование полномочий и ответственности и пересечение функциональных компетенций. Классическая теория подразумевает некое совершенство процессов делегирования. Неоклассическая школа указывает на то, что человеческие проблемы вызваны несовершенством способов делегирования. Например, слишком большое или недостаточное делегирование может лишить исполнителя возможности действовать. Неудачное делегирование полномочий и ответственности может поставить исполнителя в затруднительное положение. Пересечение власти часто приводит к столкновениям личностей. Пересечение в полномочиях (нарушение принципа единоличия) ведет к тому, что работа не выполняется, причем одна сторона обвиняет другую в неисполнении.

Неоклассическая школа утверждает, что линейные и функциональные процессы теоретически плодотворны, но на практике имеют тенденцию к столкновению интересов линейных и функциональных взаимоотношений и в качестве причины приводит человеческий фактор*. Кроме того, неоклассики дают рекомендации, предлагая различные человеческие инструменты, которые облегчают взаимодействие этих процессов.

Структура предлагает многочисленные направления человеческого поведения, разрушающего самые лучшие планы организации и противоречащего логике человеческих отношений, заложенных в структуре. Неоклассическая теория сосредотачивается на трениях, которые появляются среди людей, выполняющих различные функции.

Широко обсуждается область таких проблем, как линейные и функциональные взаимоотношения. Многие компании испытывают трудности в сохранении гармонии линейных и функциональных взаимоотношений.

Конечно, линейно-функциональные отношения представляют только одну из проблем большинства структурных конфликтов, описанных неоклассиками. Очень часто неоклассики предлагают средства для устранения конфликтов в структуре. Среди наиболее важных формул, приводящих к гармонии, рассматриваются: советы молодых, участие работников в управлении снизу доверху, признание человеческого достоинства и более тесное общение.

Норма управляемости* (объем управления) - это функция человеческого фактора, а сокращение этой нормы до точной, универсально соответствующей пропорции, согласно неоклассикам, является глупостью. Норму управляемости определяют индивидуальные различия в управленческих способностях, тип людей, и объем контролируемых функций, и степень эффективности связей.

Причастность людей к типу возникающей структуры оказывается связанной с вопросом нормы управляемости. Значит ли это, что вертикальная структура с коротким объемом или горизонтальная структура с широким объемом будет больше способствовать хорошим человеческим отношениям и высокому моральному духу? Ответ на этот вопрос зависит от конкретной ситуации. Небольшая норма (короткий объем) приводит к жесткому контролю; большая норма (широкий объем) требует большой доли делегирования с большей свободой. Однако же существует тенденция предпочитать более свободную форму организации по причине того, что вертикальные структуры порождают деспотичное лидерство, на которое часто указывают как на причину низкого морального духа.

Взгляд неоклассиков на неформальную организацию. Ничего, кроме простого упоминания о неформальной организации, не дается даже в самых последних классических трактатах по теории организации. Систематическое обсуждение этой формы

организации оставлено неоклассикам. Под неформальной организацией подразумеваются люди, входящие в групповые ассоциации на работе, но эти ассоциации не зарегистрированы официально. Неформальная организация* означает естественные группировки людей в рабочей ситуации.

В общих чертах, неформальная организация появляется в ответ на социальную потребность - потребность людей общаться друг с другом. Однако для аналитических целей это объяснение не является вполне удовлетворительным. Исследование выявило следующие более специфические факторы, лежащие в основе появления неформальных организаций.

Фактор местонахождения просто констатирует, что для того, чтобы сформироваться в группы более длительного характера, люди должны иметь частые межличностные контакты. Таким образом, география физического местонахождения на предприятии или в офисе является важным фактором в предсказании того, кто будет в какой группе.

Род занятий - главный критерий, определяющий возникновение и состав неформальных групп. У людей, выполняющих схожие работы, имеется тенденция группироваться вместе.

Интересы - еще один фактор для формирования неформальной группы. Даже если люди находятся в одном и том же месте, выполняют схожие работы, различие интересов у них объясняет, почему возникает несколько маленьких неформальных организаций вместо одной большой.

Определенные проблемы часто приводят к образованию неформальных групп, но этот фактор ставится отдельно от трех предварительно упомянутых. В этом случае люди, которые не обязательно имеют схожие интересы, род занятий или место работы, могут соединяться для общего дела. Как только проблема решена, возникает тенденция возвратиться к более естественным групповым формам. Таким образом, особые причины вызывают появление довольно непостоянных неформальных ассоциаций; группы, основанные на других трех факторах, имеют тенденцию сохраняться более продолжительно.

Когда неформальные организации* возникают, они приобретают некоторые характерные признаки. Поскольку понимание этих признаков важно для практики управления, рассмотрим их подробнее.

Неформальные организации действуют как группы общественного контроля. Они порождают культуру, основанную на определенных нормах поведения, которые, в свою очередь, требуют согласованности среди членов группы. Эти стандарты могут противоречить набору ценностей, установленных формальной организацией. Так что человек может очень легко оказаться в ситуации противоречивых требований (конфликта требований).

Форма человеческих взаимоотношений в неформальной организации требует методов анализа, отличных от тех, что использовали для подготовки отношений между людьми в формальной организации. Метод, используемый для определения структуры неформальной группы, называется социометрическим анализом. Социометрия показывает сложную структуру межличностных отношений, которая основана на предпосылках, существенно отличающихся от логики формальной организации.

Неформальные организации имеют системы статуса и коммуникаций, характерные для них самих и не обязательно полученные из формальных систем. Например, система тайного сообщения (слухи), называемая "виноградной лозой", является предметом глубокого изучения неоклассиков.

Выживание неформальной организации требует устойчивых продолжительных отношений между людьми. Неформальная организация, как показали наблюдения,

сопротивляется изменениям. Поэтому неоклассиками значительное внимание уделяется преодолению неформального сопротивления изменениям.

Последний аспект анализа, который должен быть центральным во взглядах неоклассиков на неформальную организацию, - это изучение неформального лидера. Обсуждение ведется вокруг того, кто такой неформальный лидер, как он принимает эту роль на себя, какие характеристики являются основными для него и как он может помочь менеджеру выполнять его цели в формальной организации.

Этот краткий обзор некоторых основных аспектов теории неформальной организации до сих пор пренебрегал одной важной темой, рассматриваемой неоклассической школой. Это способ, с помощью которого взаимодействуют формальные и неформальные организации.

Общепринятый взгляд на взаимодействие этих двух организаций - это принцип "Живи и дай жить другим". Управленческий аппарат должен признать, что неформальная организация существует, ничто не может разрушать ее, и поэтому менеджер мог бы с таким же успехом работать с ней. Работать с неформальной организацией - значит не угрожать её существованию без необходимости, прислушиваться к мнениям, выражаемым от имени группы её лидером, разрешать группе участвовать в процессах принятия решений, и управлять работой "виноградной лозы" путем незамедлительной выдачи точной информации.

В то время как этот подход в основном сконцентрирован на управлении, было бы разумным ожидать, что стандарты и нормы неформальной группы могли бы сказаться на политике формальной организации. Задуманная попытка менеджеров установить рабочие отношения с неформальной организацией могла бы привести к ассоциации, где и формальные, и неформальные взгляды были бы приближены одни к другим. Опасность, которую любой ценой нужно избегать, состоит в том, чтобы работа с неформальной организацией не превратилась в манипуляции по обработке общественного мнения.

Некоторые неоклассические работы по теории организации, особенно исходящие из управленческо-ориентируемого сегмента этой школы, создают впечатление, что формальные и неформальные организации определены и в то же время являются абсолютно противоречащими элементами в компании. Взаимодействие, которое происходит между ними, сродни взаимодействию между компанией и профсоюзом, или правительственным агентством, или другой компанией.

Понятие социальной системы - это еще один подход к атмосфере взаимодействия. В то время как это понятие вполне можно классифицировать как неоклассическое, оно граничит с современными теориями организации. Фраза "социальная система" означает, что организация - это комплекс взаимозависимых, но переменных факторов.

Эти факторы включают характеристики личности и их отношения, мотивы, работу, условия физического труда, формальные и неформальные организации. Эти и многие другие факторы вплетены в общую модель взаимозависимости. С этой точки зрения формальные и неформальные организации теряют их отчетливость, но находят реальное значение в человеческом поведении, в действиях системы в целом. Таким образом, изучение организации отходит от описания её составных частей и вновь фокусируется на системе взаимосвязей между них.

Одним из главных вкладов исследований Хоторна является разработка метода анализа для изучения поведения в человеческих организациях. Эта концепция все еще жизненно важна и сегодня. Но, к сожалению, некоторые работы в области человеческих отношений, предпринятые неоклассиками, упустили или, возможно, проигнорировали значение этой идеи.

Глубокое проникновение в социальную систему, разработанное исследователями Хоторна и примененное к области промышленности, не нашло дальнейшего развития в

последующей работе неоклассического течения. Действительно, неоклассическая школа после исследований Хоторна в основном, казалось, удовлетворялась тем, что занималась описательными обобщениями или детализированными эмпирическими исследованиями, которые не имели большого значения вне их собственного контекста.

Неоклассический подход обеспечил ценный вклад в знания об организации. Но, подобно классической теории, неоклассическая доктрина страдает от неполноты, близорукой перспективы и недостатка интеграции среди множества граней человеческого поведения, ею изучаемого. Современная теория организации сделала шаг к исправлению недостатков существующих теоретических знаний.

2.3 Современная (ситуационная) теория организации.

СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД - один из первых подходов, сформированный в рамках инвайронментального направления в теории организации. Антинормативистская методологическая ориентация получила развитие в ходе исследований и практики управления организацией в результате полемики с универсалистскими и нормативистскими концепциями развития организации, прежде всего со школой социальных систем (см.: Инвайронментальные концепции организации; Нормативистские подходы в теории организации; Классическая школа организации и управления; Школа человеческих отношений; Школа социальных систем).

В рамках данного подхода отрицается возможность выдвижения любых универсальных принципов управления деятельностью вне контекста деятельности, специфики ситуации, типа решаемых задач и внешней среды, технологии и др. (см.: Выживание организации; Управленческая ситуация; Внешняя среда организации; Организация как социотехническая система).

С. П. сформировался в США в конце 60-х гг. Его сторонники критиковали понятие социальной системы (особенно в той ее редакции, которая характерна для школы социальных систем и общей теории систем) и настаивали на ограниченном его применении в управленческой практике.

Развернутая критика положений системной теории применительно к организации дана в работах Ф. Каста и Д. Розенцвейга. Она может быть сведена к следующим тезисам:

понятие социальной системы задано нечетко и неоднозначно;

рассмотрение социальной системы как целостности является проблематичным по отношению к организации;

границы организации как социальной системы обозначены нечетко (см. Проблема границ организации);

рассмотрение естественных (биологических) представлений об организации как ложных: организации - это «искусственные системы», которые рождаются, функционируют и умирают иначе, чем биологические (см. Естественная модель в теории организации);

к организациям нельзя с полным основанием применять модели открытых и закрытых систем (см. Организация как открытая система).

На основе указанных тезисов были сделаны два вывода:

организация является слишком сложной и динамичной системой, чтобы к ней применять любые универсальные подходы и требования;

невозможно сформулировать универсальные требования к эффективной организации, оправданные вне контекста ситуации.

Характерно, что элементы ситуационной методологии были сформулированы в социологии организаций и общей теории организации еще до появления С. П. Они прослеживаются в работах таких ученых и специалистов, как М. Фол-лет, Р. Стогдилл, Т. Парсонс, Дж. Вуд-ворд, Д. Паг (Пью), Д. Хиксон, представителей эмпирической школы. Основными создателями подхода считаются: У. Гомберг, Г. Кунц, П. Лоуренс, Дж. Лорш, Дж. Томпсон, Г. Шерман.

Исходными при разработке ситуационной модели организации (см. Модели организации) считаются тезисы, выдвинутые Г. Шерманом (хотя сходные тезисы формулировались еще Дж. Вудворд и представителями эмпирической школы):

1) «невозможно обеспечить создание таких структур, методов, типов организационного порядка, которые были бы идеально приспособлены для любых времени, целей, ценностей, ситуации и других условий деятельности»;

2) нет хороших или плохих принципов управления, но необходимо определить условия, в которых те или иные принципы приносят желаемый результат.

Одним из центральных понятий, используемых представителями С. П., является понятие управленческой ситуации (см. Управленческая ситуация). В контексте ситуации были проанализированы ограничения на применение моделей организации, выдвинутых разными школами. В качестве ограничения на применение бюрократической модели представители С. П. рассматривали динамичную внешнюю среду и изменяющуюся технологию; в качестве ограничения на применение органической модели - низкую квалификацию персонала; в качестве ограничения на применение децентрализованной модели организации - высокий уровень автоматизации (см.: Естественная модель в теории организации; Классическая школа организации и управления; Бюрократия; Школа человеческих отношений).

Сторонниками С. П. был выдвинут постулат, согласно которому каждому типу управленческих ситуаций, решаемых задач, внешней среды, технологии соответствуют свои оптимальные требования к состоянию организации, средства, стратегия и структура (см. Структура организации).

В рамках данного подхода наиболее проработанной считается проблема строения и динамики внешней среды (см. Внешняя среда организации), а также ее взаимоотношений с организацией (см. Организация). Так, П. Лоуренсом и Дж. Лоршем был пересмотрен взгляд на внешнюю среду как на нечто однородное и единое для всей организации и предложено представление о ней как динамично изменяющейся, сверхсложной, гетерогенной системе. Для различных частей и секторов организации такая система выступает в виде разнородных фрагментов, имеющих разную природу и степень подвижности. В связи с этим были введены представления о частично неустойчивом балансе и эквilibристическом равновесии организации с внешней средой (см. Баланс организации с внешней средой), а также сделан вывод о проблематичности выработки единой стратегии и философии организации, а также достижения высокого уровня равновесия (см. Эквilibристическое равновесие) и баланса во взаимодействии с внешней средой.

Представителями С. П. был отвергнут распространенный взгляд на роль модели открытых систем как универсальной модели, адекватно описывающей механизмы функционирования организации для любых условий, задач и подразделений (см. Организация как открытая система). По их мнению, применение той или иной модели зависит от типа решаемых задач. Например, для того чтобы решить задачи совершенствования технико-технологической подсистемы, предлагалось использовать модель закрытых систем, задачи сбыта продукции - модель открытых систем.

Дж. Томпсон, П. Лоуренс и Дж. Лорш выдвинули концепцию, согласно которой современная деловая организация должна трактоваться как сложная, комплексная и

многоуровневая система, состоящая из простых организационных систем, обеспечивающих решение разнородных задач: научно-технические разработки, производство, сбыт и др. (см.: Сложные организации; Технология организации). Эти секторы организации рассматривались как достаточно автономные системы, выполняющие разнотипную деятельность, контактирующие со своим фрагментом внешней среды и опирающиеся на определенные тип профессионалов и технологию. Для каждого из них характерны свои закономерности функционирования (см. Функциональная структура управления). При этом, во-первых, структура организации, состояние ее подсистем, способы целедостижения считались зависимыми от состояния и типа фрагментов среды, с которыми они взаимодействовали. Так, для технической службы средой выступает техника и технология, для службы персонала - рынок рабочей силы, для маркетинговой службы - рынок в собственном смысле слова. Во-вторых, каждый уровень организации (по вертикали) и каждый сектор (по горизонтали) характеризовались своей степенью «открытости» по отношению к внешней среде и описывались в зависимости от решаемой задачи в терминах моделей открытых или закрытых систем (см. Организации как открытая система). Кроме того, организация представлялась состоящей из трех подсистем по вертикали, различающихся по степени открытости: стратегическая (наиболее открытая подсистема), координационная и оперативная, которые могли описываться в терминах модели закрытых систем. Различные секторы организации по горизонтали также рассматривались как открытые в различной степени. При изучении этой проблемы был открыт буферный эффект в организации (Дж. Томпсон) (см. Буферный механизм в организации).

При изучении проблемы взаимодействия организации с внешней средой сторонники С. П. использовали главным образом рационально-адаптивные балансовые модели структурных изменений (см. Структура организации), а организацию рассматривали в рамках фокусной перспективы (см. Фокусная перспектива). Акцент делался на сознательном изменении структуры и свойств организации в ответ на требования внешней среды (П. Лоуренс, Дж. Лорш). Они также обратили внимание на то, что каждая подсистема организации или подразделений по-разному реагирует на одни и те же внешние воздействия в зависимости от типа деятельности, внутренних процессов, технологии, организационной структуры, типа внешней среды. Кроме того, изучались и более частные проблемы, например стиль руководства в организации (см. Стиль руководства).

В нашей стране проблематика С. П. в теории организации и управления отражена в работах В. С. Дудченко, А. И. Пригожина, Г. П. Щедровицкого, В. В. Щербины и др.

3. Типы организационных структур и их характеристика.

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 (Генри Минцберг, «Структура в кулаке»).

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).

Организационная структура управления – совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Организационная структура аппарата управления - форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за ним функций.

Графически чаще всего изображается в виде иерархической диаграммы, показывающей состав, подчиненность и связи структурных единиц организации.

Различают связи:

- линейные (административное подчинение);
- функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения);
- межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

Для **визуализации организационной структуры** (англ. create organizational chart) можно воспользоваться следующими программами:

- ConceptDraw
- Business Studio
- Fox Manager Оргструктура
- Microsoft Visio
- OrgPlus
- ОРГ-Мастер
- Casewise Corporate Modeler Suite

Выделяют следующие организационные структуры:

- иерархическая;
- линейная;
- линейно-штабная;
- функциональная;
- упрощённая матричная;
- сбалансированная матричная;
- усиленная матричная;
- проектная;
- процессная;
- дивизиональная

В **линейной** структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Достоинство - простота, экономичность, предельное единоначалие. Основной недостаток - высокие требования к квалификации руководителей. Сейчас практически не используется.

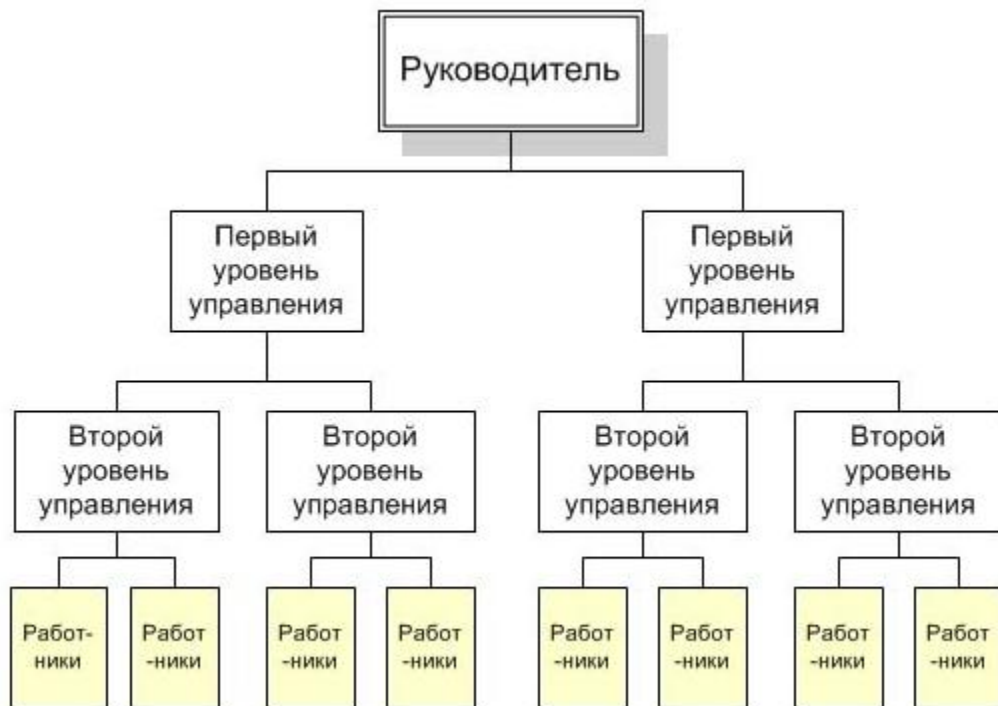
Преимущества линейной структуры управления:

- 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.
- согласованность действий исполнителей;

- оперативность в принятии решений;
- простота организационных форм и четкость взаимосвязей;
- минимальные издержки производства и минимальная себестоимость выпускаемой продукции;

Недостатки:

- Отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования;
- В работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминирует над стратегическими;
- Перегрузка управленцев верхнего уровня;
- Тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем
- Малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;



Линейно-штабная организационная структура

Такой вид организационной структуры является развитием линейной и призван ликвидировать один из ее недостатков, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования.

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.

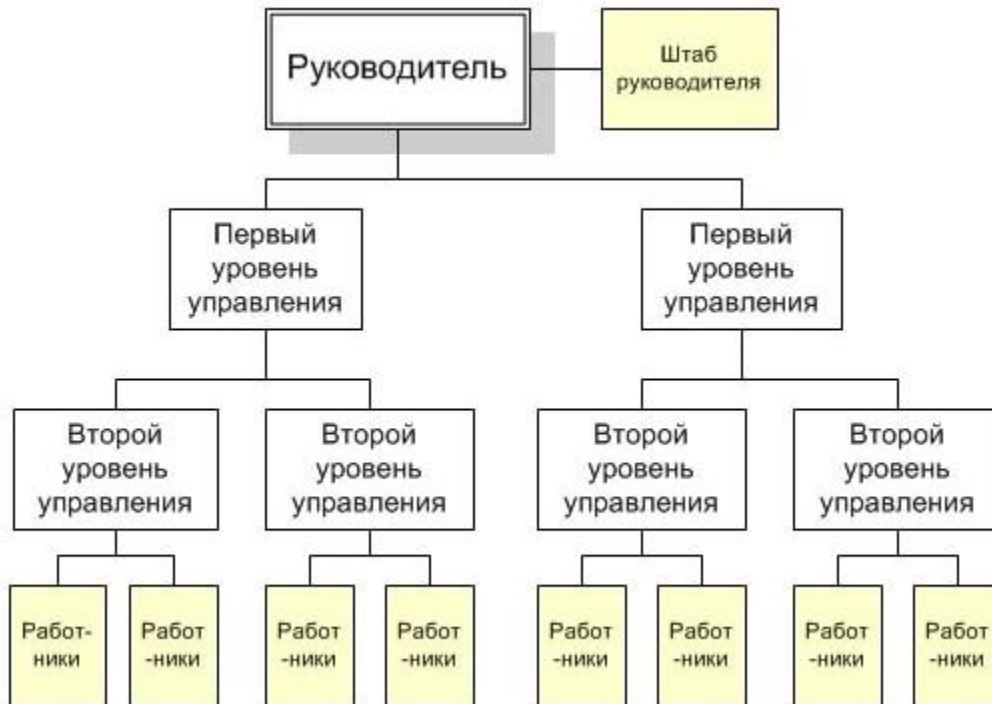
Так, штабы выполняют предварительный анализ поступающей от нижних эшелонов информации, готовят по ней аналитические отчеты и обзоры, разрабатывают проекты приказов и распоряжений. Кроме того, штабы ликвидируют один из важнейших недостатков обычной линейной структуры, осуществляя тактической и стратегическое планирование деятельности в рамках своей службы.

Штабы и их сотрудники, как правило, не обладают правом принятия решений и руководства подразделениями.

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:

- Недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении.
- Тенденции к чрезмерной централизации управления



Функциональная организационная структура реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления (рис.15).

Функциональная структура предполагает, что каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления.

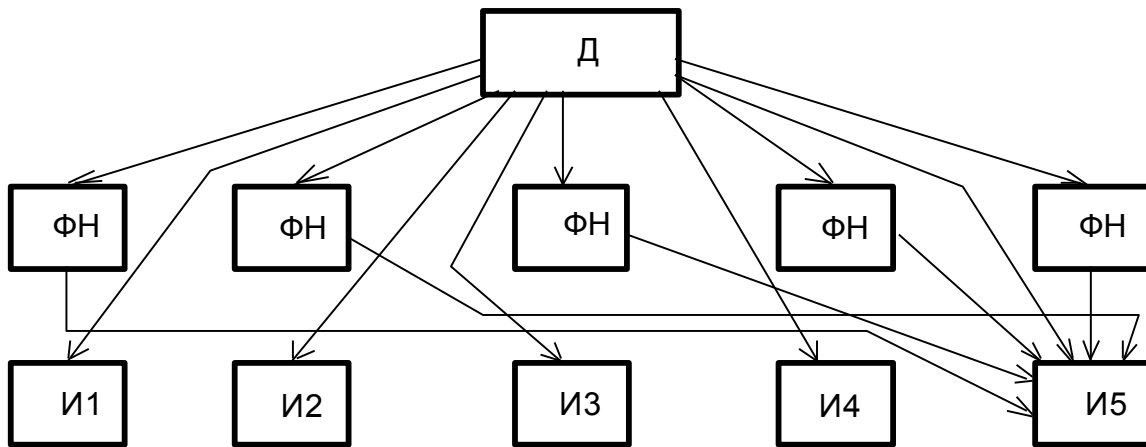
Основные преимущества структуры:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством;
- создание основы для использования в работе консультаций опытных специалистов, уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Существуют определенные недостатки:

- трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- длительная процедура принятия решений;
- отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами;

- снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
- дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками, поскольку каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение ставят свои вопросы на первое место.



Д- директор; ФН - функциональные начальники; И - исполнители

Рис. 15. Функциональная структура управления

На рис. 15 административные связи функциональных начальников с исполнителями (И1 - И4) такие же, как и для исполнителя И5 (они не показаны в целях обеспечения ясности рисунка).

В этой структуре нарушен принцип единоначалия и затруднена кооперация. Практически она не используется.

Линейно-функциональная структура - ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Она применялась наиболее широко (рис. 16).

Эта структура управления характеризуется:

- высокой централизацией стратегических решений и децентрализацией оперативных,
- организацией директивных связей по однолинейному принципу,
- преобладающим применением инструментов координации с технической поддержкой.

Линейно-функциональная структура управления обладает целым рядом преимуществ: быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим,

рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;

стабильность полномочий и ответственности за персоналом.

единство и четкость распорядительства;

более высокая, чем в линейной структуре, оперативность принятия и выполнение решений;

личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности;

профессиональное решение задач специалистами функциональных служб.

Недостатки:

Дублирование функций руководителя и функциональных специалистов в процессе управленческой деятельности

Недостаточная для больших предприятий, и предприятий, работающих на динамичном рынке, оперативность принятия решений

Нежелание руководителей брать на себя ответственность за принимаемые решения

Возникновение внутрипроизводственных барьеров, ограничивающих рамки заинтересованности функциональных подразделений в эффективном развитии производства

Разногласия между линейными и функциональными службами;

Противодействие линейных менеджеров работе функциональных специалистов

Неправильное толкование информации, передаваемой линейным исполнителям функциональными менеджерами.



Рис. 16. Линейно-функциональная структура управления

Иногда такую систему называют штабной, так как функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя (на рис. 16 функциональные начальники составляют штаб директора).

Дивизиональная (филиальная структура) изображена на рис.17. Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности или географически.

Дивизиональные структуры управления ориентируются на

- изделия,
- рынки сбыта,
- регионы.

При этом обеспечивается:

- относительно большая самостоятельность руководителей дивизионов,
- организация директивных связей по линейному принципу,
- относительно мощное использование инструмента координации с технической поддержкой,
- быстрая реакция на изменения рынка,
- освобождение высших руководителей фирмы от оперативных и рутинных решений,
- снижение конфликтных ситуаций вследствие гомогенности целей в дивизионе.

К числу недостатков этой структуры относят:

- относительно высокие затраты на координацию ввиду децентрализации вплоть до отдельного финансирования из бюджета и системы расчетных цен,
- при децентрализации теряются преимущества кооперации, что часто требует централизации выполнения отдельных функций (НИОКР, снабжение и т.д.).

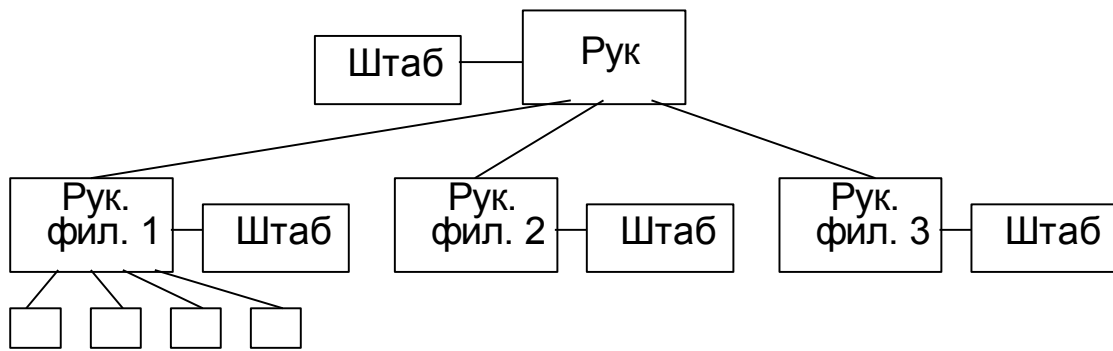


Рис. 17. Дивизиональная структура управления

Матричная структура (рис. 18, 19) характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления). Такая схема давно применялась в управлении НИОКР, а сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Она все более вытесняет из применения линейно-функциональную.

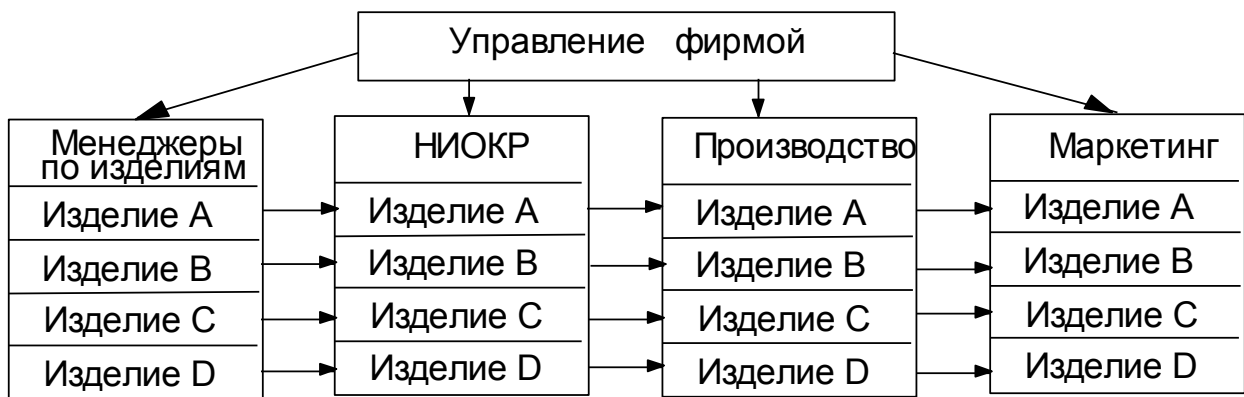


Рис. 18. Матричная структура управления, ориентированная на продукт

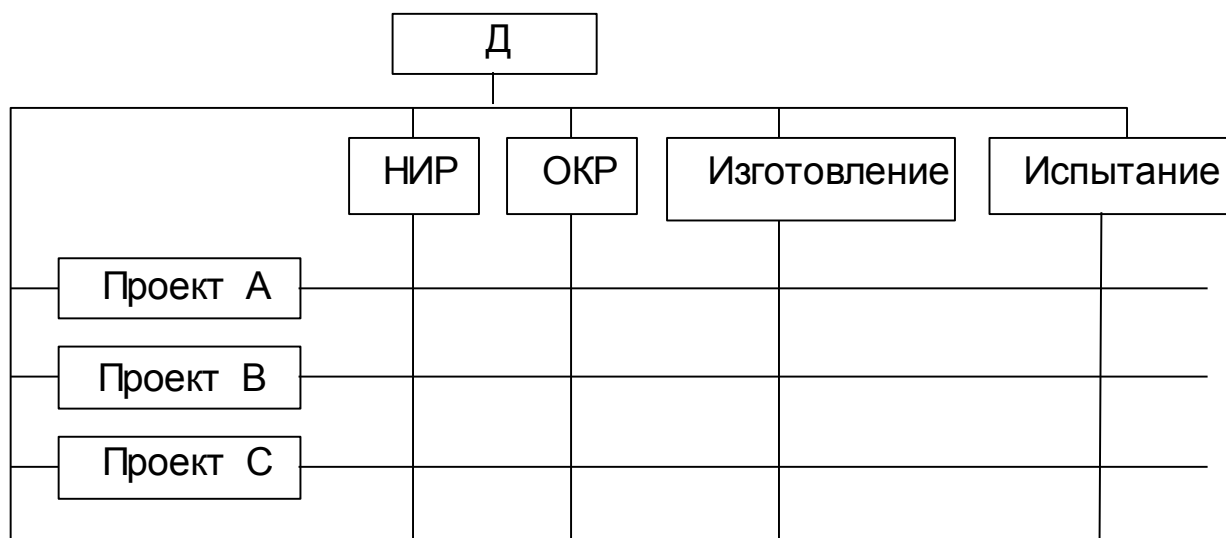


Рис. 19. Матричная структура управления по проектам

Множественная структура объединяет различные структуры на разных ступенях управления. Например, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в филиалах - линейно-функциональная или матричная.

Проблемы такой организации состоят:

- в регулировании задач, компетентности и ответственности менеджеров по изделиям,
- в больших затратах на координацию,
- в возможных директивных конфликтах.

Во многом эффективность управления фирмой зависит от четкого разграничения компетентности отдельных служб (подразделений) управления, их ответственности и обеспечения в них нормальных рабочих взаимоотношений.

Поэтому скелет управления - его организационная структура, должен обрастать "мускулатурой управления".

Этому способствуют следующие нормативные документы:

- положения об отделах и службах,
- должностные инструкции.

Сложилась следующая структура **положения об отделе (службе)**:

- общие положения,
- задачи,
- структура,
- функции,
- права,
- взаимоотношения с другими подразделениями,
- ответственность.

Первичным элементом структуры управления является **служебная должность**. Должностные инструкции обеспечивают четкое разграничение обязанностей и прав между сотрудниками фирмы.

Они содержат:

- общую часть,
- основные задачи и обязанности,
- права,
- ответственность работника.

Обычно должностная инструкция является основой аттестации сотрудника по результатам его деятельности.

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ КРУПНОЙ ЗАРУБЕЖНОЙ ФИРМОЙ

Фирмы в зарубежных странах могут состоять из одной фирмы, а могут включать значительное число компаний, объединенных так называемой системой участия, то есть путем участия в акционерном капитале других фирм. Суть системы участия заключается в том, что для контроля над акционерным обществом достаточно владеть определенной долей его акций. Отсюда разные типы контроля:

- через полную собственность, когда все или почти все акции фирмы принадлежат одному лицу, группе лиц или одной фирме;
- через большинство акций, предполагающее владение собственностью на 51% выпущенных акций;
- через механизм соподчинения, когда обладание большинством акций одной фирмы, в свою очередь владеющей контрольным пакетом другой фирмы, влечет за собой и контроль над этой фирмой;
- через меньшинство акций, когда акции фирмы распылены и достаточно иметь небольшой процент их, чтобы иметь контроль над фирмой.

Согласно подсчетам экспертов ООН свыше 60% заграничных филиалов и дочерних компаний, принадлежащих американским, английским и японским фирмам, являются их полной собственностью и более 30% - подконтрольные компании с преимущественным владением акциями. По другим подсчетам 80% родственных компаний американских фирм и 75% английских находятся либо в полной собственности материнских компаний, либо контролируются ими через владение большей частью акций. В свою очередь 58% прямых инвестиций западноевропейских ТНК в США приходится на полностью принадлежащие им дочерние компании и 34% - на компании, где они владеют более 50% акций. Следует вместе с тем отметить, что в последние годы расширение рамок собственности ТНК, в частности американских и японских, шло в значительной степени за счет приобретения пакетов акций в компаниях смешанного владения, особенно в развивающихся странах.

Важно иметь в виду, что сам по себе факт участия одной компании в акционерном капитале другой не всегда свидетельствует о наличии отношений контроля и подчинения. Контроль над другой компанией обеспечивается лишь владением контрольным пакетом ее акций. В практической деятельности акционерных компаний устанавливается определенный минимум контрольного пакета акций, который в связи с распыленностью акций между массой мелких и средних акционеров заметно уменьшился. Обычно для контроля над крупной промышленной корпорацией достаточно обладать 10% ее акций, а иногда и еще меньшей долей.

Однако понятие контроля не является простым и не исчерпывается концентрацией акций в руках одной или нескольких компаний. Контролировать деятельность фирмы - это значит определять ее стратегию, политику, выбор долгосрочных целей и программ, иметь решающее влияние или власть.

Методы и степень контроля зависят от совокупности многих факторов, среди которых важное значение имеют формы связей и зависимостей от материнской компании и связей с другими родственными компаниями. Характерно то, что управленческий контроль со стороны материнской компании за деятельностью родственных фирм идет в значительной степени по линии установления производственных, финансовых, технологических, научно-технических, экономических и других видов связей.

О наличии контроля над той или иной компанией обычно судят на основании совокупности различных признаков, включая финансовые, персональные и другие связи.

Используя систему участия, крупнейшие фирмы сформировали сложнейшие комплексы связанных между собой промышленных, финансовых, торговых и других компаний. Однако не только для крупных, но и для мелких и средних компаний участие в акционерном капитале другого предприятия остается наиболее удобным способом привлечения чужих средств для установления контроля более сильной компании над более слабой.

Важную роль в современных условиях играют *холдинг-компании*, то есть держательские компании, создаваемые с целью владения контрольными пакетами ценных бумаг, главным образом промышленных фирм. Контролируя промышленную компанию, которая имеет участие в ряде других фирм и кредитно-финансовых учреждений, можно полностью или частично контролировать всю цепь этих компаний.

Система участия, как правило, скрепляется личной унией. Личная уния проявляется в том, что одни и те же лица занимают руководящие посты (председателей и членов правления, директоров и управляющих) в различных компаниях и банках. Личная уния получила чрезвычайно широкое распространение. Она служит одним из главных методов расширения сферы влияния крупных компаний. Часто она используется не только в качестве дополнения к системе участия, но и в качестве самостоятельного средства установления контроля над другими фирмами. Личная уния выступает также как один из главных путей все более активного сращивания банковского капитала с промышленным.

Фирма, контролирующая деятельность других компаний, обычно называется материнской компанией или головной фирмой. В зависимости от размеров капитала, принадлежащего материнской компании, а также правового положения и степени подчинения фирмы, находящиеся в сфере влияния головной компании, можно подразделить на следующие виды: филиалы (branch), дочерние компании (subsidiary), ассоциированные компании (associated company - в Англии, affiliated company - в США).

Филиал не пользуется юридической и хозяйственной самостоятельностью. Он не имеет собственного баланса, устава, действует от имени и по поручению материнской компании, имеет обычно одинаковое с ней наименование. Решение деловых вопросов филиала зависит от головной фирмы. Почти весь акционерный капитал филиала принадлежит материнской компании.

Дочерние компании являются юридически самостоятельными. Заключение сделок и вся документация дочерних компаний (в том числе составление балансов) ведутся отдельно от материнской компании. Они имеют достаточную финансовую базу и имущество, необходимое для осуществления самостоятельной хозяйственной деятельности. Дочерние компании проводят отдельно с головной компанией заседания правления и общие собрания акционеров. Материнское общество не несет никакой ответственности по обязательствам своих дочерних компаний. Вместе с тем материнская компания осуществляет строгий контроль за деятельностью принадлежащих ей дочерних компаний, который обеспечивает владение контрольным пакетом акций. Этот контроль состоит не только в наблюдении и координации хозяйственной деятельности, но и в определении состава Правления, назначении директоров, которые в свою очередь обязаны принимать указания от контролирующей фирмы и отчитываться перед ней.

Дочерние компании могут владеть акциями других компаний, которые по отношению к головной фирме являются внучатыми. Внучатые компании в свою очередь также могут владеть акциями других фирм и т.д.

Ассоциированная компания юридически и хозяйственно самостоятельна и не находится под контролем фирмы, владеющей ее акциями.

Используя систему участия, крупнейшие фирмы создают сложнейшие многоступенчатые комплексы связанных между собой компаний.

Аппарат управления в крупных многоотраслевых международных компаниях (ТНК) можно разбить на следующие три основных уровня управления: высший уровень (Top management), включающий Совет директоров (Наблюдательный совет), Комитеты, Правление; средний уровень (Middle management), представленный центральными службами; низовой уровень (Lower management) - оперативно-хозяйственные подразделения (производственные отделения, стратегические центры хозяйствования). Существенной особенностью современной структуры управленческого аппарата крупных фирм является отделение стратегических и координационных задач управления от оперативной деятельности. Наметилось четкое разграничение функций между тремя уровнями управления: высший уровень управления ориентирован в первую очередь на разработку стратегических направлений и целей развития, координацию деятельности в глобальном масштабе, принятие важнейших производственно-хозяйственных и технических решений, средний уровень призван обеспечить эффективность функционирования и развития фирмы путем координации деятельности всех подразделений, низовой уровень сосредоточен на оперативном решении задач по организации хозяйственной деятельности в рамках отдельных структурных подразделений, главной задачей которых является выполнение установленных заданий по выпуску продукции и получению прибыли.

Средства и методы для достижения поставленных целей оперативное звено управления разрабатывает и осуществляет самостоятельно, однако лишь в рамках тех связей и взаимозависимостей, которые устанавливаются внутри фирмы и регулируются высшим и средним звеньями управления.

Высшее руководство фирмы и его функции (Top management). Высшее руководство представлено Советом директоров (Наблюдательным Советом) и Правлением. Распределение функций между Советом директоров и Правлением коротко можно определить следующим образом: Совет директоров осуществляет выработку общей политики. Правление - ее практическую реализацию.

Совет директоров (Board of directors) избирается на общем собрании акционеров. Число членов Совета директоров определяется уставом фирмы и в последующем может изменяться. Во главе Совета директоров стоит председатель. Правление формально избирается Общим собранием акционеров или пайщиков, а фактически назначается Советом директоров и действует под его непосредственным контролем.

Правление возглавляется президентом и состоит из нескольких членов, назначаемых Советом директоров, которые либо руководят определенными закрепленными за ними участками работы, либо только принимают участие в решении вопросов на заседаниях Правления. Члены Правления получают определенное (обычно высокое) вознаграждение, которое выплачивается в форме заработной платы, а иногда в виде отчислений от прибыли.

Целевой подход, практикуемый в руководящих органах ТНК при принятии решений, предъявляет высокие требования к уровню организации деятельности фирмы по их реализации. В этой связи особое значение приобретает усиление роли лица, выступающего в качестве непосредственного организатора работы всего управленческого персонала компании. Такой фигурой в ТНК является Главный администратор (Chief executive officer), который также именуется Главным руководителем. Он сочетает функции исполнителя по отношению к Совету директоров и распорядителя по отношению к подведомственным ему звеньям управления.

Если Правление выступает как орган выработки коллективных решений по вопросам текущего оперативного управления, то Главный администратор несет единоличную ответственность за их реализацию.

В распределении между Правлением и Главным администратором функций применительно к различным компаниям имеется много как общих черт, так и особенностей, определяемых законодательством каждой страны, уставом фирмы, сложившимися традициями и даже описанием должностных инструкций.

Главный администратор, назначаемый Советом директоров, несет всю полноту ответственности за текущее управление деятельностью фирмы и обязан постоянно информировать его о положении дел в фирме и важнейших факторах, влияющих на ее активность. В современных условиях значительно расширился круг вопросов, по которым Главный администратор может принимать самостоятельные решения, более четко стала определяться его личная ответственность за конкретные вопросы оперативного управления.

Совершенствование на современном этапе деятельности оперативного звена управления не исчерпывается только изменением функций Главного администратора. Оно дополняется формированием иерархии распорядителей более низкого ранга, которые конкретизируют оперативное руководство в соответствии с принципом специализации отдельных функций. Речь идет о вице-президентах, входящих в состав Правления и наделенных правами и обязанностями. Ими могут быть вице-президенты, возглавляющие либо производственные подразделения-отделения или группы отделений, либо функциональные службы.

В крупных американских компаниях обычно насчитывается 15-20 вице-президентов, причем в зависимости от полномочий и возложенной на них ответственности они именуется ведущими, старшими, распорядителями, просто вице-президентами и т.д. Функции между ними четко разграничены. Обычно ведущие вице-президенты осуществляют руководство группами, объединяющими производственные отделения, ведают вопросами финансов, руководят центральными службами. С усилением дифференциации полномочий особо выделяется функция, связанная с осуществлением международных операций.

Характерным является предоставление вице-президентам большой самостоятельности в решении всех вопросов, относящихся к компетенции руководимых ими подразделений при полной личной ответственности за порученное дело. Тем самым Главный администратор разгружается от значительного объема текущей оперативной работы и сосредоточивает свое основное внимание на вопросах координации и контроля за деятельностью подчиненных ему звеньев. Однако дифференциация полномочий между вице-президентами, наделенными оперативной самостоятельностью, не ведет к их автономности. Напротив, она предполагает систематическую координацию их действий, исходя из единой программы, определяемой политикой фирмы. Иначе говоря, усиливается функция согласования действий отдельных руководителей, в чем особую роль играет Главный администратор.

Увеличение объема управленческой деятельности в связи с ростом масштабов и усложнением производства обусловило появление у главного оперативного руководителя фирмы двух-четырёх помощников, ответственных за определенные виды работ. Это привело к созданию нового органа коллективного управления текущими операциями, который именуется в зависимости от того, кто им руководит группой президента или группой высшего руководителя. Этот орган состоит из 4-5 членов, отвечающих за различные области деятельности фирмы (маркетинг, финансы, руководство, научные исследования) и наделенных всеми полномочиями главного оперативного руководителя в закрепленной за ним сфере. Основная функция такого органа заключается в координации управления оперативной деятельностью на высшем уровне. Эта цель достигается путем поддержания тесного повседневного контакта между членами группы, которые, помимо обязанностей, связанных с работой в данном звене управления, курируют различные

производственные подразделения. Все решения в группе принимаются на коллегиальной основе. В то же время каждый ее член может принимать самостоятельные решения по любому вопросу текущего оперативного управления.

Усиление централизации в управлении крупными промышленными фирмами требует постоянного совершенствования механизма оперативного управления, что в современных условиях составляет одно из важнейших направлений теории и практики менеджмента.

МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Сущность мотивации как функции менеджмента.
2. Основные содержательные теории мотивации.
 - 2.1 Иерархия потребностей по А.Маслоу.
 - 2.2 Теория мотивации К.Альдерфера.
 - 2.3 Теория мотивации Д.МакКлеланда.
 - 2.4 Теория мотивации Ф.Герцберга.
3. Процессуальные теории мотивации.
 - 3.1 Теория ожиданий В.Врума.
 - 3.2 «Теория справедливости» С.Адамса.
 - 3.3 Модель Портера-Лоулера.

1. Сущность мотивации как функции менеджмента.

Мотивация (от lat. «movere») - побуждение к действию; динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

Мотив (лат. moveo - двигаю) - это материальный или идеальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности.

Мотивационное управление концентрируется:

- на влиянии на состояние мотивации (степени идентификации сотрудника с фирмой, формирования его мотивов),
- чувстве его собственного достоинства (уважения как личности, сообщения о его значении для фирмы, ожиданиях результатов от его деятельности);
- приведении мотивов в действия (обсуждаются личные интересы и возможности сотрудника);
- усилении мотивов;
- оценке работы и аттестация (пересмотр зарплаты, рост, дополнительные выгоды);
- удовлетворении потребностей;
- обеспечении процесса мотивации.

Хорошая работа по мотивации сотрудников ведет:

- к увеличению оборота и прибыли;
- улучшению качества изделий;
- более творческому подходу и активности во внедрении достижений НТП;
- повышенному притоку сотрудников;
- повышению их работоспособности;
- большей сплоченности и солидарности;
- уменьшению текучести кадров;
- улучшению репутации фирмы.

Виды мотивации

Внутренняя/внешняя мотивация

Внешняя мотивация (экстрисивная) — мотивация, не связанная с содержанием определенной деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами.

Внутренняя мотивация (интрисивная) — мотивация, связанная не с внешними

обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.

Положительная/отрицательная мотивация.

Мотивация, основанная на положительных стимулах, называется положительной.

Мотивация, основанная на отрицательных стимулах, называется отрицательной.

Пример: конструкция «если я наведу порядок на столе, я получу конфету» или «если я не буду баловаться, то получу конфету» является положительной мотивацией.

Конструкция «если я наведу порядок на столе, то меня не накажут» или «если я не буду баловаться, то меня не накажут» является отрицательной мотивацией.

Устойчивая и неустойчивая мотивация.

Устойчивой считается мотивация, которая основана на нуждах человека, так как она не требует дополнительного подкрепления.

Различают два основных типа мотивации: «от» и «к», или

-«метод кнута и

-пряника».

Также различают:

- 1) индивидуальные мотивации, направленные на поддержание гомеостаза (голод, жажда, избегание боли, стремление к температурному оптимуму и т. д.)
- 2) групповые (забота о потомстве, поиск места в групповой иерархии, поддержание присущей данному виду структуры сообщества и т. п.)
- 3) познавательные (исследовательское поведение, игровая деятельность)

2. Основные содержательные теории мотивации.

Основные направления развития теорий мотивации:

1. Теории, в основе которых лежит специфическая картина работника — эти теории исходят из определенного образа работника, его потребностей и мотивов. К ним относятся такие как «ХУ-теория» (автор Дуглас Мак-Грегор), теория «Z» Оучи.

2. Содержательные теории — анализируют структуру потребностей и мотивов личности и их проявление.

Это :

- теория иерархии потребностей А. Маслоу,
- теория потребностей К. Альдерфера,
- теория двух факторов Ф.Герцберга.

3. Процессуальные теории — выходят за рамки отдельного индивида и изучают влияние на мотивацию различных факторов среды.

К теориям этого типа относят:

- теорию трудовой мотивации Д. Аткинсона,
- теорию справедливости С. Адамса,
- теория мотивации В. Врума,
- теорию Портера — Лоулера,
- теорию 12 факторов Ричи и Мартина.

Ситуационная теория Дэвида Макгрегора включает в себя 2 основные составляющие, которые отражают модели поведения работников:

1. Составляющая «Х»:

- усредненный человек всегда стремятся избегать работы;
- они не очень честолюбивы, боятся ответственности и хотят, чтобы ими руководили;
- в поведении работников доминирует стремление к безопасности;
- руководство и контроль в организации должны быть основаны на умелом балансе вознаграждений и санкций.

Таким образом, «Х» приводит к преобладанию в действительности руководителя негативной мотивации, которая основана на страхе наказания.

2. Составляющая «У»:

- нежелание работать – это не врождённое качество, а следствие плохих условий труда;
- при благоприятном успешном прошлом опыте работники будут стремиться брать на себя ответственность;
- при наличии благоприятных условий работники могут сформировать самодисциплину и самоконтроль;
- вознаграждение и личностное развитие является лучшими средствами для достижения целей организации.

Современная интерпретация теории Макгрегора предполагает реализацию «Х» на начальном этапе существования организации и в кризисные периоды, когда уровень мотивации является низким и система мотивации как таковая отсутствует. «У» должна применяться для повышения самостоятельности и развития творчества в отношении отдельных работников.

2.1 Иерархия потребностей по А.Маслоу.

Абрахам Маслоу

В своей работе «Мотивация и личность» (1954) Маслоу предположил, что все потребности человека врожденные, или инстинктивные, и что они организованы в иерархическую систему приоритета или доминирования. Данные работы продолжили и другие ученые.

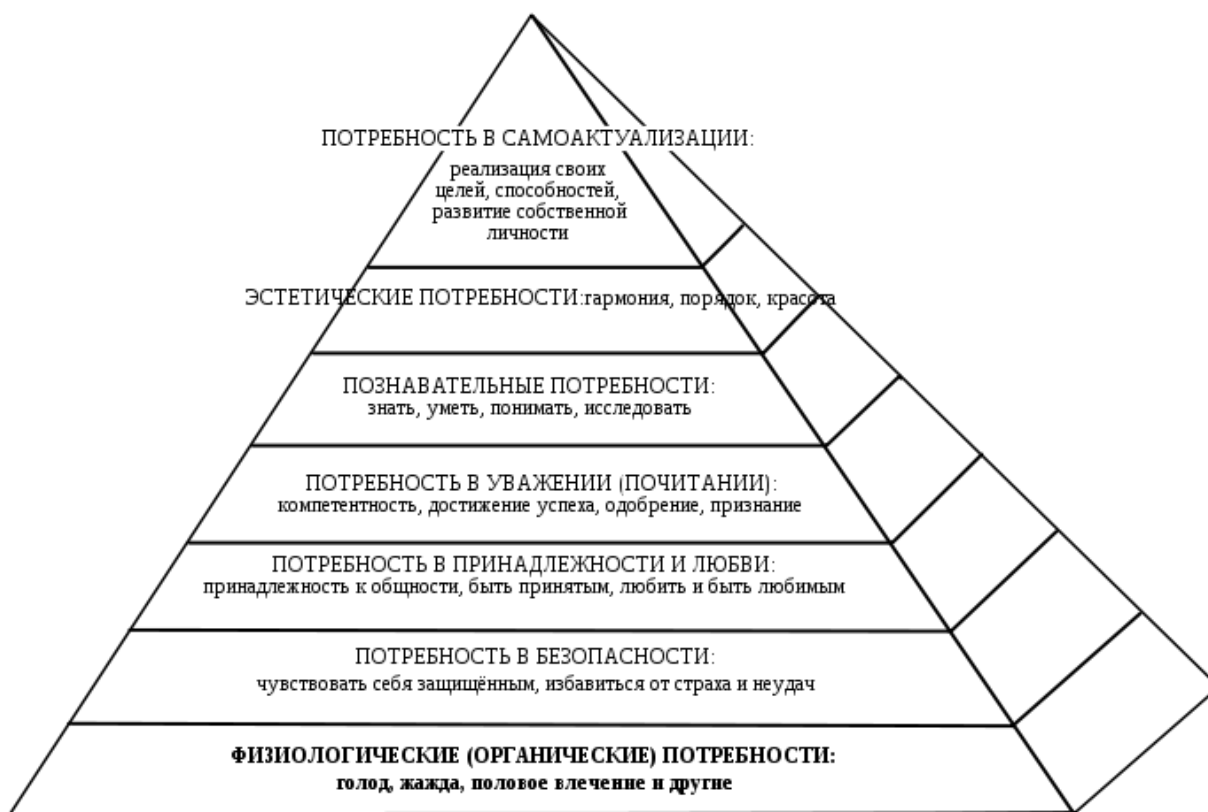


Диаграмма иерархии человеческих потребностей по Абрахаму Маслоу.

Ступени (снизу вверх):

1. Физиологические
2. Безопасность
3. Любовь/Принадлежность к чему-либо
4. Уважение
5. Познание
6. Эстетические
7. Самоактуализация

Причем последние три уровня: «познание», «эстетические» и «самоактуализация» в общем случае называют «Потребностью в самовыражении» (Потребность в личностном росте)

Физиологические потребности. Состоят из основных, первичных потребностей человека, иногда даже неосознанных. Иногда, в работах современных исследователей, их называют биологическими потребностями.

Потребность в безопасности. После удовлетворения физиологических потребностей их место в мотивационной жизни индивидуума занимают потребности другого уровня, которые в самом общем виде можно объединить в категорию безопасности (потребность в безопасности; в стабильности; в зависимости; в защите; в свободе от страха, тревоги и хаоса; потребность в структуре, порядке, законе, ограничениях; другие потребности).

Потребность в принадлежности и любви. Человек жаждет теплых, дружеских отношений, ему нужна социальная группа, которая обеспечила бы его такими отношениями, семья, которая приняла бы его как своего.

Потребность в признании. Каждый человек (за редкими исключениями, связанными с патологией) постоянно нуждается в признании, в устойчивой и, как правило, высокой оценке собственных достоинств, каждому из нас необходимы и уважение окружающих нас людей, и возможность уважать самого себя.

Потребность в самоактуализации. Ясно, что музыкант должен заниматься музыкой,

художник — писать картины, а поэт — сочинять стихи, если, конечно, они хотят жить в мире с собой. Человек обязан быть тем, кем он может быть. Человек чувствует, что он должен соответствовать собственной природе. Эту потребность можно назвать потребностью в самоактуализации.

Очевидно, что у разных людей эта потребность выражается по-разному. Один человек желает стать идеальным родителем, другой стремится достичь спортивных высот, третий пытается творить или изобретать. Похоже, что на этом уровне мотивации очертить пределы индивидуальных различий почти невозможно.

Потребности одного типа должны быть удовлетворены полностью прежде, чем другая потребность, более высокого уровня, проявится и станет действующей.

Теория А.Маслоу достаточно четко сочетается с теорией мотивационного комплекса, которая так же предполагает наличие пяти групп потребностей. Однако эти потребности между собой связаны циклическими, а не иерархическими связями по типу 5-элементной схемы в китайской философии. требуют первостепенного удовлетворения, а движение потребностей идет снизу вверх.

2.2 Теория мотивации К.Альдерфера.

(теория ERG (СВР) К.Альдерфера)

Теория мотивации К.Альдерфера - теория мотивации, согласно которой люди в своих мотивациях опираются на три вида потребностей (по возрастанию уровня иерархии):

- 1- потребности существования ();
- 2- потребности связи ();
- 3- потребности роста ().

По К.Альдерферу движение от потребности к потребности идет вверх и вниз. В случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня, усиливается степень влияния потребности более низкого уровня и человек переключает внимание на этот уровень.

Он утверждал, что эти три потребности аналогичны потребностям, выделенным Маслоу.

Потребность существовать аналогична физиологической потребности.

Потребность общаться с другими — потребность социального типа.

Потребность роста — потребность в самореализации, в уважении.

Отличия от теории Маслоу

Теория Альдерфера имеет принципиальное отличие от теории Маслоу — движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и сверху вниз в том случае, если не удовлетворяется потребность верхнего уровня. От потребности существовать вы можете перейти к потребности общения. Но ваш служебный рост может замедлиться, и вместо стремления к росту по служебной лестнице вас будут интересовать отношения с людьми.

2.3 Теория мотивации Д.МакКлеланда.

Трехфакторная теория МакКлеланда рассматривает только три вида приобретенных потребностей, активизирующих деятельность человека:

- власть,
- успех,
- причастность.

Есть определенное сходство этой теории с теорией А. Маслоу. Потребности во власти и успехе характерны для людей, достигших удовлетворения четвертого уровня иерархии потребностей - потребности в уважении. Потребность в причастности свойственна людям,

достигшим удовлетворения третьего уровня потребностей - социальных потребностей.

В отличие от А. Маслоу, МакКлеланд считает, что только потребность во власти является мотивационным фактором. Поэтому на практике эта теория применима в большей мере для людей, стремящихся занять определенное положение в организации.

2.4 Теория мотивации Ф.Герцберга.

Воззрения Маслоу рассмотрел Фридерик Герцберг, который создал *двухфакторную теорию*, т.е. он выделил 2 группы факторов, которые по-разному влияют на мотивацию труда:

1. Гигиенические факторы, к которым относятся физические условия труда, размер з/п, характер взаимоотношения с клиентами.

Герцберг считал, что гигиенические факторы воспринимаются работниками как должное и поэтому не влияют на удовлетворенность или неудовлетворенность трудом при их улучшении.

2. Мотиваторы:

- достижение целей,
- профессионально-должностной рост,
- самореализация.

Эти факторы могут существенно повысить уровень мотивации при их улучшении. При этом Герцберг признавал, что гигиенические факторы и мотиваторы находятся в тесной взаимосвязи.

Мотивирующие факторы способствуют росту степени удовлетворенности трудом и рассматриваются как самостоятельная группа потребностей, которую обобщенно можно назвать потребностью в росте: потребности достижения, признания, работа сама по себе и т. п.

3. Процессуальные теории мотивации.

Процессуальные теории считают, что поведение человека определяется не только конкретными потребностями, а также связано с условиями их получения: с ожиданием получения желаемого вознаграждения и со справедливой оценкой деятельности.

В 1950-60-е гг. XX в. возникают *процессуальные теории мотивации*, к которым относятся:

- *теории ожидания Виктора Врума.*
- *теория Эдварда Лоулера*

3.1 Теория ожиданий В.Врума.

Теория ожиданий построена на том, что человек желает получить за выполняемую работу вознаграждение, которое удовлетворит его потребности. Отношение полученного вознаграждения к желаемому (ожидаемому) рассматривается как степень удовлетворения потребности.

Согласно Вруму, при правильном самоопределении работника большую роль играет ожидание этим работником вероятности того или иного события, т.е. каждый работник предварительно оценивает свое вознаграждение по отношению затраченных усилий и полученной з/п.

Важной категорией для Врума является валентность – привлекательность для работника того или иного места работы. Таким образом теории Врума позволяют

учитывать руководству индивидуальные особенности работников.

Отсутствие связи между затраченными усилиями и полученными результатами может произойти из-за неправильной самооценки работающего, плохой его подготовки, отсутствия полномочий и т.д. Причина несоответствия оценки результатов деятельности может быть в том, что работающим завышена величина ожидаемого вознаграждения или недооценены результаты его деятельности.

Мотивация возникает, когда одновременно есть 3 фактора:

1. Чёткое осознание того, что усилия принесут желаемый результат.

Это в свою очередь может быть только тогда, когда этот результат достаточно хорошо обозначен, а путь к нему воспринимается как доступный для исполнения (и это само по себе уже отдельная большая тема)

2. Ожидание того, что эти результаты повлекут какое-то вознаграждение.

Тот самый "пряник", наличие которого конечно важно, но далеко не самое главное в создании мотивации.

3. Ожидаемая ценность этого вознаграждения.

Т.е. тут надо, чтобы было осознание и даже чувство того, что этот "пряник" даёт что-то ценное удовлетворяющее конкретную потребность.

И только при наличии всех 3х факторов можно говорить о наличии мотивации.

3.2 «Теория справедливости» С.Адамса.

Теория справедливости основана на том, что люди субъективно сравнивают полученное вознаграждение с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Если человек видит, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то он считает, что к нему отнеслись несправедливо. В такой ситуации возникает психическое напряжение, и человек будет стремиться уменьшать интенсивность труда.

Чтобы снять это напряжение, необходимо исправить дисбаланс и восстановить справедливость. Но как?

Для восстановления чувства справедливости люди могут выбрать один из следующих путей:

изменить уровень затрачиваемых усилий;

попытаться изменить уровень полученного вознаграждения;

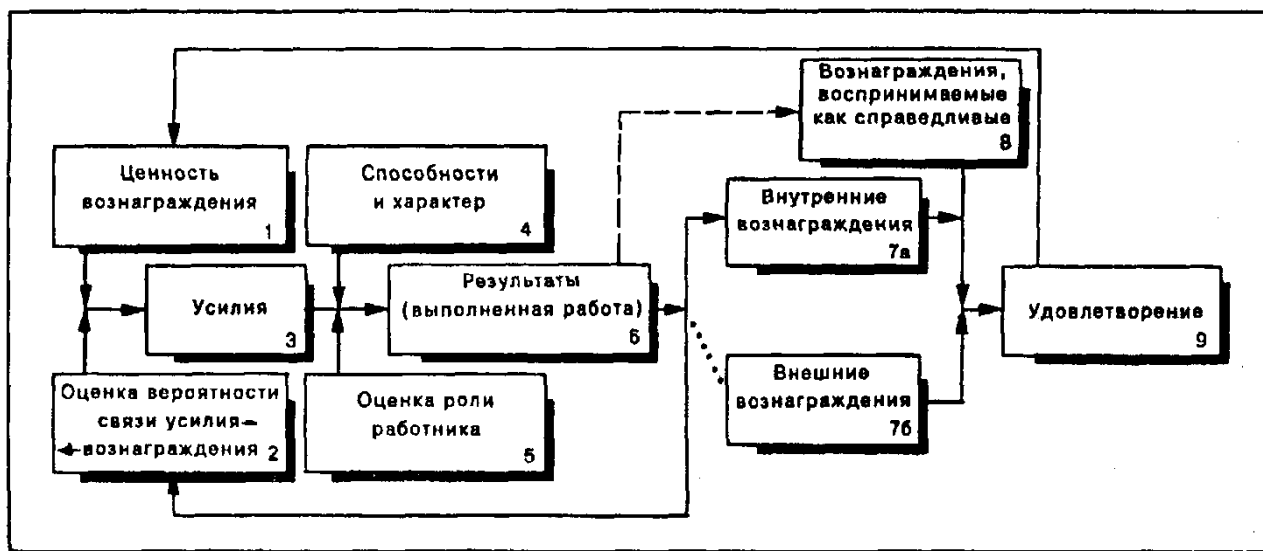
прекратить взаимоотношения.

Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что их недооценивают, то они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, то они менее склонны изменить свое поведение.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в следующем. До тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда.

3.3 Модель Портера-Лоулера.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели, показанной на рис., фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.



Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли.

Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Для того чтобы лучше понять, как Портер и Лоулер объяснили механизм мотивации, давайте последовательно разберем их модель элемент за элементом. Цифры, приводимые в тексте в скобках, взяты из рис..

Согласно модели Портера-Лоулера результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7а), такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения (7б), такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (8), использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение (9) — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

ПРИМЕНИМОСТЬ МОДЕЛИ ПОРТЕРА-ЛОУЛера В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что *результативный труд ведет к удовлетворению*. Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий

человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение, ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности.

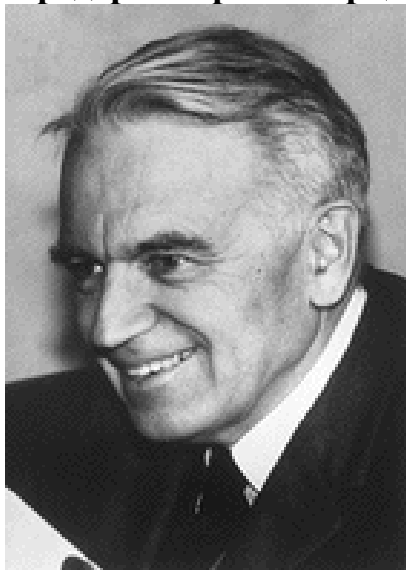
Исследования, как представляется, подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. В итоге, модель Портера-Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является 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.

Абрахам Харольд Маслоу (1908 – 1970 гг.)



видный американский психолог, основатель гуманистической психологии.

Фредерик Ирвин Герцберг (Frederick Irving Herzberg)



(17.04.1923 года - 19.01.2000 года , США (USA))

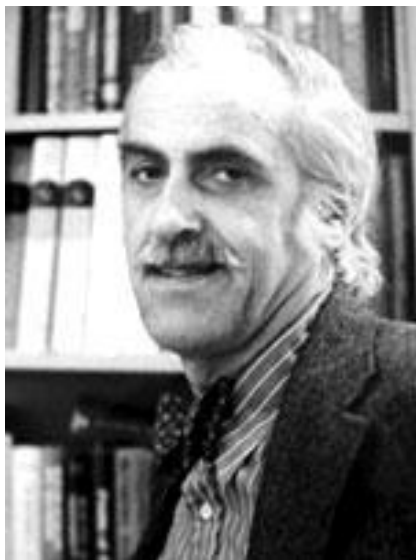
Американский психолог, который стал одной из самых влиятельных фигур в сфере управления бизнесом.

Клейтон Альдерфер



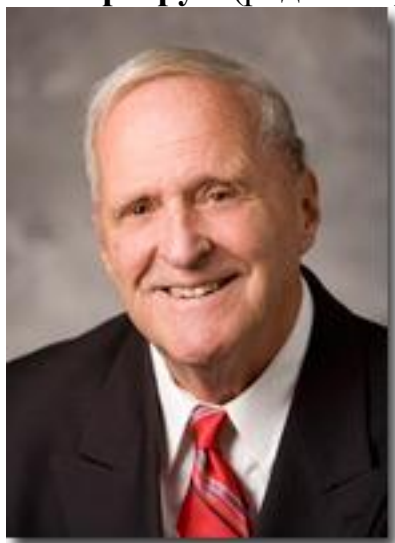
психолог из Йельского университета.

Дэвид Макклелланд (1917–1998)



(американский психолог)

Виктор Врум (род. 1932)



американский исследователь в области теории мотивации

КОНТРОЛЬНАЯ ФУНКЦИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

План:

1. Контрольная функция в менеджменте. Основные этапы процесса контроля.
2. Виды контроля.
3. Инструменты контроля.
 - 3.1 Финансовый контроль.
 - 3.2 Бюджетирование.
 - 3.3 Центры ответственности.
 - 3.4 Оперативный контроль.
 - 3.5 Контроль поведения работников в организации.

1. Контрольная функция в менеджменте. Основные этапы процесса контроля.

Контроль (фр. *contrôle*, от *contrerôle* — список, ведущийся в двух экземплярах, от лат. *contra* - против и *rotulus* - свиток) — многозначный термин, который может означать:

- Надзор — регулярные проверки выполнения каких-либо правил, законов, приказов.
- Финансовый контроль — совокупность действий и операций по проверке финансовых и связанных с ними вопросов деятельности субъектов
- Наблюдение — постоянные или периодические измерения каких-либо свойств объекта.
- Управление — действия, направляющие действия других людей или объектов.
- Власть — возможность влиять на действия других людей независимо от их желания.

Контроль - процесс определения, оценки и информации об отклонениях действительных значений от заданных или их совпадении и результатах анализа.

Контролировать можно

- цели, (цель/цель),
- ход выполнения плана (цель/будет),
- прогнозы (будет/будет),
- развитие процесса (будет/есть).

Для принятия решения о контроле и организации процессов контроля могут иметь значение ряд критериев: его эффективность, эффект влияния на людей, задачи контроля и его границы (рис. 1).

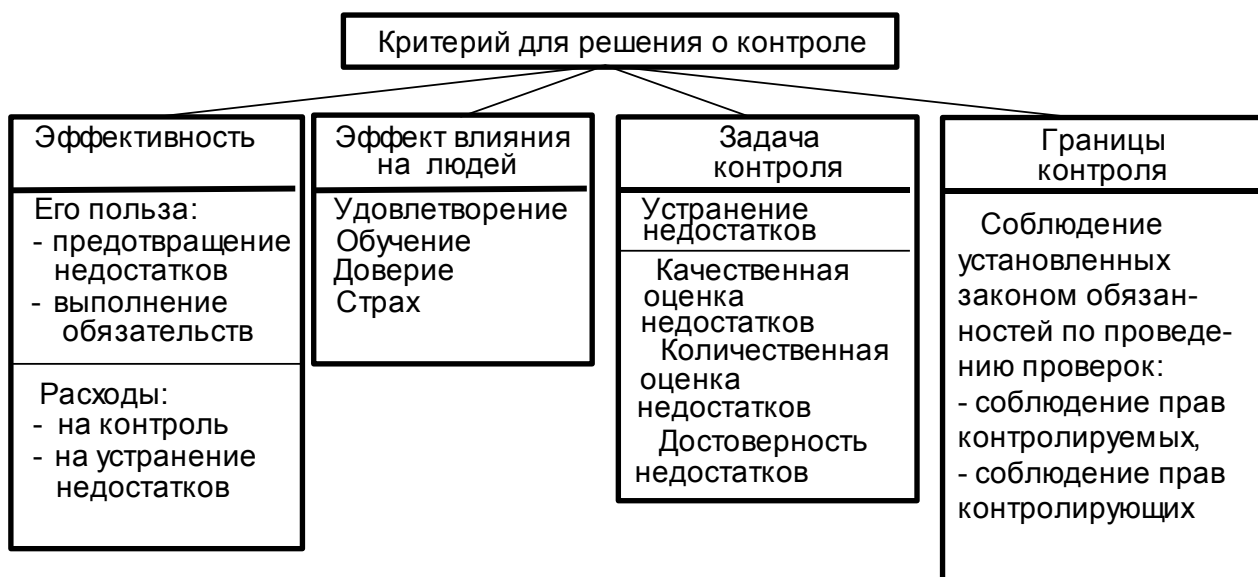


Рисунок 1 - Основные составляющие критерия для решения о контроле

Этапы процесса контроля

Контроль состоит из 4 этапов:

- 1) создание стандартов, т.е. таких целевых показателей, прогресс в достижении которых может быть измерен количественно и качественно;

2) наблюдение и измерение достигнутых результатов, которое должно быть систематическим и целенаправленным;

3) сравнение результатов с установленными стандартами, т.е. применение конкретных способов сравнения (например, диаграмма К. Исикавы, ее еще называют диаграмма «рыбий скелет»);

4) оценка и корректировка, т.е. выявление причины отклонений и создание системы корректирующих и предупреждающих действий.

Эти этапы контроля являются универсальными, но имеют разнообразную форму исходя из разнообразия тех сфер, в которых применяется контроль.

Можно выделить **4 основные сферы применения контроля:**

1. Человеческие, финансовые, материальные и информационные ресурсы организации;

2. Организационные и управленческие процессы, т.е. организация планирования мотивации и других функций управления;

3. Продукты деятельности организации, т.е. те товары и услуги, которые она предоставляет;

4. Совокупность внутренней и внешней среды организации.

Принципы эффективного контроля:

1. Соответствие стратегическим и оперативным целям организации;

2. Своевременность;

3. Гибкость;

4. Простота, т.е. требования контроля должны быть понятны и проверяющим, и проверяемым;

5. Экономичность, т.е. затраты на проведение контроля не должны снижать прибыль предприятия;

6. Широта и полнота контроля, т.е. Он должен охватывать все сферы деятельности организации, но не должен быть чрезмерным.

Технология контроля осуществляется по следующей схеме:

- выбор концепции контроля (система, процесс, частная проверка);

- определение целей контроля (целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля);

- установление норм контроля (этические, производственные, правовые);

- выбор методов контроля (диагностический, терапевтический, предварительный, текущий, заключительный);

- определение объема и области контроля (сплошной, эпизодический, финансовый, качества продукции).

2. Виды контроля.

Контроль можно также классифицировать:

1. По принадлежности к предприятию субъекта контроля
 - внутренний (сами себя),
 - внешний (аудиторская фирма...).
2. По основанию для обязанности:
 - добровольный,
 - по уставу,
 - договорной,
 - по закону.
3. По объекту контроля :
 - объект,
 - решения,
 - результаты.
4. По регулярности:
 - регулярный,
 - нерегулярный,
 - специальный.
5. По охвату объектов:
 - сплошной;
 - выборочный.
6. По содержанию:
 - контроль времени;
 - контроль объема;
 - контроль ресурсов;
 - контроль стоимости;
 - контроль качества.
7. По целям контроля:
 - оперативный;
 - стратегический контроль.

Виды контроля

Выделяют следующие **виды контроля**:

1. Предварительный контроль. Осуществляется до фактического начала работ. Средства осуществления — реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Используется по отношению к человеческим (анализ профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей, отбор квалифицированных людей), финансовым (составление бюджета) и материальным ресурсам (выработка стандартов минимально допустимых уровней качества, проведение проверок);

2. Текущий контроль. Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы. Для осуществления контроля аппарату управления необходима обратная связь;

3. Заключительный контроль. Одна из функций состоит в том, что контроль дает руководству информацию, необходимую для планирования, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Также способствует мотивации, так как измеряет достигнутую результативность.

Типы контроля сведены в таблице 1.

Таблица 1 - Типы контрольных систем и их содержание

Типы контроля	Рыночный	По выходу	Бюрократический	Со стороны коллектива
Контролируемые характеристики	Цена акций Возврат инвестиций Трансфертные цены	Дивизиональные результаты Функциональные результаты Индивидуальные результаты	Правила и процедуры Бюджеты Стандартизация	Нормы Результаты Социальная ответственность

Рыночный контроль наиболее объективен, так как он производится на основе системы цен и позволяет оценить поведение фирмы, достаточно объективны и используемые показатели.

Рыночная цена акций определяется в результате конкуренции, и все ее колебания дают менеджерам представление об их деятельности в виде обратной связи.

Скорость возврата инвестиций измеряет отдачу инвестиционного капитала и является другой формой рыночного контроля. На корпоративном уровне такая оценка может показать результаты деятельности компании относительно других фирм, на дивизиональном уровне это дает относительную оценку работы отделений фирмы, что важно для диверсификации.

Трансфертные цены показывают экономические взаимоотношения между отделениями. Они могут устанавливаться двумя способами: на основе рыночных цен и на основе себестоимости. Поэтому имеются определенные проблемы их использования в качестве показателя.

Рыночный контроль - основа планирования портфеля, так как сравнение скоростей возврата инвестиций (ROI) - принципиальный путь оценки компанией деятельности своих отделений.

Контроль по выходу является следующей объективной формой контроля, который используется в отсутствие других объективных методов.

При этом компания должна оценивать или прогнозировать достижение соответствующих целей по различным отделениям, функциям или подразделениям.

На дивизиональном уровне оцениваются объемы продаж, производительность, рост и контролируемая доля рынка. Эти показатели меняются в процессе деятельности отделений и отражают поведение менеджеров отделений.

На функциональном уровне также оцениваются степень достижения соответствующих целей. Функциональные результаты могут быть использованы для разработки компанией отличительных преимуществ, они одновременно - мощные методы контроля поведения персонала.

Контроль по индивидуальным результатам обычен на всех уровнях - высшие менеджеры, сбытовики, производственники и т.д. Однако, когда есть затруднения в оценке деятельности (например, в сфере НИОКР или при коллективной работе), очень трудно оценить индивидуальную отдачу.

Несоответствующее использование контроля по выходу может привести к отрицательным последствиям на всех уровнях организации.

Бюрократический контроль представляет собою директивную форму контроля поведения подразделений, функциональных органов и работников, при этом им предписываются наилучшие способы достижения результатов.

Правила и процедуры являются руководствами к действию. Они указывают, что должно быть сделано, и таким образом стандартное поведение дает предсказуемый результат и предсказуемую реакцию. Обычно они полезны при рутинных ситуациях, но затруднительно их использование в противоположном случае.

Бюджеты - это собрание правил распределения ресурсов. Они определяются структурой организации и устанавливают определенные ограничения. Особое внимание должно быть уделено тому, чтобы при их выполнении не было конфликтов между отделениями и функциональными органами.

Стандартизация - очень важный способ контроля поведения. Стандартизации могут быть подвергнуты входы, процессы и выходы.

Следует иметь в виду, что этот вид контроля достаточно дорогой, во всяком случае дороже рыночного.

Контроль со стороны коллектива.

Когда ни выходы, ни поведение не могут отслеживаться или оцениваться, организация должна найти другие формы контроля.

Контроль со стороны коллектива наиболее полезен. Он основывается на создании внутренней системы результатов фирмы. Эта форма контроля, когда работники сами устанавливают нормы и результаты своего поведения. Такой контроль полезен в соединении со стандартизацией входов.

В большой организации различные отделения или продуктивные линии могут иметь различные культуры, и такая ситуация подрывает связи между ними. Контроль со стороны коллектива неудобен, когда компания быстро растет или меняется, так как нет времени для учета этих организационных изменений.

На практике различные типы контроля используются компанией одновременно и очень важно их правильное сочетание.

3. Инструменты контроля.

3.1 Финансовый контроль.

Финансовый контроль — это совокупность действий и операций по проверке финансовых и связанных с ними вопросов деятельности субъектов хозяйствования и управления с применением специфических форм и методов его организации.

Разделяется на:

- Предварительный контроль осуществляется на стадии составления финансовых планов, сметных доходов и расходов. Предварительный контроль должен предотвращать нерациональное расходование средств, не допускать снижения всех видов расходов, не позволять нарушать законодательные акты.

- Текущий контроль проводится в процессе исправления финансовых планов. По существу, проводится повседневно: при организации расчетов, при открытии счетов, проверке начисления заработной платы, проверки налоговых платежей.

- Последующий контроль проводится после завершения отчетного года. Еще раз, но более тщательно проверяется выполнение плановых расчетов.

Методы финансового контроля

Методы финансового контроля - это приемы и способы его осуществления.

1. Обследование
2. Инвентаризация
3. Проверка
4. Ревизия (комплексная проверка финансовой деятельности проверяемой организации)

3.2 Бюджетирование.

Бюджетирование — процесс составления и принятия бюджетов, последующий контроль за их исполнением. Одна из составляющих системы финансового управления, предназначенная для оптимального распределения ресурсов хозяйствующего субъекта во времени.

Бюджет организации — календарный план доходов и расходов организации, сформулированный в стоимостных и количественных величинах для принятия решений, планирования и контроля в процессе управления деятельностью компании. Бюджет организации составляется в натуральном и/или денежном выражении и определяет потребность компании в ресурсах, необходимых для получения прогнозируемых доходов.

Основное **отличие бюджетирования от финансового планирования** заключается в делегировании финансовой ответственности.

Для автоматизации бюджетирования часто используется специализированное программное обеспечение.

Главной целью бюджетирования является обеспечение производственно-коммерческого процесса, который необходим по объему и структуре необходимыми денежными ресурсами.

Задачи бюджетирования:

- повышение эффективности работы организации при помощи целевой ориентации и координации всех событий на предприятии
- выявление рисков и снижение их уровня
- повышение гибкости и приспособляемости к изменениям.

Для достижения этой цели должны быть выполнены **следующие задачи:**

1. Установление объектов бюджетирования
2. Разработка системы бюджетов операционных и финансовых
3. Расчёт соответствующих показателей бюджетов
4. Вычисление необходимого объема денежных ресурсов, обеспечивающих финансовую устойчивость, платежеспособность и ликвидность баланса предприятия.
5. Расчёт величины внутреннего и внешнего финансирования и выявление резервов их дополнительного привлечения
6. Прогноз доходов, расходов и капитала организации

3.3 Центры ответственности.

Центры ответственности можно классифицировать:

1. По объему полномочий и обязанностей менеджеров.

- Текущих затрат
- Прибыли
- Инвестиции
- Продаж

Центр текущих затрат представляет собой подразделение внутри предприятия, руководитель которого отвечает только за затраты.

Центр инвестиций - это подразделение, руководитель которого отвечает за затраты и результаты инвестиционного процесса, эффективность использования капитальных вложений.

Центры продаж включают подразделения маркетинго - сбытовой деятельности, руководители которых отвечают только за выручку от реализации продукции, товаров, услуг и за затраты, связанные с их сбытом.

Центры прибыли представляют собой подразделения, руководители которых ответственны не только за затраты, но и за финансовые результаты своей деятельности.

2. По функциям, выполняемым каждым центром.

По функциям, выполняемым каждым центром можно выделить:

- Снабжение
- Производство
- Сбыт
- Оказание услуг производству
- Обслуживание производства

Для эффективного функционирования этой системы учета необходимо соблюдать следующие условия:

- Выделение для каждого центра ответственности синтетического или аналитического счетов, которые могут быть привязаны к действующему плану счетов бухгалтерского учета или ориентированы на применение спец счетов Управленческого учета.

- Ужесточение требований к оформлению первичной документации: точность формулировки операции и возможность ее идентификации с ЦО, соблюдения принципов кодирования.

- Своевременность обработки первичной документации.

- Перераспределение затрат при оказании взаимных услуг подразделений.

- Обязательное использование компьютерной техники, прикладных бухгалтерских программ.

3.4 Операционный контроль.

Контроль операционный - контроль за качеством производимой продукции во время исполнения и после завершения технологической операции.

Операции (от лат. operatio - действие) - последовательность взаимосвязанных действий по решению определенной экономической задачи. Операции могут быть коммерческие, банковские, биржевые, валютные, комиссионные.

Контроль качества — включает входной, операционный, лабораторный, геодезический, технологический и приемочный контроль, осуществляемый в подготовительный период, в процессе строительства и при сдаче объекта в эксплуатацию.

Производственный контроль качества строительных и монтажных работ должен включать:

- входной контроль качества проектной документации, строительных материалов, изделий и оборудования;

- операционный контроль отдельных строительных процессов или производственных операций;

- приемочный контроль выполненных работ.

Более 80 % дефектов на строительстве объектов связаны с отступлениями от проектов и СНиП при производстве работ на строительной площадке. Поэтому операционный контроль качества является основным видом производственного контроля. При систематическом осуществлении контроля в ходе выполнения операций прорабы и

мастера могут своевременно выявлять и устранять дефекты, принимать меры по их предупреждению.

Основные задачи операционного контроля качества:

- обеспечение соответствия выполняемых СМР проекту и требованиям нормативных документов;
- своевременное выявление дефектов и причин их возникновения, принятие мер по их устранению;
- повышение ответственности непосредственных исполнителей (рабочих, звеньев, бригад, линейных специалистов) за качество выполненных ими работ.

Качество выполнения СМР в значительной мере зависит от знания исполнителями работ и лицами, контролирующими качество их выполнения, основных требований к качеству работ и допускаемых отклонений.

Операционный контроль возлагается на прорабов и мастеров, осуществляющих руководство строительством зданий и сооружений. В необходимых случаях могут привлекаться строительные лаборатории и геодезические службы. Результаты операционного контроля должны фиксироваться в журнале работ.

Основными документами при операционном контроле качества являются строительные нормы и правила (СНиП) «Организация, производство и приемка работ», технологические карты и схемы операционного контроля качества (СОКК).

СОКК должны разрабатываться на все строительные и монтажные процессы строительными организациями или по их заказу научными организациями. Рекомендуется широкое использование типовых СОКК. Руководство строительной организации до начала работ должно передать непосредственному руководителю работ по строительству объекта (мастеру, прорабу) комплект СОКК в составе проекта производства работ (ППР) и технологических карт.

Организация операционного контроля качества и установление надзора за его осуществлением возлагается на главных инженеров строительных организаций.

Прорабы и мастера обязаны требовать от бригад предъявления законченных операций для проверки качества их выполнения до начала последующих. Все выявленные в ходе контроля дефекты должны быть устранены.

Бригады должны сами по СОКК контролировать качество выполнения своих работ, т.е. осуществлять самоконтроль.

Разработанные настоящие карты-схемы операционного контроля качества состоят из четырех частей:

1. Состав операций и средств контроля (перечень контролируемых операций, метод и объем контроля, кто осуществляет контроль).

2. Технические требования к качеству выполнения работы (эскизы конструкций с указанием допускаемых отклонений по СНиП).

3. Требования к качеству применяемых материалов, изделий по нормативным документам (ГОСТ, ТУ).

4. Указания по производству работ (требования по СНиП).

Разработанные материалы предназначены, прежде всего, для специалистов, непосредственно занятых в сфере контроля качества работ, технического и авторского надзора, органов Государственного строительного надзора, а также для рабочих,

бригадиров, выполняющих работы, специалистов строительных организаций; могут быть использованы при подготовке специалистов.

3.5 Контроль поведения работников в организации.

Люди являются неотъемлемым элементом контроля, как, впрочем, и всех других стадий управления. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей.

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.

Системы обратной связи. Обратная связь - это данные о полученных результатах. Простейшим примером обратной связи является сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки.

Обратная связь - обратное воздействие результатов процесса на его протекание или управляемого процесса на управляющий орган. О. с. характеризует системы регулирования и управления в живой природе, обществе и технике. Различают положит. и отрицат. О. с.

Если результаты процесса усиливают его, то О. с. является положительной. Когда результаты процесса ослабляют его действие, то имеет место отрицат. О. с.

Отрицат. О. с. стабилизирует протекание процессов.

Положит. О. с., напротив, обычно приводит к ускоренному развитию процессов.

В сложных системах (напр., в социальных, биологических) определение типов О. с. затруднительно, а подчас и невозможно.

Иногда О. с. в сложных системах рассматривают как передачу информации о протекании процесса, на основе которой вырабатывается то или иное управляющее воздействие. В этом случае О. с. называют информационной.

Понятие О. с. как формы взаимодействия играет важную роль в анализе функционирования и развития сложных систем управления в живой природе и обществе, в раскрытии структуры материального единства мира.



Рис. 1.1.2. Структура системы управления: П – прямая связь; О – обратная связь.

Системы обратной связи позволяют руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед нею задачам.

Все системы с обратной связью

1. Имеют цели.
2. Используют внешние ресурсы.
3. Преобразуют внешние ресурсы для внутреннего использования.
4. Следят за значительными отклонениями от намеченных целей.
5. Корректируют эти отклонения для того, чтобы обеспечить достижение целей.