

ТЕМА 2. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Цели и стратегии развития компаний
2. Внутрифирменное планирование и бюджетирование
3. Организация как функция менеджмента. Организационные структуры управления
4. Мотивация как функция управления
5. Контроль как функция управления

1. Цели и стратегии развития компаний

Цель – это:

- конечное состояние, желаемый результат, которого стремиться добиться фирма;
- описание будущего состояния объекта управления;
- один из элементов поведения и сознательной деятельности человека, характеризующийся предвосхищением в мышлении результата деятельности с помощью определенных средств.

Цель выступает как идеальное описание результата деятельности, а сама деятельность – как процесс достижения цели.

Цели выполняют организующую, мотивирующую и контролирующую функции. Цели выражают внутренние задачи фирмы, ее желаемое состояние, позволяют сосредоточить внимание и усилия работников на определенных направлениях, выступают в качестве норм для контроля и обоснования затрат ресурсов. Цели служат мотивирующим фактором для работников, если они участвовали в их разработке.

Постановка целей является важнейшим исходным моментом процесса управления.

Цели:

- могут быть экономическими, социальными, научно-техническими;
- краткосрочными (до 1 года), среднесрочными (1-2 года), долгосрочными (свыше 2 лет);
- могут задаваться конкретно (повысить рентабельность производства) и количественно (увеличить рентабельность на 3%);
- между целями возможен конфликт.

Цели организации – общие для всех членов. Для успеха организации очень важно согласование индивидуальных и организационных целей.

Задачи – это результаты, достижение которых желательно к определенному моменту времени в пределах планового периода, на который рассчитано управленческое решение.

Характеристика целей, их свойства, значение и классификация

Цели должны быть:

- конкретными по срокам и исполнителям;
- понятными исполнителям, недвусмысленными;

- реальными, измеримыми и достижимыми;
- значимыми и контролируемыми;
- непротиворечивыми и взаимоподдерживающими;
- пользоваться поддержкой персонала;
- связанными с системой вознаграждения.

Умение ставить четкие, практические цели и задачи своим сотрудникам – это одна из основных базовых компетенций эффективного руководителя. Если цель поставлена неправильно, то можно получить противоположный результат.

При формулировании целей организации, подразделений, конкретных исполнителей следует использовать методику постановку цели – SMART-цели.

Цель должна быть:

- specific – конкретна;
- measurable – измерима;
- achievable – достижима;
- relevant – значима;
- time bound – ограничена во времени.

Так, например, измеримость цели предполагает наличие критериев (измерителей), которые позволили бы определить, достигнута ли поставленная цели и в какой степени. Если нет измерителей, очень сложно оценить результаты проделанной работы и объективно контролировать процесс. В качестве критериев достижения целей могут быть проценты, внешние стандарты, частота происходящего, средние показатели, время, соответствие корпоративным стандартам и т.д.

Перечисленные правила не руководство к действию, но о них полезно помнить, если менеджер хочет управлять целями организации и самой организацией с помощью этих целей.

Цели деятельности организаций отличаются в зависимости от жизненного цикла, на котором она находится (таблица 1).

Таблица 1 – Цели и их характеристика по этапам жизненного цикла организации

Этапы жизненного цикла организации	Главная цель	Стиль руководства	Характеристики этапов
1. Рождение	выживание	единоначалие	Выход на рынок
2. Детство/Юность	Получение прибыли и ускоренный рост	Единоначалие, жесткий стиль	Укрепление позиций и захват рынка, увеличение оплаты труда, предоставление льгот персоналу
3. Зрелость	Систематический, сбалансированный рост, формирование индивидуального имиджа	Делегирование полномочий	Рост по разным направлениям деятельности, разделение и кооперирование

			труда, премирование за индивидуальные результаты
4. Старение	Сохранение достигнутых результатов	Координация действий	Обеспечение стабильности, свободный режим организации труда, участие в прибыли
5. Возрождение/ смерть	Обеспечение оживления по всем функциям	единоначалие	Внедрение инноваций, омоложение персонала и коллективное премирование

Целеполагание – сложный процесс, включающий не только постановку целей, но и их подготовку, корректировку, согласование, прогнозирование. Завершающее звено целеполагания – программирование деятельности по достижению сформулированных целей.

Этапы постановки целей:

- 1) Анализ ситуации;
- 2) Определение потребности в информации;
- 3) Выбор приоритетных вариантов развития;
- 4) Привязка достижения поставленной цели к определенным срокам;
- 5) Контроль реализации цели.

Управление по целям улучшает связь между подчиненными, целями их начальников и целями всей организации.

Направления, по которым в организации (на предприятии) устанавливаются цели: прибыльность, положение организации на рынке. Финансовые результаты, производительность труда, мощности организации, разработка и производство продукта, используемые технологии, человеческие ресурсы.

В любой фирме складывается определенная иерархия целей, которая устанавливает связанность всех компонентов и обеспечивает ориентацию деятельности подразделений фирмы на достижение целей верхнего уровня.

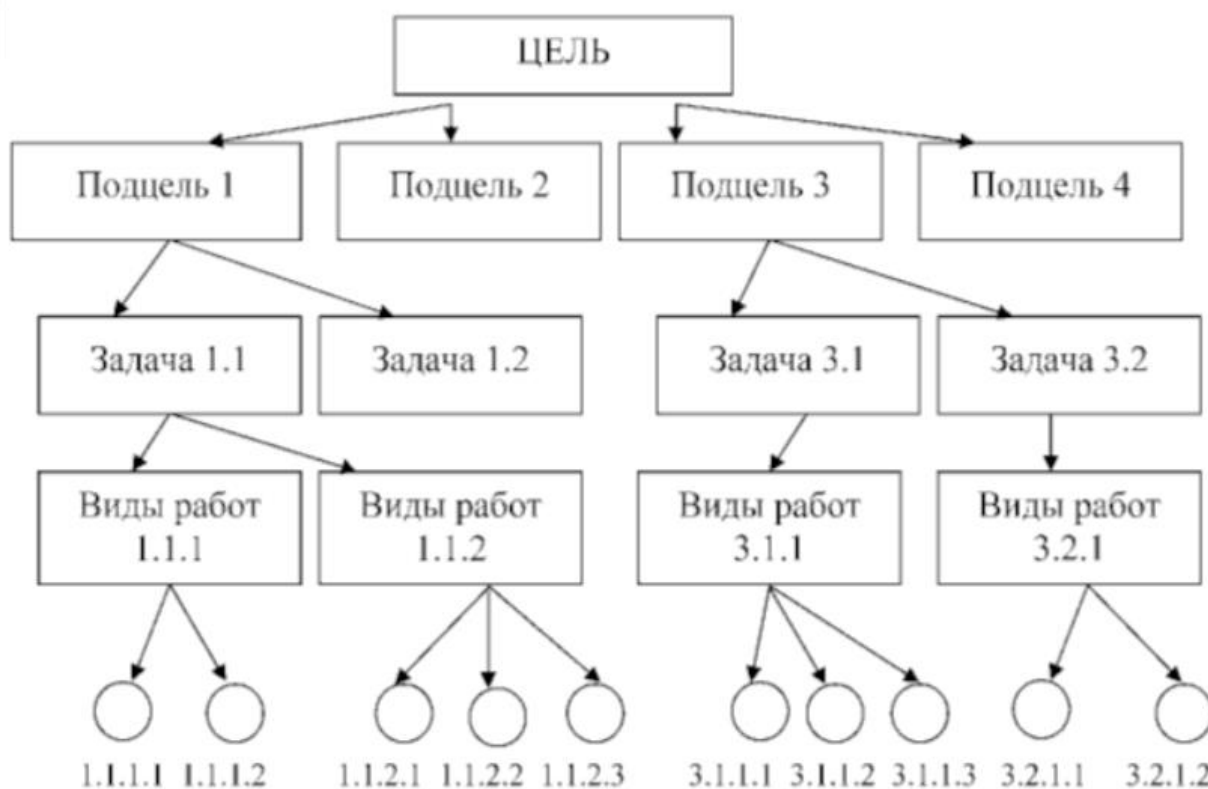
Если целеполагание – это начало всякой управленческой деятельности, то ее обязательным предложением является определение видов работ, которые нужны для достижения целей.

Наиболее разработанным методом целеполагания является модель в виде дерева целей – удобный и апробированный на практике инструмент, реализующий системный подход к определению состава целей и задач менеджмента. посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия (рисунок).

Разработка осуществляется путем последовательной декомпозиции главной цели на подцели по перечисленным ниже правилам:

Правила построения дерева целей:

- 1) Формулировка целей должна описывать желаемые результаты (состояние, предметы и т.д.), а не действия, необходимые для их достижения;
- 2) Формулировка главной (генеральной) цели должна давать описание конечного результата;
- 3) Реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием для достижения целей предыдущего уровня;
- 4) При формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения;
- 5) Фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом в определенные сроки;
- 6) Декомпозиция (деление) прекращается при достижении некоторого элементарного уровня, когда формулировка подцели позволяет приступить к ее реализации без дальнейших пояснений.



Дерево целей позволяет обеспечить четкую координацию усилий всех структурных подразделений организации; увязать обязанности должностных лиц и повысить их взаимную ответственность; установить конкретные задачи, исполнителей, сроки реализации; осуществлять четкий контроль исполнительской дисциплины; сделать организацию более подготовленной к внезапным переменам.

Управление по целям и его особенности

Концепция управления по целям впервые упомянута ее автором П. Друкером в 1954г. В своей книге он описывает общие принципы управления по целям и рекомендации по постановке и контролю исполнения целей.

В своих книгах автор пишет именно об управлении на основе поставленных целей, хотя всем очевидно, что цели недостижимы без реализации задач, необходимых для достижения этих целей. Поэтому сотруднику можно поставить как цели, так и задачи, и необходимо постоянно контролировать их достижение. Но очень важно понимать, что достигнуть результат-цель можно, только реализовав все средства-задачи.

Цель по определению находится «вне действия» сотрудника. Сотрудник может выполнить задачи, которые ведут к достижению цели или результата, но на 100% гарантировать, что результат будет получен, никто не может.

Согласно выводам П.Друкера менеджеры должны избегать «ловушек времени» будучи вовлеченными в действия дня, не забывая выполнять задачи, направленные на достижение результатов – целей.

Пять базовых принципов МВО:

- цели разрабатываются не только для организации, но и для каждого ее сотрудника. Причем цели сотрудников должны напрямую вытекать из целей организации.

- цели разрабатываются «сверху-вниз» для обеспечения связи со стратегией и «снизу-вверх» - для достижения адекватности сотруднику;

- участие в принятии решений. Процедура разработки целей для сотрудника – это процесс его совместного творчества с непосредственным руководителем. В системе МВО цели не просто «спускаются сверху», они действительно разрабатываются начальником и подчиненным совместно. В ходе обсуждений и руководитель, и подчиненный начинают лучше понимать, что именно необходимо делать и каким образом;

- оценка проделанной работы и постоянная обратная связь;

- все цели должны соответствовать правилу «SMART», тогда их можно использовать для построения эффективной системы мотивации персонала.

Управление по целям предполагает постановку целей, разработку программы действий, систематический контроль исполнения, анализ соответствия полученных результатов поставленным целям и принятие корректирующих мер.

Процесс управления по целям включает несколько этапов:

Основные элементы

Основные шаги



В настоящее время происходит использование управления по целям в качестве процесса, интегрирующего основные управленческие процессы и операции более децентрализованным образом. Значительный акцент делается на групповой работе. Больше внимания уделяется планированию и изучению работ, а также изучению и оценке результативности и ее динамики. Предпочтение отдается более гибкой системе, которая сосредоточивает усилия в росте и развитии индивида и группы.

Понятие «стратегии» и «тактики» в управлении

Слово «стратегия» произошло от греческого «искусство генерала». Стратегия – это качественное определенное направление развития фирмы на основе координации и распределения ресурсов, учета и адекватного реагирования на изменения факторов внешней среды с целью достижения конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. Стратегия разрабатывается руководством верхнего звена (топ-менеджерами).

Термин «тактика» - первоначально военный термин греческого происхождения, означавший маневрирование силами, подходящими для осуществления целей.

Тактическое планирование – это принятие решений о том, как должны быть распределены ресурсы организации для достижения стратегических целей.

Тактика – конкретные планы действия на ближайшую перспективу, которые разрабатываются на уровне руководства среднего звена.

Разработка стратегии

Стратегическое планирование – это процесс отбора целей организации, определения стратегии, а также разработки программ и процедур на их выполнения.

Стратегическое планирование приходит на смену долгосрочному планированию, осуществляемому методами экстраполяции (планирование от достигнутого).

При стратегическом планировании (рисунок) весь процесс начинается с формирования того желаемого «образа» (плана) организации, которого целесообразно достичь.



Стратегия фирмы – это комплексный план выполнения ее миссии и достижения ее целей.

Миссия – высшее предназначение фирмы, смысл ее существования, ее роль во внешней среде. Показывает отличие от других фирм, декларирует то, чему фирма хочет себя посвятить. Миссия не может быть выражена в девизе фирмы.

Она ориентирует поведение персонала в желаемом направлении. Наиболее сильное влияние оказывают собственники, сотрудники, покупатели (потребители).

Цели – желаемое, возможное и необходимое состояние организации.

Прибыль не может быть миссией фирмы, она является делом внутренним и второстепенным.

Для стратегического планирования важно уметь провести анализ внешней и внутренней среды организации, важно фиксировать изменения во внешней среде пока еще они едва заметны. На этапе анализа формируются упреждающие стратегии на случай возникновения непредвиденных обстоятельств и угроз.

Стратегия представляет собой качественно определенное направление развития фирмы на основе координации и распределения ресурсов, учета и адекватного реагирования на изменения факторов внешней среды с целью достижения конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. Большим вопросом является открытость или закрытость стратегии. Считается, что стратегия фирмы должна быть закрытой информацией и составлять коммерческую тайну организации.

Преимущество стратегического планирования:

- является полным и компетентным руководством к действию;
- помогает менеджерам принимать верные решения;
- ставить цели своим подчиненным;
- осуществлять контроль за их достижением.

Недостатком стратегического планирования является необходимость значительных затрат времени, средств и человеческого труда.

После того как стратегия сформулирована и определена, она должна быть реализована. Для этого она должна быть выражена в тактических планах, программах и бюджетах. Стратегический план должен задействовать все подразделения организации, каждого работника.

Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность в течение продолжительного времени, отдавая себе отчет в том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными. Ключевая роль в стратегическом управлении, как уже отмечалось, принадлежит руководству организации, прежде всего ее высшему уровню, который должен не только определять стратегию, но и проводить необходимые измерения, мобилизуя ресурсы организации.

Если у организации в лице ее собственников или топ-менеджмента существует ясное видение будущего состояния бизнеса, то требуется определить стратегические цели, вытекающие из этого видения, и разработать пути их достижения. В результате для реализации видения компании разрабатываются следующие стратегии:

- стратегия роста;
- конкурентная стратегия;
- финансовая стратегия;
- стратегия маркетинга;
- сбытовая стратегия;
- производственная стратегия;
- организационная стратегия;
- кадровая стратегия.

Типологии стратегий:

- стратегия ограниченного роста (3-5% в год);
- стратегия быстрого роста (увеличение на 5% и более). Быстрый рост может быть внутренним (за счет внутренних резервов фирмы) и внешним (за счет слияния и поглощения фирм);
- сокращение – стратегия последнего средства: ликвидация, частичное сокращение и переориентация);
- сочетание (все названное выше);
- лидерство в минимизации издержек;
- специализация в производстве (реализации) продукции;
- фиксация определенного сегмента рынка и т.д.

Выбранная стратегия оценивается в зависимости от того, приводит ли она к достижению поставленных целей; соответствует ли состоянию и

требованиям внешней среды, возможностям предприятия; оправдан ли риск, заложенный в ней.

В современных условиях, когда темп развития производства чрезвычайно велик, стратегическое планирование остается единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей, а также средством снижения риска при принятии решения.

SWOT-анализ. SWOT – метод анализа в стратегическом планировании, заключающийся в разделении факторов и явлений на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы.

Акроним SWOT был впервые введен в 1963г. в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики. Первоначально SWOT-анализ был основан на озвучивании и структурировании знаний о текущей ситуации и тенденциях.

Поскольку SWOT-анализ (таблица) 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.

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	1	2
Слабые стороны	3	4

1-е поле характеризует возможности для реализации сильных сторон фирмы;

2-е поле – использование сильнейших сторон фирмы для преодоления угроз из внешней среды;

3-е поле – преодоление слабых сторон фирмы;

4-е поле – преодоление слабых сторон фирмы и угроз из внешней среды.

В управленческом обследовании проводится анализ сильных и слабых сторон организации для определения конкурентных преимуществ и недостатков фирмы.

Матрицу SWOT-анализа можно представить в следующем виде (рисунок).

Внутренние факторы фирмы	Сильные стороны фирмы (способствующие достижению цели)	Слабые стороны фирмы (затрудняющие достижение цели)
	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
Внешние факторы	Возможности (способствующие достижению цели)	Угрозы (затрудняющие достижение цели)
	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.

Преимущества SWOT-анализа:

- комплексность решений;
- наглядная оценка возможностей компании для достижения ее целей на рынке;
- вовлеченность персонала компании в процесс анализа деятельности предприятия;
- структурирование бизнес-процессов в формате анализа;
- интуитивная простота применения и восприятия и широкий спектр применения;
- хорошая база для изучения стратегии, сложившейся ситуации и выявления направления развития;
- возможность идентификации и классификации воздействующих факторов в данный момент;
- возможность обобщить и сопоставить информацию совершенно разного характера.

Недостатки SWOT-анализа:

- не отображает динамику во времени;
- чрезмерная субъективность метода;
- подверженность «бытовому мнению» при разработке метода группой (т.е. узкое видение ситуации на рынке сотрудниками, вовлеченными в процесс анализа);
- разносторонность рассматриваемых факторов делает SWOT-анализ очень «грязным» и неоднородным видом анализа;
- в большей своей части SWOT-анализ не формализован и применяется на усмотрение аналитиков;
- отсутствие критериев, выявляющих полноту и качество данных для анализа;
- основной акцент изучения сосредоточен больше на внутренних факторах, чем на внешних.

Вместе с тем, анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей,

для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в выгодные возможности.

Внутренняя и внешняя среда организации

Функционирование и развитие каждой организации осуществляется в среде (внешней и внутренней).

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами. При этом организация в качестве компенсации за это должна отдавать результаты своей деятельности во внешнюю среду. Организация находится в состоянии постоянного взаимодействия с внешней средой. Для успешного функционирования любой организации она должна постоянно проводить анализ внутренней и внешней среды.

Анализ внешней среды – определение направлений, в которых изменения в экономической, технологической, социально-культурной и политической сферах могут косвенно влиять на деятельность организации. В процессе анализа важно фиксировать все происходящие изменения в тот момент, когда они еще едва заметны. Цель анализа внешней среды – обеспечить адаптацию фирмы к меняющимся условиям.

Факторы внешней среды можно разделить на две группы:

1. Факторы общего внешнего окружения (косвенного воздействия):
 - экономические факторы: инфляция, налоги, проценты на кредит, уровень занятости населения;
 - политические факторы;
 - технологические факторы;
 - рыночные факторы: доходы, уровень конкуренции, демографическая ситуация;
 - социальные факторы: борьба с безработицей, движение в защиту прав потребителей.
2. Факторы непосредственного делового окружения (прямого воздействия):
 - акционеры;
 - конкуренты (изучение слабых и сильных сторон конкурентов, их кадрового потенциала);
 - поставщики;
 - потребители;
 - местные органы управления;
 - союзы и общества по интересам.

На этапе анализа формируются упреждающие стратегии на случай возникновения непредвиденных обстоятельств и угроз.

Внешняя среда характеризуется сложностью, подвижностью и неопределенностью. Современная организация должна быть в состоянии эффективно реагировать, приспосабливаться к изменениям внешнего

окружения, чтобы обеспечить выживание и достижение поставленных целей. Для этого необходима политика взаимодействия фирмы с окружающей средой. Следует развивать адаптивность организации к изменениям внешней среды.

В сфере международного бизнеса необходимо считаться с особенностями внешней среды страны, где организован бизнес. Необходимо знать и учитывать специфику:

- экономики;
- культуры;
- законодательства;
- государственного регулирования деятельности организации;
- политической обстановки.

Внутренняя среда является источником жизненной силы организации; включает в себе потенциал, который дает возможность фирме функционировать. Однако внутренняя среда может быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если не обеспечивает необходимого функционирования организации. При переходе к рыночной экономике должны происходить изменения внутренней среды организации, адаптации ее к рынку.

С точки зрения управления при анализе внутренней среды интерес представляют:

1. Структура организации – сложившееся в организации выделение отделов, подразделений, связи между ними и объединение подразделений в целое;
2. Внутриорганизационные процессы (ресурсы, производство, маркетинг, финансы);
3. Технология – совокупность оборудования, инфраструктуры, инструмента, квалифицированных работников, с тем чтобы осуществить желаемые преобразования;
4. Кадры как основа любой организации. Люди создают ее продукт, формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем занимается организация;
5. Организационная культура – философия, преобладающие ценности, нормы поведения; правила, по которым ведется «игра» в организации; климат в коллективе, поведенческие ритуалы.

Итак, чтобы достичь целей организации, т.е. намеченного на определенный период конечного состояния объекта управления, менеджеру следует выполнять требования поставленных целей. Среди требований выделим конкретность, понятность исполнителям, реальность, измеримость, достижимость, непротиворечивость и т.п. полезное знание и использование методик постановки целей: SMART-цели, построения дерева целей, понимание процесса управления по целям, включающего не только постановку цели, но и планирование мероприятий по ее достижению, самоконтроль, оценку достижения целей и общей результативности.

Для обеспечения достижения целей и сохранения конкурентоспособности организации нужно использовать стратегическое планирование, включающее анализ внутренней и внешней среды (SWOT-анализ). Если организация работает в сфере международного бизнеса, обязательно следует учитывать специфику страны, где организован бизнес.

2. Внутрифирменное планирование и бюджетирование

Сущность планирования в условиях рыночной экономики

Если рассмотреть "историю вопроса", то с определенной степенью допущения можно утверждать, что планирование необходимо рассматривать в качестве общемирового достижения (как американскую систему организации производства, японскую и шведскую экономические модели), это элементарная форма организации человеческой деятельности.

Планирование является первой, важнейшей функцией процесса управления. Планирование — это функция определения стоящих перед организацией задач и путей их решения. Планирование заключается в следующем:

- анализе ситуации и факторов внешней среды;
- прогнозировании;
- оптимизации;
- оценке альтернативных вариантов достижения целей;
- разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств его достижения.

Планирование определяет "место", в котором компания хотела бы оказаться в будущем, и ведущий туда маршрут. Недостаточное распространение планирования, а также его недостаточно высокий уровень чреват низкой эффективностью деятельности организации.

Роль планирования в рыночной экономике

Проводимая в России экономическая реформа предоставила экономическую свободу предприятиям, и многие руководители попытались частично или даже полностью (главным образом это относится к средним и малым предприятиям) освободиться от планирования, считая его оковами для себя. Неустойчивость сегодняшней российской экономики, по их мнению, часто не позволяет осуществлять нормальное планирование. Действительно внешняя среда, очень изменчива. Множество таких факторов, как инфляция, спад производства, налоги, льготы делают экономическую ситуацию на предприятии в значительной мере неопределенной. Все это, существенно усложняет систему планирования, но никак не отрицает ее необходимости. Процесс планирования является инструментом, помогающим в принятии

управленческих решений, поэтому и в рыночной экономике от него не отказываются.

Принятие решений на базе интуиции, импровизации, как правило, не приводит к оптимальным результатам и в условиях нормальной, некриминальной экономической деятельности. Тем более, в условиях развития рыночных отношений, роста и усиления конкуренции возрастает роль планирования.

Процесс планирования полезен в любой ситуации, потому что заставляет организации продумать, что они хотят получить и как это сделать. Изменения по ходу дела неизбежны, несмотря на тщательность планирования. Однако предприниматели считают, что планирование превратит их в бюрократов и они утратят возможность действовать оперативно. На самом деле планирование должно происходить постоянно, оно является непрерывным процессом.

План является основным рыночным механизмом.

В рыночной экономике план имеет прогнозный, ориентировочный характер, он составляется теми, кто его выполняет, и проверяется рынком.

Планирование - это:

- определение целей деятельности и средств их достижения;
- принятие решений о том, что делать, когда делать и кто будет делать;
- основа, на которой базируются остальные функции, т. к. организация, мотивация и контроль направлены в конечном итоге на достижение поставленных целей. Планирование призвано обеспечить платежеспособность фирмы в любое время.

План - это проект достижения цели, графики мероприятий, заданий и других действий. Цели конкретизируют будущие итоги, планы конкретизируют нынешние способы их достижения.

Принципы планирования:

- 1) целеполагание (формулирование цели организации);
- 2) диверсификация (многообразие форм деятельности организации);
- 3) приоритетность (ранжирование целей и задач по их важности);
- 4) вариантность (разработка альтернативных решений, сравнение, оценка и выбор наилучшего плана);
- 5) выполнение контрактов, обеспечивающих реализацию планов, соблюдение производственной, плановой и трудовой дисциплины, сбалансированность спроса и предложения;
- 6) непрерывность планирования;
- 7) координация и интеграция планов;
- 8) преемственность стратегического и текущих планов;
- 9) социальная ориентация планов (обеспечение экологичности, эргономичности и безопасности);
- 10) самопланирование.

Планирование включает в себя установление целей организации и задач конкретных подразделений, разработку стратегических программ и планов для достижения поставленных целей, определение необходимых ресурсов, их

распределение по целям и задачам, доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию.

Профессионализм системы менеджеров в области планирования должен предусматривать сосредоточение главного внимания менеджеров высшего звена на внешней среде, а среднего и нижнего звена - на внутренних факторах.

Внутрифирменное планирование

Механизм внутрифирменного планирования основывается на взаимодействии процессов микроэкономического исследования настоящего состояния предприятия и моделирования прогнозируемого уровня его развития в будущем. Поэтому в сам процесс планирования входят выбор целей и установление требуемых путей их достижения. Сначала на основе анализа фактических или исходных данных определяется желаемое состояние планируемого объекта или системы, выраженное в качественных или количественных показателях и характеристиках уровня его дальнейшего развития. На этой базе затем осуществляется проектирование или непосредственное планирование комплекса технических, организационных, экономических и других мероприятий, с помощью которых в дальнейшем будет обеспечиваться их выполнение на предприятии (фирме). Процесс планирования проходит обычно несколько стадий или этапов.

Процесс внутрифирменного планирования включает следующие основные моменты.

1. Процесс составления планов, или непосредственный процесс планирования, т. е. принятие решений о будущих целях организации и способах их достижения. Результатом процесса планирования является система планов.

2. Деятельность по осуществлению плановых решений. Результатами этой деятельности являются реальные показатели деятельности организации.

3. Контроль результатов. На этом этапе происходит сравнение реальных результатов с плановым и показателями, а также определяются пути для корректировки действий организации в нужном направлении.

Несмотря на то, что контроль является последним этапом плановой деятельности, его значение очень велико, поскольку контроль определяет эффективность планового процесса в организации.

Одним из видов внутрифирменного планирования является тактическое планирование.

Тактическое планирование - это принятие решений о том, как должны быть распределены ресурсы организации для достижения стратегических целей.

Особенности тактического планирования:

- выполнение тактических решений лучше наблюдается, менее подвержено риску, поскольку такие решения касаются в основном внутренних проблем; результаты тактических решений легче оцениваются, так как могут быть выражены в конкретных цифровых показателях (так, фермеру сложнее

оценить конкретные выгоды от внедрения продукции под своей торговой маркой, чем рассчитать увеличение выпуска мяса птицы в особой упаковке при приобретении новых мощностей);

- для тактического планирования помимо его сосредоточения на средних и низовых уровнях управления характерно также тяготение к уровням отдельных подразделений - продуктовых, региональных, функциональных.

Оперативное планирование означает практически то же самое, что и тактическое планирование. Термин “оперативное” более ярко, чем термин “тактическое”, подчеркивает, что это - планирование отдельных операций в общем хозяйственном потоке в коротком и среднем периодах, например планирование производства, планирование маркетинга и т. п. Под оперативным планированием понимают также составление бюджета организации.

На сегодняшний день в большинстве российских компаний отсутствуют базовые элементы оперативного планирования, притом что технология планирования процесса весьма существенно варьируется с учетом отраслевой специфики предприятия.

Оперативное управленческое планирование требует ведения эффективного управленческого учета и планирования движения товарно-материальных и финансовых ресурсов предприятия на всех стадиях финансового цикла.

В годичных планах основную роль играет исходное состояние организации. Оперативное планирование строится достаточно детально.

Конкретные результаты, ожидаемые от отдела, работников, называются оперативными целями. Они измеримы и поддаются точной оценке. На основе оперативных целей строятся оперативные планы.

Оперативные планы разрабатываются на более низком уровне организации, чтобы определить конкретные действия, необходимые для достижения оперативных целей и реализации тактических планов. Оперативные планы являются инструментом руководителя для осуществления ежедневной и еженедельной работы.

Характеристики оперативного планирования:

горизонт планирования - краткосрочный (≤ 1 год);

- параметры - детальные;
 - точность использованной информации – высокая;
 - дифференциация планов - сильная (много частных планов);
 - структура проблем - четкая структуризация проблем;
 - преобладающие показатели – количественные;
- преимущественный учет факторов - внутренней среды.

Важную роль в оперативном планировании играют графики работы. Они определяют точное количество времени, необходимое для достижения каждой оперативной цели. При разработке графиков работ учитываются нормы и стандарты рабочего процесса.

Все виды внутрифирменного и корпоративного планирования могут быть систематизированы по таким основным классификационным признакам, как содержание планов, уровень управления, методы обоснования, время действия, сфера применения, стадии разработки, степень точности и др.

1. По содержанию планы подразделяют следующим образом:

- технико-экономический;
- оперативно-производственный;
- организационно-технологический; • социально-трудовой;
- снабженческо-сбытовой;
- финансово-инвестиционный;
- бизнес-планирование и др.

Каждый из них предусматривает выбор своей системы плановых показателей, характеризующих виды конкретной деятельности, сроки выполнения работ, конечные или промежуточные результаты и т. д.

2. По уровню управления в зависимости от числа линейных звеньев на предприятиях различают фирменное, корпоративное, заводское планирование или иные системы планов, относящиеся к высшему управленческому звену или в целом ко всей хозяйственной организации.

3. По методам обоснования в современном производстве находят применение следующие системы внутрифирменного планирования: рыночное, индикативное и административное, или централизованное. На предприятиях с государственной, федеральной, муниципальной и другими формами общественной собственности преобладает централизованная, или административная, система планирования. В акционерных обществах и на других предприятиях с частной формой собственности применяются виды рыночного, или индикативного, планирования. Индикативное планирование в акционерных обществах это недирективное, советующее, ориентирующее планирование, оперирующее показателями индикаторами, в частности индексами изменения экономических величин, структурными соотношениями и т. п. Централизованное, или директивное, планирование предусматривает установление вышестоящим органом управления подчиненному предприятию плановых показателей натуральных объемов производства, продукции, номенклатуры выпуска и сроков поставки товаров, а также многих иных экономических нормативов.

4. По времени действия внутрифирменное планирование бывает: краткосрочным, или текущим; среднесрочным, долгосрочным, или перспективным. Долгосрочное планирование обычно осуществляется на период от 3 до 10 лет, среднесрочное в пределах от 1 до 3 лет, а краткосрочное - в течение одного планового года, квартала, месяца, декады или недели.

5. По сфере применения внутрихозяйственное планирование подразделяется на межцеховое, внутрицеховое, бригадное и индивидуальное, их объектом служит соответствующая производственная система или подразделение предприятия.

6. По стадиям разработки бывает предварительное и окончательное внутрипроизводственное планирование. На первом этапе обычно

разрабатываются проекты планов, которые после их утверждения на втором этапе получают силу законов.

7. По степени точности планирование может быть укрупненным и уточненным. Точность планов в основном зависит от применяемых методов, нормативных материалов и сроков планирования, а также, главным образом, от уровня профессиональной подготовки и производственного опыта экономистов-менеджеров или плановиков-исполнителей.

Отличие стратегического планирования от планирования "от достигнутого". Главной идеей, парадигмой, лежащей в основе разработки долгосрочных планов в административно-хозяйственной системе, было: "Сегодня лучше, чем было вчера, а завтра будет лучше, чем сегодня", и отрицалась какая-либо неопределенность. Отсюда ведущий принцип планирования в тот период – разработка плановых заданий "от достигнутого", часто в рамках имеющихся ресурсных возможностей путем простой экстраполяции, причем чем больше наращивали выпуск той или иной продукции, тем было лучше.

Стратегический план, характеризующий деятельность организаций, работающих в рыночных условиях, использует другую парадигму: "Завтрашний день обязательно будет лучше сегодняшнего". И если ситуационный анализ обнаружил падение спроса на какую-то продукцию даже при наличии необходимых ресурсов, руководство данного предприятия не будет наращивать объемы ее выпуска, а скорее выберет стратегии уменьшения выпуска или переключения на выпуск другой продукции. До недавнего времени стратегическое планирование было прерогативой крупных международных концернов. Однако ситуация стала меняться, и, как показывает практика деятельности российских предприятий, все больше и больше компаний, представляющих средний бизнес, начинают заниматься вопросами стратегического планирования.

Основное отличие между долгосрочным и стратегическим планированием заключается в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования делается допущение, что будущее может быть предсказуемо через экстраполяцию сложившихся тенденций. Зачастую при таком планировании исходят из того, что в перспективе итоги деятельности улучшатся по сравнению с прошлым. Взятие такой установки за аксиому зачастую приводит к построению нереалистичных планов. В стратегическом планировании будущее рассматривается вариативно, как в позитивном, так и в негативном сценариях развития событий. Поэтому в стратегическом планировании ключевое место отводится анализу перспектив предприятия, внешних и внутренних факторов, выяснению тех опасностей и возможностей, которые способны изменить сложившиеся тенденции. Стратегическое планирование предполагает выстраивание плана "из будущего в настоящее", а не "от достигнутого", что свойственно долгосрочному планированию. Существуют принципиальные отличия стратегического и оперативного планирования (таблица).

Сравнительная характеристика стратегического и оперативного планирования

Признаки сравнения	Стратегическое планирование	Оперативное планирование
Уровень менеджмента	Преимущественно топ-менеджеры	Все уровни с акцентом на средний
Основная ориентация	Проблемная	Временная
Вид проблем	Слабо структурированные, качественные	Хорошо структурированные, количественные
Неопределенность	Высокая степень	Низкая степень
Сущность планирования	Ориентация на инновации; стратегическая адаптация к внешней среде; соблюдение правила “делать правильные вещи”	Ориентация на интеграцию; координация внутренней среды; Соблюдение правила “делать вещи правильно”
Целевой критерий	Создание потенциала успеха	Реализация потенциала успеха
Время планирования	Акцент на долгосрочное, частично кратко- и среднесрочное планирование	Акцент на кратко- и среднесрочное планирование
Единица планирования	Стратегические хозяйственные единицы	Все функциональные области и все сотрудники
Степень детализации	Укрупненная проработка	Детальная проработка
Исходная информация	Политика организации, внешняя среда	Основная и функциональная стратегии организации, внутренняя среда
Форма организации планирования	Централизованное (руководство)	Децентрализованное (централизованное регулирование)

Сущность бюджетирования и его необходимость

Современный экономический словарь трактует бюджетирование 1 как:

1) управление финансовыми потоками компании; функция финансового менеджмента;

2) планирование финансовой деятельности на основе принимаемых бюджетов, анализ и контроль исполнения бюджетов.

Бюджетирование - это процесс согласованного планирования работы и управления деятельностью подразделений с помощью смет и экономических показателей. Известно, что цели компании достигаются коллегиально, и бюджетирование позволяет сначала спланировать, а потом измерить вклад каждого из подразделений в достижение общих целей. Планирование последовательно распространяется по организационной структуре. В начале отчетного периода каждый из бюджетов представляет собой план или стандарт. В конце он играет роль измерителя, позволяющего менеджеру сравнить полученные результаты с запланированными (сравнение "план/факт"), чтобы в дальнейшем улучшить деятельность.

С помощью бюджетов осуществляется контроллинг экономической системы управление по отклонениям от запланированных (нормативных) показателей. В качестве показателей могут использоваться статьи затрат в бюджетах, значения чистой или маржинальной прибыли, рентабельность, себестоимость, объем выручки, производительность и др. Чтобы рассчитать отклонения, должны быть заданы нормативы расхода материалов, нормо-часы работы персонала, оборудования, квоты на продажу и т. п.

При оперативном управлении, анализируя отклонения, можно ответить на вопросы, как каждое подразделение прожило очередной период: в "плюс" или в "минус", заработало прибыль или оказалось в убытке. Более того, анализируя отклонения, можно определить, какие факторы повлияли на результат (условия производства, конкурентоспособность, уровень риска, ограниченность производственных мощностей, ассортимент продукции, политика ценообразования, оборачиваемость активов, запасы на складе, тенденции положения на рынке, количество работающих и их профессиональный уровень, наличие и стоимость сырья, технологические особенности) и кто несет ответственность за неблагоприятные отклонения.

Основой для внедрения бюджетирования на предприятии является управленческий учет - система учета фактических затрат и расчета экономических показателей.

Принципы бюджетирования

Первый принцип: бюджетом занимаются все менеджеры фирмы: отделов продаж, снабжения, маркетинга, производства, инвестиций и проч. Каждый не только готовит свою часть финансового плана, но и отвечает за показатели, на основе которых оценивается работа самого менеджера и возглавляемого им подразделения.

Второй принцип: работа с бюджетом не заканчивается после того, как менеджеры подготовили бюджеты подразделений, а, можно сказать, только начинается.

Разновидности бюджетов

Бюджет предприятия (главный бюджет) представляет собой систему взаимосвязанных бюджетов и в структурированной форме описывает ожидания менеджеров относительно продаж, расходов и других хозяйственных операций в планируемом периоде. Он включает два основных

блока: систему операционных бюджетов (плановые сметы основных бизнес-процессов) и систему финансовых бюджетов.

Система операционных бюджетов включает бюджеты: продаж, запасов готовой продукции, производства, прямых материальных затрат (бюджет закупок материалов и бюджет производственных запасов), прямых производственных (операционных) затрат, общепроизводственных расходов, себестоимости реализованной продукции, коммерческих расходов, управленческих расходов.

Операционные бюджеты консолидируются и образуют систему финансовых бюджетов, включающую прогноз отчета о финансовых результатах (бюджет доходов и расходов), бюджет движения денежных средств (кассовую смету), прогнозный бухгалтерский баланс (бюджет по балансовому листу).

Помимо операционных и финансовых в компании могут использоваться вспомогательные и специальные бюджеты. Среди вспомогательных бюджетов наибольшее значение имеют план капитальных (первоначальных) затрат и кредитный план (план привлечения финансовых ресурсов). Их назначение заключается в более тщательном планировании динамики активов бизнеса, определении системы условий и ограничений, которая может быть установлена для данного бизнеса.

Специальные бюджеты показывают калькуляцию или распределение отдельных статей основных бюджетов: налоговый, распределения прибыли, отдельных проектов и программ. Набор этих бюджетов определяется руководством предприятия в зависимости от специфики хозяйственной деятельности.

Долгосрочные и краткосрочные бюджеты. По различным мнениям, "горизонт прогнозирования" на данный момент в России составляет от полугода до полутора-двух лет. Таким образом, представляется вполне рациональным считать краткосрочными бюджетами квартальные и менее, а долгосрочными от полугода до года. Постатейные бюджеты. Постатейный бюджет предусматривает жесткое ограничение суммы по каждой отдельной статье расходов без возможности переноса в другую статью.

Бюджеты с временным периодом. Этот термин означает систему бюджетирования, в которой неизрасходованный на конец периода остаток средств не переносится на следующий период. Эта разновидность бюджета используется в большинстве организаций, так как позволяет более четко контролировать деятельность менеджеров и расход ресурсов компании, пресекая "накопительские" тенденции. К недостаткам такого метода следует отнести неравномерность расходования бюджетных средств, когда в конце периода менеджеры начинают в срочном порядке тратить остаток средств на зачастую ненужные расходы или просто неоптимальным образом, опасаясь, что в случае "недорасхода" бюджет на следующий период будет урезан на соответствующую сумму. Кроме того, в конце периода довольно много сил тратится на инвентаризацию и отчетность.

Бюджет состоит из двух разделов: "Доходы" и "Расходы". Статья "Доходы" состоит из доходов от реализации продукции (или услуги) на внутреннем и внешнем рынках. Для большинства промышленных предприятий именно этот вид дохода имеет наибольший удельный вес. При составлении бюджета предприятия предусмотрено согласование источников получения доходов и статей расходов.

Подводя итоги, отметим, что внутрифирменное планирование включает в себя разработку тактических и оперативных планов, а также графиков-работ. Особое место в планировании в настоящее время занимает планирование деятельности организации в целом и отдельных подразделений с помощью составления смет и экономических показателей, а также контроля за их исполнением, т.е. бюджетирования.

3. Организация как функция менеджмента. Организационные структуры управления

Сущность и содержание функции "организация"

Организация - от лат.: делать сообща, стройный вид, устраиваю. Взаимосвязь с планированием состоит в том, что после разработки плана необходимо создать благоприятные условия для его выполнения, что и обеспечивается через функцию "организация". Термин "организация" понимается двояко:

- организация предпринимательской деятельности, бизнеса;
- организация управления в предпринимательской фирме. Именно о втором аспекте мы и будем говорить.

Организация - процесс создания структуры предприятия посредством определения видов деятельности, необходимых для достижения целей предприятия, группирования этих видов деятельности, закрепления получившихся групп за определенными управляющими, делегирования полномочий для выполнения соответствующих видов деятельности, обеспечения координации полномочий и информационных связей по горизонтали и вертикали в организационной структуре. Функция организации состоит в установлении порядка и условий функционирования организации, в создании предпосылок выполнения плана.

Для каждой управленческой должности существует предельное число сотрудников, которыми в состоянии руководить один человек. Это предельное число называется нормой управляемости. Кроме того, это не просто предельное, а оптимальное количество работников, подчиненных одному руководителю.

Норма управляемости, или диапазон управления, зависит от:

- уровня управления;
- характера и объема решаемых задач;

- возможностей подчиненных;
- квалификации персонала и его заинтересованности;
- размещения рабочих мест;
- наличия средств связи и помощников;
- индивидуальных способностей руководителя.

Как видим, невозможно назвать единый для всех предприятий и уровней руководителей диапазон управления. Оптимальным количеством подчиненных у одного руководителя считается число семь плюс, минус два.

Заслуживает внимания еще один принцип организации управления, а точнее правило бизнеса: если одну и ту же работу могут выполнить два человека, время работы которых стоит по-разному, эту работу следует поручить тому, чье время стоит дешевле.

Делегирование полномочий

По нашему мнению, одним из главных принципов организации как функции менеджмента является делегирование полномочий.

Поскольку сущность менеджмента заключается в умении добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и интересы других людей, то именно делегирование превращает должностное лицо в руководителя.

Делегирование полномочий - это передача части задач или деятельности из сферы действий руководителя, а также прав на принятие решений лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Процесс делегирования полномочий включает в себя:

- определение конкретных результатов;
- определение обязанностей;
- делегирование полномочий и возложение ответственности за достижение необходимых результатов.

Для эффективного выполнения принципа делегирования следует соблюдать принцип соответствия полномочий и ответственности, т. е. объем делегированных работнику полномочий должен быть достаточным для выполнения всех задач, за которые он принял на себя ответственность.

Личные качества руководителя, позволяющие ему использовать данный инструмент (делегирование):

- восприимчивость к чужим идеям;
- готовность доверять подчиненным;
- готовность к передаче полномочий;
- готовность позволять другим делать ошибки;
- готовность использовать общий контроль.

Формула делегирования:

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ = ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ +
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ + ПОЛНОМОЧИЯ + РЕСУРСЫ

Формула делегирования лишней раз подчеркивает, чтобы делегирование было эффективным, достигались те результаты, которые планировалось поручить, руководителю нужно грамотно ставить задачи

исполнителям, не просто спрашивать с них качество и своевременность выполнения, но и давать полномочия для выполнения вмененных функций, обеспечивать исполнителя необходимыми ресурсами.

Правила делегирования:

- найти нужного человека (учет квалификации и способностей подчиненных);
- делегировать задание заранее и, если возможно, полностью;
- предоставить необходимые для работы ресурсы;
- дать возможность выполнить задание (доверять подчиненному) и самому решать, нужна ли ему ваша помощь.

Переходя к методу делегирования полномочий, руководитель не только определяет сроки исполнения, качество и объемы работы, но и конечные результаты, наделяя работников ответственностью за полную реализацию задания. Они договариваются о том, какие результаты ожидаются, а также как эти результаты будут вознаграждаться.

Руководитель наделяет работников ответственностью, формируя ее у них, но ни в коем случае не "сбрасывает" им свою. Управленческая ответственность остается за руководителем.

Делегирование полномочий:

- 1) освобождает руководителя от выполнения несвойственных рутинных функций, высвобождая время для решения важных и творческих вопросов;
- 2) является целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников и способствует использованию их профессиональных знаний и опыта;
- 3) положительно влияет на мотивацию сотрудников. Они чувствуют себя хозяевами на участках работы, а это способствует раскрытию способностей, проявлению инициативы, энтузиазма и самостоятельности.

Однако, несмотря на все перечисленные преимущества делегирования полномочий работникам, многие руководители проповедуют принцип "Хочешь сделать дело хорошо, сделай его сам". Что же им мешает?

Препятствия эффективного делегирования:

- нежелание делегировать, убеждение, что сам руководитель сделает работу лучше;
- отсутствие у менеджера способности определить, кому и какое задание доверить;
- недостаточное доверие к знаниям и квалификации подчиненных;
- отсутствие контроля для предупреждения руководителя о возможной опасности;
- руководители боятся потерять контроль над управляемым объектом; может появиться компетентный неформальный лидер, который способен подменить своего начальника, подорвать его авторитет;
- если подчиненный выполнит задание слишком хорошо, то начальство может задуматься о соответствии руководителя занимаемой должности;

- после повышения менеджер продолжает выполнять те обязанности, к которым он привык, работая на прежней должности, и которые могут приносить ему моральное удовлетворение.

Делегирование полномочий работникам психологически предполагает единство доверия и требовательности. Доверяя, руководитель предоставляет работникам возможность максимально использовать свои опыт, знания и способности в выполнении заданий. Требуя, он повышает ответственность работников за качество, объемы и сроки выполнения работы. Почему же подчиненные не хотят принимать полномочия: - без дополнительных полномочий легче работать;

- боязнь критики и взысканий за ошибки;
- отсутствие информации и ресурсов;
- загруженность основной работой;
- отсутствие уверенности в себе;
- недостаток стимулов для принятия дополнительной ответственности.

Стоит также отметить, что делегирование полномочий — это мощный стимул для повышения мотивации сотрудников:

- они чувствуют, что компания внимательна к ним и доверяет их компетенции;

удовлетворяет потребности роста за счет расширения объема их полномочий при сохранении прежнего статуса;

- способ повышения потенциала сотрудников путем реализации их способностей не только в основной деятельности;
- способствует продвижению по службе.

Обязанности, делегируемые в первую очередь:

- рутинная деятельность, которая не сильно влияет на результат; процессы, повторяющиеся периодически, требующие большого количества времени и не требующие менеджерских навыков. Например, сбор информации, различные отчеты, работа с почтой, исходящие звонки, ответы на письма;

- специализированная деятельность, та, которая требует специализированных знаний, если какой-либо сотрудник обладает данными знаниями и опытом и может выполнить данное задание намного лучше. Например, подготовка совещаний, презентаций, написание текстов.

Задания, которые делегировать не стоит:

- задания, связанные с традициями компании. Например, награждения, поощрения, признание героев, поздравления. Такие дела, которые имеют отношение к должности руководителя, его позиции и престижу;

- антикризисные и политические мероприятия, ответственность, которая предполагает определение политики организации, выбора стратегии и принятия решения, ведущих к выходу из кризиса;

- личные встречи с персоналом по инициативе руководителя или по инициативе работников. Такие встречи могут провоцироваться желанием установления обратной связи, необходимостью проведения аттестации,

постановки целей. Также, дисциплинарные поощрения и взыскания, решение конфликтов;

- нельзя делегировать делегирование. Самая распространенная ошибка - делегирование через секретаря.

Организационные структуры построения аппарата управления

Структура аппарата управления - это элементы системы управления и их связи. Она определяется стратегией, поэтому должна меняться. Структура аппарата управления разрабатывается сверху вниз.

Одним из основных элементов управления организацией является организационная структура управления (ОСУ), состоящая из звеньев и уровней управления, имеющих определенную соподчиненность и взаимосвязь.

Звено управления — структурное подразделение или отдельный работник, выполняющие соответствующие функции управления.

Уровень управления - совокупность звеньев управления с однотипным правовым статусом.

Организационная структура - упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого, или форма разделения и кооперации деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на достижение поставленных целей и решение конкретных задач.

Последовательность разработки ОСУ:

- определение основных направлений деятельности подразделений;
- установление полномочий и ответственности структурных подразделений;
- определение должностных обязанностей работников.

Организационные структуры управления предприятиями отличаются большим разнообразием и определяются многими факторами.

Различают вертикальные (связи подчинения и руководства) и горизонтальные (связи кооперации равноправных звеньев управления) структуры управления. Вертикальные связи в свою очередь могут быть:

- линейными (обязательное подчинение по всем вопросам);
- функциональными (подчинение по определенной группе проблем).

Признаки подразделения структур:

- функциональный (подразделения формируются в соответствии с функциями – сбыт, производство, маркетинг, финансы);
- географический или территориальный (создание региональных отделений, местных представительств);
- продуктовый (разделение на элементы по видам товаров или услуг, в каждом продуктовом отделении есть свои функциональные отделы);
- групп потребителей (например, отдел по обслуживанию физических лиц и отдел по обслуживанию юридических лиц).

Рекомендации по формированию организационных структур управления:

- ориентация на достижение целей, а не стремление уложиться в имеющиеся ресурсы;
- четкое разделение функций подразделений, отвечающих за оперативные результаты, и тех, которые работают на перспективу;
- ясное и однозначное разграничение компетенций на всех уровнях управления; полная мера ответственности в рамках предоставленных прав; максимум контроля при минимальном числе уровней руководства.

Таким образом, при выборе структуры управления фирмой важно исходить из того, что структура должна способствовать сотрудничеству людей в достижении поставленных целей, сокращению ошибок и обеспечению удовлетворения от работы. Признаки оптимальной структуры:

- небольшие подразделения с высококвалифицированным персоналом;
- небольшое число уровней руководства;
- быстрая реакция на изменения внешней среды;
- высокая производительность труда;
- низкие затраты на управление.

Типы организаций:

Механистический тип организации существует в условиях стабильности рыночной и технологической среды, предсказуемого направления развития деятельности и организации. Такое положение возможно только в идеальной ситуации полного покоя или равномерного движения общества по заданному вектору.

Механистический подход к проектированию организационной структуры управления характеризуется использованием формальных правил и процедур, узкой специализацией в работе, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе, жесткой иерархией власти в организации. Отношения в таких организациях формальные и носят официальный характер.

Современный этап развития мировой экономики предполагает наличие высокой степени изменчивости технологической и рыночной среды, чему более соответствует органический тип организации, когда нет жесткой структуры, четкого распределения работ, а существуют механизмы быстрой адаптации к изменениям среды.

В зависимости от характера связей между различными подразделениями компании различают следующие основные типы организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, дивизиональная.

Рассмотрим наиболее распространенные типы ОСУ, прежде всего традиционные (механистические, бюрократические) ОСУ:

Линейная структура управления (рис. 2.6). Во главе такой организации и каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и сосредоточивший в своих руках все функции управления. Его решения обязательны для выполнения подчиненными. Характерно

сосредоточение всех функций управления в руках одного руководителя, прямое воздействие на объект управления.

Линейная ОСУ может быть использована в небольших фирмах с однородной и несложной технологией.

Достоинства:

- очень четкая система взаимосвязей типа “начальник – подчиненный”;
- обеспечение принципа единоначалия;
- личная ответственность руководителя за результаты;
- оперативность принятия решений;
- быстрая реакция на прямые приказания;
- простота построения самой структуры;
- высокая степень "прозрачности" деятельности всех структурных единиц.

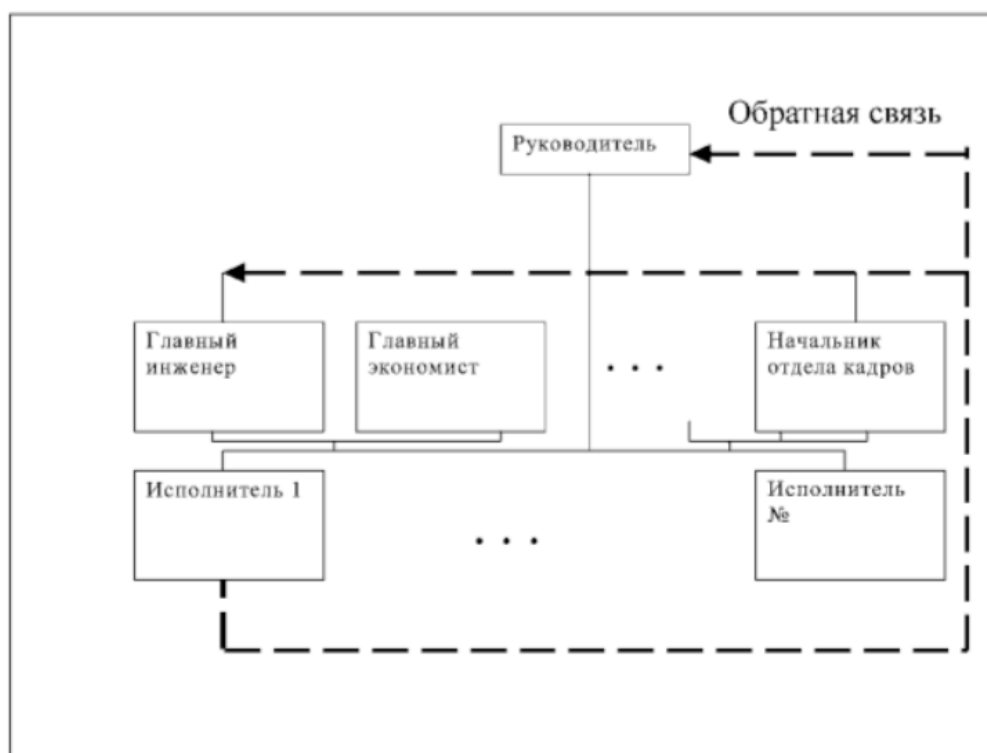


Недостатки:

- необходимость для руководителя обладать разносторонними знаниями;
- отсутствие специализированного менеджмента;
- перегрузка менеджера информацией;
- множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными организациями;
- чрезмерная нагрузка на высший уровень управления;
- отсутствие возможности быстрого разрешения вопросов, возникающих между различными структурными подразделениями;

- высокая степень зависимости от личных качеств менеджеров любого уровня.

Функциональная организационная структура управления. Управленческие воздействия в такой структуре разделяются на линейные и функциональные. Каждое из этих воздействий обязательно для исполнения. В пределах определенной функции управления создаются управленческие подразделения, которые передают нижестоящим ступеням управления или непосредственным исполнителям обязательные для них решения.



Достоинства:

- привлечение к руководству компетентных в конкретной области специалистов;
- оперативность в решении нестандартных ситуаций;
- исключение дублирования функций;
- быстрый рост профессионализма функциональных руководителей.

Недостатки:

- нарушение принципа единоначалия;
- обезличивание ответственности;
- трудность координации деятельности отделов;
- удлинение связей в управлении;
- возникновение конфликтов интересов разных отделов.

Линейно-функциональная организационная структура управления. Основу линейно-функциональных структур составляет "шахтный" принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации.



В линейно-функциональной структуре разработчики попытались объединить плюсы линейной и функциональной структур и устранить их минусы. Функциональные отделы в этом случае призваны консультировать, информировать, координировать работу других подразделений.

Достоинства:

- снятие большей части нагрузки с высшего уровня управления;
- более глубокая подготовка решений;
- расширение возможностей линейных руководителей; возможность привлечения экспертов;
- стимулирование развития неформальных связей на уровне структурных блоков;
- уменьшение потребности в специалистах широкого профиля;
- как следствие предыдущего плюса - улучшение качества выпускаемой продукции;
- возможность создания штабных подструктур.

Однако и этот тип организационной структуры не лишен недостатков.

Недостатки:

- отсутствие единства действий;
- значительное усложнение связей внутри предприятия;
- затруднение координации деятельности организации;
- длительная процедура принятия решений;
- появление большого количества новых информационных каналов;
- снижение ответственности исполнителей, так как каждый получает указания от различных руководителей;
- возможность переноса ответственности за неудачи на сотрудников других подразделений;
- несогласованность указаний;
- тенденции к чрезмерной централизации.

Современные тенденции построения организационных структур управления:

- снижение значимости иерархий;
- переход от жестких (вертикальных) структур к само-организованным горизонтальным структурам;
- приоритет территориального, горизонтального системообразования и самоуправления;
- существенная информатизация общества, в соответствии с этим появление организаций, чутко реагирующих на изменения внешней среды и запросы потребителей;
- появление бизнес-групп, функциональных собраний (Япония), временных товарищеских групп (США, Англия), команд.

Среди новых тенденций следует выделить организации, ориентированные на рынок - быстро адаптирующиеся, либо дивизиональные, либо матричные структуры, совмещающие продукт и территорию. Происходит приспособление продукта к потребителю, сокращение числа уровней управления, передача ответственности на нижние уровни иерархии, расположенные ближе к потребителю. Создаются достаточно автономные группы (бизнес-группы, центры прибыли).

Организация, ориентированная на рынок, может быть описана следующим образом. По характеру взаимодействия с внешней средой (т. е. рынком) это органический тип организации, быстро адаптирующийся к происходящим вне ее изменениям. По характеру взаимодействия частей внутри организации это либо развитая дивизиональная, либо реальная матричная структура. И наконец, по характеру взаимодействия индивида с организацией это индивидуалистский тип. Принципиальным отличием данного типа организации от других является то, что в данном случае речь идет о группировании всех частей организации вокруг рынка или рынков. Одним из вариантов, по которому строится общая схема структуры организации, ориентированной на рынок, является следующая: наверху организации обычно централизуются только ключевые функции, определяющие ее положение на рынке. На следующем уровне организации, как правило, децентрализуются производственные операции. На нижнем уровне организация группируется по продуктовому или географическому принципам с созданием на этой основе центров прибыли.

От организации, ориентирующейся на рынок, требуется наличие трех главных качеств: гибкости, адаптивности и инновационности. В организациях усиливается группирование работ именно по рынкам. Структура организации начинает все больше носить сетевой характер. Все в организации направлено на сближение тех, кто принимает решение, с теми, кто это решение покупает, — потребителями. Это, в свою очередь, требует уменьшения числа уровней управления в организации и передачи ответственности на нижние этажи иерархии, расположенные ближе к потребителю и берущие на себя риск.

В настоящее время достаточно распространенными являются адаптивные структуры, которым присуща способность сравнительно легко

менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления. Основным недостатком адаптивных структур является то, что требуется тщательный подбор руководителей, так как не каждый может справиться.

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

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

- ориентацией на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, решение сложных проблем;
- ограниченным действием во времени, т. е. формированием на временной основе: на период решения проблемы, выполнения проекта, программы;
- созданием временных органов управления.

К адаптивным структурам относится матричная структура.

Дивизиональные организационные структуры управления. Дивизион - это крупное структурное подразделение предприятия, обладающее большой самостоятельностью за счет включения в него всех необходимых служб. Иногда дивизионы принимают форму дочерних предприятий фирмы, даже юридически оформляются как отдельные юридические лица, на деле же являясь составными частями одного целого. В дивизиональной структуре большинство подразделений ведет производство и сбыт самостоятельно, основные функции корпорации децентрализуются. Дивизиональные структуры ориентируются, как правило, на виды продукции, различные группы потребителей или различные регионы.



Достоинства:

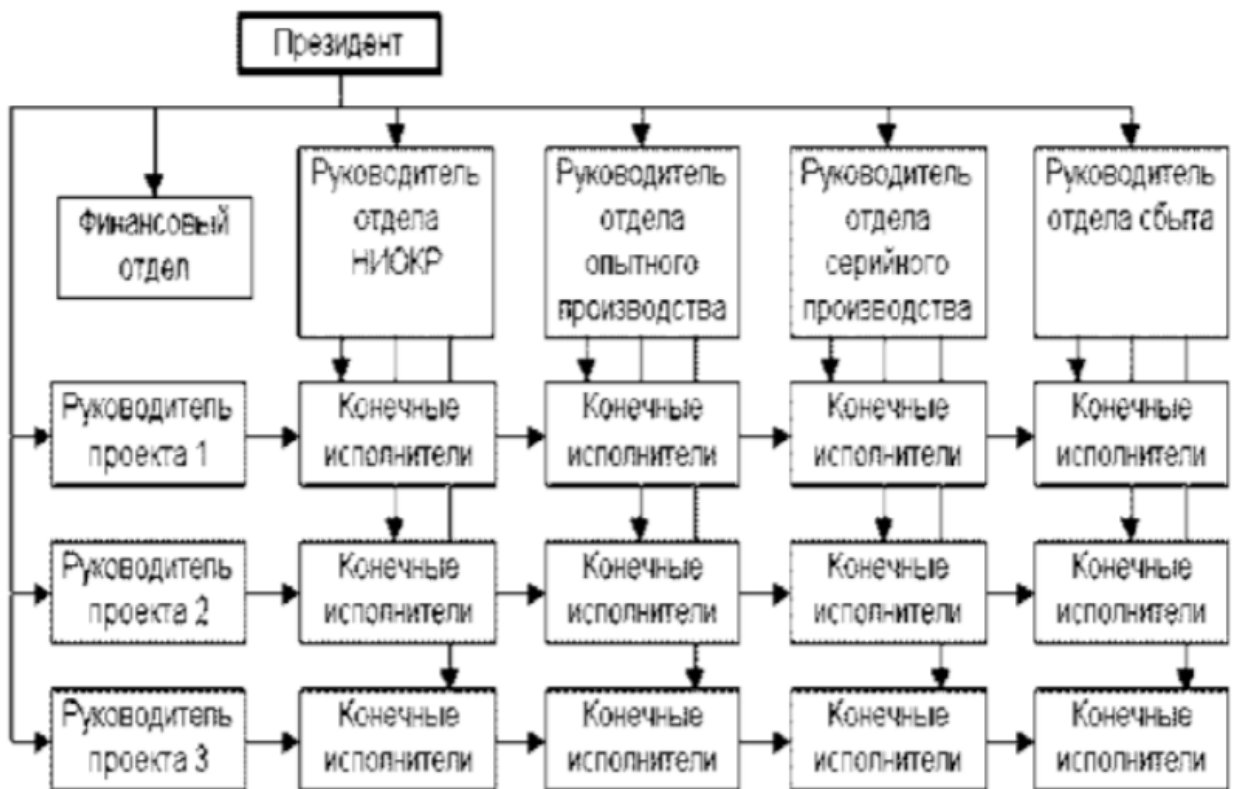
- наличие тенденций к децентрализации;
- высокая степень самостоятельности дивизионов;
- разгрузка менеджеров базового звена управления;
- высокая степень выживаемости в условиях современного рынка;
- развитие у управляющих дивизионов предпринимательских навыков.

Недостатки:

- появление дублирующих функций в дивизионах;
- ослабление связей между сотрудниками различных дивизионов;
- частичная потеря контроля над деятельностью дивизионов;
- отсутствие одинакового подхода к управлению различными дивизионами генеральным директором предприятия.

Матричная организационная структура управления. Проектная ОСУ — временная структура в крупной фирме, которая создается для решения конкретной задачи. После выполнения задания участники группы продолжают работать в своих отделах. Создание таких структур не требует дополнительного набора работников.

Руководитель проекта работает со специалистами, которые подчинены и линейным руководителям, определяет, что, где и когда надо сделать. Линейный руководитель определяет, кто и как. Совокупность работ рассматривается с позиции достижения цели, невзирая на иерархию подчинения.



Достоинства:

- возможность оперативной ориентации на потребности своих клиентов;
- снижение затрат на разработку и апробацию новшеств;
- значительное сокращение времени на внедрение различных новшеств;
- своеобразная кузница руководящих кадров, так как руководителем проекта может быть назначен практически любой сотрудник предприятия.

Недостатки:

- подрыв принципа единоначалия и, как следствие, необходимость со стороны руководства постоянного отслеживания баланса в управлении сотрудником, который одновременно подчиняется и руководителю проекта, и своему непосредственному начальнику из того структурного подразделения, из которого он пришел; опасность возникновения конфликтов между руководителями проектов и начальниками подразделений, от которых они получают специалистов для реализации своих проектов;
- большая сложность в управлении и координации деятельности организации в целом.

Наиболее эффективными и перспективными являются организационные структуры управления, построенные по дивизионному и матричному типам, так как только они способны адекватно и оперативно реагировать на изменения, происходящие не только внутри предприятия, но и во внешней среде.

Новые типы ОСУ. Взрывная скорость изменений в продукции и услугах становится несовместимой с жесткими схемами организационной структуры и требует перехода к новым способам разделения работ в организации.

Эдхократические ОСУ используются для нестандартных и сложных работ. Формальности сведены до минимума, высокая степень свободы в действиях работников. Высококвалифицированный персонал. Право принимать решения имеют компетентные сотрудники. Система вознаграждения строится на вкладе работника, его компетентности. Подходят для сфер с высокой, сложной технологией (исследовательские, опытно-конструкторские, консультационные, нововведения).

Многомерные ОСУ. В таких структурах учитываются не только ресурсы и результаты, но и территории, рынок и потребитель. Создаются автономные рабочие группы центры прибыли. Руководство организации только инвестирует в них средства и дает займы. Отношения членов автономной группы с руководством организации и другими подразделениями строятся как отношения с клиентами — свободный рынок внутри организации.

Партисипативные ОСУ. Членам организации предоставляется право участвовать в принятии решений по их работе, в установлении целей и в решении проблем. Степень участия в управлении:

- выдвижение предложений;
- участие в выработке альтернативных проектов решений (создание комитетов или комиссий, временных или постоянных);
- выбор окончательного решения (научно-технические советы), технико-экономические, управленческие советы).

У работников появляется чувство собственника, повышается мотивация деятельности, они лучше выполняют принятые ими же (с их участием) решения. Рождаются больше идей.

Предпринимательская организация ориентирована на рост, имеет краткосрочную, эпизодическую и поэтапную основу. Базируется на индивидуальной инициативе, развитие идет по многим направлениям. Ключевыми организационными факторами являются люди, группы и их квалификация. Структура управления характеризуется малым количеством уровней, гибкостью и сетевым построением – перевернутая пирамида, в основании которой находится руководство этой организации. При этом руководство не только меняет свое место, но и меняет свои основные функции. Главной обязанностью руководства предпринимательской организации вместо традиционного контроля является всемерная поддержка усилий работников, делающих бизнес.

Данная структура "поворачивает" организацию лицом к потребителю, реализуется максимально возможное делегирование прав и ответственности тем, кто непосредственно делает бизнес.

Итак, организация как функция менеджмента - это процесс создания предприятия, выделения его структурных подразделений, определение их полномочий и ответственности, делегирования полномочий соответствующим подразделениям и работникам, обеспечение предприятия всем необходимым для достижения поставленных целей.

4. Мотивация как функция управления

Понятие и значение

Мотивация (от греч. *motif*, от лат. *moveo* - двигаю) — процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения целей организации и личных целей. Мотивация - это совокупность внешних (стимулирование) и внутренних (мотив) побудительных сил.

Стимулирование - процесс использования различных стимулов для мотивирования людей. Оно имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование — это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

Стимулирование — это создание условий, возможностей, атмосферы заинтересованности человека в проявлении инициативы и достижении определенного качества своей деятельности, а также процесс использования различных стимулов для мотивирования людей. Стимулы выступают в процессе управления в качестве факторов воздействия, которые менеджер использует для достижения поставленных целей и получения результатов.

До XX в. считалось, что мотивация в основном заключается в предложении соответствующих денежных вознаграждений в обмен на прилагаемые работником усилия.

Мотивирование - процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Мотивы - это движущие силы в поведении людей, причина поведения человека.

Значение мотивации:

- повышение эффективности деятельности;
- обеспечение развития личности.

Менеджер работает с людьми и среди людей. Ему важно знать причины тех или иных поступков своих подчиненных, чтобы иметь возможность направлять их действия в русло, желательное для организации, т. е. чего хотят и чего не хотят его подчиненные и каких результатов от них при этом ожидать. Степень мотивации персонала является одним из основных факторов конкурентоспособности организации.

Хорошо мотивированные работники являются одним из факторов, влияющих на результаты деятельности организации. Однако между мотивацией и конечным результатом деятельности человека нет однозначной связи.

Факторы, влияющие на мотивацию работника:

- способности;
- настроение в данный момент;
- понимание ситуации;
- влияние третьих лиц.

Интересна формула мотивации:

СПОСОБНОСТИ * МОТИВАЦИЯ = РЕЗУЛЬТАТ

Как видно из формулы, ноль в любом из множителей приводит к отсутствию результата.

Процесс мотивации можно представить в виде шести следующих одна за другой стадий:

- 1) возникновение потребности;
- 2) поиск путей устранения потребности;
- 3) определение целей (направления) действия;
- 4) осуществление действия по удовлетворению потребности;
- 5) получение вознаграждения за осуществление действия;
- 6) удовлетворение, устранение потребности.

Классификация теорий мотивации

В менеджменте выделяют две группы теорий мотивации:

- Содержательные, основанные на потребностях человека, которые побуждают его действовать в определенном направлении. Потребность - это ощущение недостатка чего-либо, объективно необходимого для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы.

Процессуальные, основанные на поведении людей с учетом их восприятия и познания. В процессуальных теориях анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения целей и выбирает вид поведения в процессе их реализации. Различие этих теорий в том, что конкретно предлагается менеджеру в качестве способов мотивации работников.

Содержательные теории мотивации.

Управляя людьми, менеджер должен дать возможность удовлетворять их важнейшие потребности. Для этого менеджеру необходимо тщательно изучать своих подчиненных, выявлять активные движущие потребности, их изменения по мере развития организации. Для выявления мотивационной структуры работников можно использовать наблюдение, беседы или анкетные опросы.

Наиболее известной и используемой содержательной теорией мотивации является иерархия потребностей А. Маслоу



А. Маслоу разделил все потребности на пять уровней, причем эти потребности соподчинены между собой и удовлетворяются последовательно.

1. Базовый уровень — физиологические потребности. Применительно к рабочей среде - это потребности в заработной плате, отпуске, перерывах в работе, благоприятных условиях труда, освещении, отоплении и вентиляции на рабочем месте.

2. Потребности в безопасности и защищенности, в том числе на рабочем месте (гарантированное пенсионное обеспечение, медицинское обслуживание, гарантия работы).

3. Потребность в принадлежности к определенной социальной группе (определенный статус в социальной группе, участие в совместных действиях).

4. Потребность в признании и уважении.

5. Потребность в самовыражении (стремление к полному использованию своих знаний и способностей).

Если рассматривать пирамиду потребностей А. Маслоу, то можно обратить внимание, что большинство потребностей можно удовлетворить нематериальными стимулами. Например:

- потребность в безопасности - гарантированная работа, социальное страхование, пенсионное обеспечение, возможность безбоязненно размещать деньги, ценные бумаги в банках, инвестиционных учреждениях и т. д. Мощное влияние на работника оказывает рабочая среда, поэтому не стоит жалеть средств и усилий на создание благоприятной обстановки;

- потребность в причастности к общему делу. Каждый работник хочет ощущать свою "нужность" организации, поэтому руководители должны по возможности давать работающим полную информацию, иметь отлаженную обратную связь. Так, например, ветераны труда тяжело переносят уход на пенсию, отрыв от своего коллектива, поэтому средством мотивирования работающих является отношение организации к пенсионерам, привлечение их в различные советы, наставничество. Для удовлетворения потребности в поддержке и общении необходимы участие в групповой работе, коллективном творчестве, внимание со стороны руководителя, уважение товарищей.

Также рекомендуется создавать форму дружеского партнерства, дух единства в трудовом коллективе, условия для социальной активности членов организации вне ее рамок, проводить с подчиненными периодические совещания, стараться не разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба, проводить групповые мероприятия, выходящие за рамки работы;

- личностное развитие и рост. Потребности в самоутверждении, признании со стороны окружающих удовлетворяются путем приобретения компетентности, завоевания авторитета, лидерства, известности, получения публичного признания. Управление обладателями этих потребностей облегчает присвоение им титулов, званий, вручение наград, освещение в прессе, упоминания в публичных выступлениях и проч. Рекомендуется предлагать подчиненным более содержательную работу, привлекать их к формулировке целей и выработке решений, делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать подчиненных по служебной лестнице, обеспечивать обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности;

- потребность в самовыражении и реализации своих возможностей. Для удовлетворения этих потребностей человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств и методов решения стоящих перед ним задач. Поэтому нужно обеспечивать подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволяли бы полностью использовать их потенциал, давать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи, поощрять и развивать у подчиненных творческие способности.

Достоинства теории А. Маслоу заключаются в том, что она позволяет дифференцировать потребности и подходить к работникам с учетом их особенностей.

Однако данная теория не раскрывает всех потребностей, не всегда имеет место жесткое следование одной группы потребностей за другой, не подсказывает, какими способами удовлетворять различные потребности работников.

Теория высших (приобретенных) потребностей Д. Мак-Клелланда. Данная теория исходит из того, что человеком движут три потребности, которые, в свою очередь, приобретаются и развиваются под влиянием обучения и жизненного опыта:

- потребность власти (стремление оказывать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность), бывает двух видов: власть ради властвования или ради решения групповых задач. Естественно, что для менеджера важно наличие потребности власти второго вида;
- потребность достижения (достижение поставленных целей более эффективно);
- потребность соучастия (иметь хорошие отношения с окружающими, получение от них поддержки).

Рекомендации для менеджеров по использованию данной теории:

- для людей с потребностью власти рекомендуется давать возможность готовиться к руководящей должности, например включать их в кадровый резерв;
- перед людьми с потребностью в успехе рекомендуется ставить задачи, предусматривающие риск и ответственность;
- для людей с потребностью в причастности рекомендуется создавать благоприятные психологические условия в коллективе, информировать о состоянии дел в организации, о результатах их работы.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга. Автор выделяет две группы факторов:

- гигиенические факторы, к которым относится среда, окружающая человека (заработная плата, условия работы, межличностные отношения, политика фирмы по отношению к персоналу, гарантия занятости, стиль руководства, статус, система контроля). Данные факторы обеспечивают лишь нормальные условия труда. Герцберг считал, что гигиенические факторы являются необходимыми, но недостаточными факторами мотивации, они просто снимают неудовлетворенность;
- мотивационные факторы, которые включают личный успех, продвижение по службе, признание и одобрение, собственно работа, возможность творческого и делового роста, высокая степень ответственности.

Вывод для менеджеров: следует быть осторожным и не делать упор на гигиенические факторы как на основные при удовлетворении потребностей, когда потребности 1 и 2-го уровней иерархии потребностей А. Маслоу уже достаточно удовлетворены. И наоборот, менеджеры не должны тратить время

и средства, предлагая своим служащим разнообразные мотиваторы до того, как будут удовлетворены гигиенические потребности.

Показательна трактовка заработной платы в различных концепциях мотивации. С точки зрения А. Маслоу, зарплата является способом удовлетворения различных (практически всех) потребностей. По Ф. Герцбергу, зарплата есть фактор условия (неудовлетворенности), но не мотивации, и лишь иногда, при адекватной связи с результатом, становится мотивом.

Процессуальные теории мотивации. Данные теории анализируют, как человек распределяет усилия для достижения целей и выбирает тип поведения в процессе их реализации.

Теория ожиданий В. Врума. Автор считает, что степень мотивированности сотрудников организации к труду зависит от их представлений относительно своих способностей к выполнению стоящих перед ними задач и реальности достижения поставленной цели. На степень мотивированности влияет также ценность или привлекательность для индивида полученных результатов.

Затраты труда, считает работник, должны привести к определенным результатам. Достигнутые результаты должны привести к вознаграждению, а вознаграждение должно привести к удовлетворению.

Предлагается формула мотивации по В. Вруму:

$$\text{МОТИВАЦИЯ} = (З - Р) \times (Р - В) \times \text{ВАЛЕНТНОСТЬ},$$

где З - затраты (усилия);

Р - результаты;

В - вознаграждение;

В -ВАЛЕНТНОСТЬ удовлетворенность вознаграждением, ценность получаемого вознаграждения.

Эффективность мотивации достигается в том случае, если человек верит, что затраченные усилия приведут к достижению цели и получению ценного для него вознаграждения (валентность). Если валентность не слишком велика, то мотивация будет ослабевать.

В теории ожиданий система мотивации строится на количественных взаимосвязях между входом системы затратами труда и ее выходом степенью удовлетворенности вознаграждением за вложенный труд. Например, исполнитель, повысив интенсивность своего труда на 20%, должен быть уверен в том, что степень удовлетворения вознаграждением от повышения интенсивности труда повысится не менее чем на 20%. Задача менеджмента при этом сводится к разработке количественно обоснованной системы мотивации роста производительности или качества труда исполнителя.

Рекомендации, вытекающие из теории ожиданий:

- руководителю следует способствовать тому, чтобы подчиненные как можно чаще ощущали свой успех. У каждого человека есть определенные

преимущества, сильные стороны, способности, которые помогают достигать успеха в определенной сфере деятельности. Отметив какое-либо положительное качество человека, руководителю обязательно следует сказать ему об этом. Каждый работник хочет слышать о себе приятное. Получив одобрение от другого, человек становится более уверенным в себе, увеличивается уровень его самоуважения, растет самооценка;

- после успешного завершения задания подчиненными необходимо в той или иной форме выразить благодарность. Рекомендуется использовать различные формы выражения признания их заслуг.

Однако практический опыт показывает, что руководители, как правило, не очень-то ценят результаты работы подчиненных. Регулярно повторяющиеся успехи остаются незамеченными и воспринимаются как само собой разумеющееся, в то время как промахи немедленно привлекают к себе внимание руководителя;

- потребности и ожидания работников не одинаковы, поэтому мотивационное воздействие увеличивается, если руководитель хорошо их знает и учитывает при определении вознаграждения.

То, что человек ценит, зависит от его потребностей. Чтобы человек был мотивирован на определенную деятельность, нужно его достижения в этой деятельности вознаграждать тем, что он ценит, и вознаграждение должно быть связано с достижением цели организации.

Сила стремления к получению вознаграждения или другой цели (другими словами, исполнительная мотивация) зависит:

- от ценности вознаграждения (желательности);
- его достижимости (реальности получения вознаграждения, "ценности ожиданий").

Руководство организации должно сформулировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, что ожидает от них руководство.

Если уровень ожиданий руководителя высок, производительность подчиненных, вероятно, тоже будет высокой. Если же его ожидания не слишком высоки, то производительность, скорее всего, будет низкой. Мощное воздействие, оказываемое ожиданиями одного человека на поведение другого, давно уже признано психологами, педагогами и управленцами. Следует помнить, что работники смогут достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированные им полномочия и их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Безусловно, на первом месте находится экономическая мотивация, к которой относятся заработная плата работников, премии, льготы, проценты, участие в прибылях, пакет акций, различные доплаты.

Социальная мотивация включает в себя общественное признание работника и результатов его труда, благодарность, восхищение, обожествление или противоположное, например, презрение со стороны коллег.

Близкой к социальной является моральная мотивация - личное или публичное признание работника, похвала или критика.

Для отдельных категорий работников важна властная мотивация - повышение в должности, предоставление дополнительных полномочий, особый статус и т. д.

Действующими методами управленческой мотивации являются психологическая и социально-психологическая мотивация. Психологическая мотивация - это ощущение работником собственной значимости или безразличия, ущербность, ненужность. Ко второй можно отнести повышение социальной активности работника, обмен опытом, деловую, управленческую и профессиональную этику.

Монетарное стимулирование и свойства денег. В практике управления одной из самых распространенных форм стимулирования является материальное - система конкретных мер, с помощью которой экономическая заинтересованность работников используется для развития производства, повышения его эффективности и наиболее полного удовлетворения потребностей.

Стимулировать своих подчиненных - прямая обязанность менеджера. По мнению многих экспертов, одна из серьезных проблем, с которой сталкиваются организации в области стимулирования работников, заключается в использовании чрезмерно упрощенных представлений о том, что побуждает людей хорошо и добросовестно трудиться. Многие менеджеры полагают, что деньги могут быть решающим фактором воздействия на мотивы трудового поведения большинства работников. Истина, однако, в том, что деньги не могут воздействовать на мотивы поведения основной массы людей. Если пытаться мотивировать работников только деньгами, то скоро не хватит для этого средств. Ведь повышение заработной платы воспринимается как стимул максимум в течение трех месяцев, а затем воспринимается как должное. Она побуждает к активному действию (по мнению менеджеров компании Philips) на один месяц, не более, так как ее начинают воспринимать как норму. Поддерживать значимую роль заработной платы в качестве мотиватора можно только регулярным ее повышением. Поскольку зарплатные ресурсы компании не беспредельны, видя такой потолок, человек либо расслабляется, либо раздражается, либо начинает работать на сторону.

Неслучайно, по данным опроса журнала "Эксперт", треть среднего класса (менеджеры, исследователи, инженеры и аналитики) готовы сменить работу, как только им предложат что-нибудь более привлекательное. Можно ли после этого считать, что они работают с полной отдачей?

Если организация хочет использовать деньги как стимул, то она обязана:

- 1) подбирать на работу соответствующих людей;
- 2) платить им достаточно крупные премии (от 30 до 100% основного оклада);
- 3) быть готовой к тому, что их могут в любой момент "перекупить" конкуренты;
- 4) создавать соответствующий социально-психологический климат.

Это значит, что организация должна следить за тем, чтобы одновременно были удовлетворены, по меньшей мере, некоторые из высших потребностей работников (по шкале А. Маслоу).

Итак, деньги и только деньги, вероятно, не являются решающим стимулом повышения производительности труда. Как уже отмечалось, повышение заработной платы приносит лишь непродолжительное удовлетворение.

Вместе с тем можно использовать материальное неденежное стимулирование. В данном случае организация затрачивает ресурсы, а человек не получает их в виде "живых" денег, а только в виде определенных льгот.

Социальный пакет. В последнее время во многих организациях принято обеспечивать работников "социальным пакетом". Социальный пакет — не просто метод мотивации сотрудников, это еще и визитная карточка компании. Его содержание порой является мощным стимулом для построения карьеры или получения дополнительного образования.

Как правило, социальный пакет разрабатывается департаментами управления персоналом и согласовывается с руководством компаний.

Список льгот включает:

- медицинскую страховку;
- страхование жизни;
- полностью или частично оплачиваемое питание;
- дополнительный отпуск;
- материальную помощь в случае свадьбы, юбилея или похорон;
- пребывание в оздоровительных учреждениях;
- оплату мобильной связи;
- тренинги;
- служебный автомобиль;
- право пользования автомобильной парковкой компании;
- абонементы в оздоровительный центр;
- языковые курсы;
- предоставление льготного кредита;
- программы профессионального развития;
- частные пенсионные планы для сотрудников;
- скользящий график рабочего дня.

По данным специалистов среднестатистический работник в первую очередь надеется найти в своем социальном пакете медицинскую страховку, на втором месте стоит кредит на приобретение автомобиля или недвижимости, а почетное третье место разделяют оплачиваемый отпуск и обучение. Что

касается пенсионных планов, то сотрудники воспринимают их с энтузиазмом появляется уверенность, что старость будет “прикрыта”. Введение пенсионных планов свидетельствует о том, что работодатель заботится о людях в долгосрочной перспективе.

Скользкий график рабочего дня дает возможность человеку распоряжаться своим временем — это огромный стимул, не требующий каких-либо затрат и дающий большой эффект. Каждая компания разрабатывает свое “меню” социальных льгот. Это объясняется несколькими факторами, в первую очередь финансовыми возможностями компании.

В настоящее время большинство российских компаний предоставляют своим сотрудникам социальный пакет. Однако, так как в основном содержание “пакета” одинаково, он перестает действовать как мотивационный фактор, поэтому в России получает распространение западный подход, называемый мотивацией по принципу “кафетерия”. Сотрудник знает сумму, которая ему положена, и перечень льгот, которые входят в социальный пакет. Он может самостоятельно выбрать льготы, наиболее актуальные для него в следующем году. Причем индивидуальный социальный пакет работником набирается в соответствии с его должностью, стажем работы и Профессиональными достижениями. Есть и общие для всех бенефиты (льготы).

Итак, хотелось бы отметить, что вопрос формирования пакета относится к числу ключевых в управлении персоналом.

5. Контроль в системе менеджмента

Сущность, назначение и виды контроля

Контроль - заключительная часть менеджмента, которая позволяет выявлять успехи, недостатки, проблемы и корректировать деятельность. А также это процесс проверки и сопоставления того, что есть с тем, что должно быть достигнуто, или достигнутых результатов с затратами.

Назначение контроля:

- оценка результатов;
- оценка факторов, определивших результаты;
- формирование обратной связи.

Контроль необходим для корректировки деятельности сотрудника и организации в целом, для предвидения кризисной ситуации, для фиксирования успеха, т. к. контроль выявляет не только ошибки, но и успех.

В общем процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его данным производится корректировка ранее принятых решений, планов и даже норм и нормативов.

Контроль следует отличать от учета. Учет ограничивается наблюдением, измерением, регистрацией, хранением и обработкой данных. Контроль же предусматривает оценку данных.

Отсутствие контроля или недостаточное внимание к нему приводят к дезорганизации и нарушению взаимодействия людей по достижению общих

целей. Контроль - это первейшая обязанность управляющего любого уровня, помогает управляющим вносить коррективы в деятельность организации.

Виды контроля:

Различают следующие виды контроля:

- по содержанию: общий и специальный;
- масштабам: сплошной и выборочный;
- характеру: открытый и скрытый;
- взаимоотношениям объекта и субъекта: с помощью специальных органов или людей и самоконтроль;
- характеру взаимоотношений с внешней средой: внешний и внутренний;
- по способу оценки: жесткий и мягкий (с правом на ошибку);
- использованию технических средств: видеоконтроль, компьютеризация.

Отдельно можно выделить так называемый контрольный "трезубец": предварительный контроль (контролируются ресурсы – человеческие, материальные, финансовые). Осуществляется до начала работ; текущий контроль (обратная связь с исполнителями, корректировка отклонений). Применяется в ходе проведения работ для своевременного принятия корректирующих мер; заключительный контроль (итоговые результаты, движение к цели, определяются санкции, анализ для предотвращения ошибок в будущем, мотивация сотрудников на будущее). Подведение итогов в процессе заключительного контроля обеспечивает менеджеров информацией, необходимой им для дальнейшего планирования и мотивации труда работников. Различают также внешний (со стороны руководителя) и внутренний контроль (самоконтроль).

Внешний контроль помогает подстегнуть большинство и не оставить лазейки для лентяев; связать систему поощрений с результатами работы каждого работника. Минусы: можем получить улучшение показателей, а не самой работы; пренебрежение неконтролируемой частью работы; блокирование информации, которая может снизить оценку работы исполнителей; поиск оправданий в контролируемой области. Если все контролировать, люди перестают чувствовать свою ответственность и превращаются в просто исполнителей. Одним из лучших видов контроля является самоконтроль заинтересованных в результатах своего труда исполнителей. Однако следует помнить, что самоконтроль возможен, если:

- для работника работа не только источник пропитания, но и путь к признанию, средство самоутверждения;
- у работника высокий уровень квалификации и большой опыт работы и навыков;
- он хорошо понимает, что конкретно от него требуется;
- сам согласен с этими требованиями;
- обладает волей, собранностью и ответственностью, дисциплинирован.

Суть метода самоконтроля заключается в делегировании функции контроля непосредственному исполнителю работ, который на основе полученного доверия сознательно проводит контроль своей деятельности.

Большинство менеджеров применяют комбинированный метод контроля за выполнением поручений, основанный на принципе "жесткой демократии" - сотруднику дается относительная свобода, однако по мере выполнения задачи осуществляется ненавязчивый контроль его деятельности.

Аудит и контроллинг как инструменты контроля

Контроллинг - система постоянной оценки всех сторон деятельности предприятия, его подразделений, руководителей, сотрудников с точки зрения своевременного и качественного выполнения заданий стратегического плана, выявления отклонений и принятия безотлагательных, энергичных действий, чтобы намеченные рубежи были достигнуты при любых изменениях хозяйственной ситуации.

Словарь современных экономических терминов дает следующее определение: "контроллинг – это:

- 1) инструмент планирования, учета, анализа состояния дел на фирме, используемый для принятия решений на базе компьютеризированной системы сбора и обработки информации;
- 2) название подразделения фирмы, принятое на промышленных предприятиях в ФРГ, США;
- 3) система непрерывной оценки разных сторон деятельности компании, ее подразделений, руководителей, сотрудников, охватывающая учет, анализ, контроль как интегральную функцию".

В бизнес-словаре контроллинг определяется как "система эффективного управления предприятием, ориентированная на его долгосрочное функционирование и основанная на внедрении в практику методов и средств современного менеджмента".

Контроллинг можно рассматривать как философию и как инструмент:

- контроллинг — философия и образ мышления руководителей, ориентированные на эффективное использование ресурсов и развитие предприятия в долгосрочной перспективе;
- контроллинг - ориентированная на достижение целей интегрированная система информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности предприятия.

Система контроллинга требует создания информационной системы, организованной на базе управленческого и финансового учета. В настоящее время контроллинг представляет собой информационное обеспечение ориентированного на результат управления предприятием.

Аудит (от лат. audit – слушает), или аудиторская проверка, — процедура независимой оценки деятельности организации, системы, процесса, проекта или продукта. Чаще всего термин употребляется применительно к проверке бухгалтерской отчетности организаций с целью выражения мнения о ее достоверности.

Главная цель аудита - выявление финансового положения, состояния фирмы и выработка рекомендаций по их улучшению.

Аудит можно также определить, как своеобразную экспертизу бизнеса. Аудит (внешний и внутренний) является инструментом контроля.

Если вспомнить “контрольный трезубец”, то аудит представляет собой заключительный контроль. Некоторые авторы утверждают, что аудит можно определить, как форму последующего контроля достоверности финансовой (бухгалтерской) отчетности аудируемых лиц.

В рамках теории менеджмента мы рассматриваем аудит, как более широкое понятие. Это может быть проверка разных сфер деятельности организации перед предстоящими внешними проверками. Внутренний аудит оказывает помощь организации в подготовке ее к внешним проверкам. Своевременное выявление недостатков в работе приводит к тому, что они устраняются до проведения внешних проверок. Соответственно уменьшается вероятность выявления ошибок и наступления штрафных или юридических санкций к предприятию.

Процесс контроля. Принципы осуществления контроля

Контроль является основой для планирования на очередной период. Контроль можно рассматривать и как мотивацию за счет ощущения успеха внимания к результатам работы подчиненного. Контроль также одна из стадий принятия и реализации управленческого решения, обеспечивает правильную оценку реальной ситуации, инструмент выработки политики и принятия решения.

Объекты контроля:

- планы;
- принятые решения;
- деятельность персонала;
- качество продукции;
- соблюдение законов.

Инструменты контроля:

- наблюдение;
- проверка всех сторон деятельности;
- учет и анализ.

Субъектом контроля является сам непосредственный руководитель. Причем из всех функций менеджмента именно контроль не делегируется. Отслеживание и обратная связь занимают в работе менеджера много времени. При этом менеджеру лучше непосредственно контролировать ситуацию, так как всегда более достоверная информация из первых рук. Контроль

непосредственно менеджером позволяет показать подчиненным интерес менеджера к выполняемому решению, что важно для мотивации работников и для достижения поставленных задач.

Процесс контроля показан на рисунке.



На первом этапе устанавливаются стандарты, т. е. конкретные, поддающиеся измерению цели, имеющие временные границы. На втором этапе при сравнении показателей деятельности с заданными стандартами определяют масштаб допустимых отклонений. Только существенные отклонения должны вызывать срабатывание системы контроля. На третьем этапе определяют, какие действия необходимо предпринять.

Менеджеры могут корректировать отклонения путем пересмотра планов и стандартов, изменения структуры организации, замены персонала, более детального разъяснения заданий, пересмотра стиля руководства, обучения персонала.

Принципы контроля:

- стратегический характер контроля, т. е. ориентация на приоритеты фирмы;
- ориентация на результаты;
- осмысленность и однозначное восприятие стандартов сотрудниками;
- установление жестких, но достижимых стандартов;
- отсутствие чрезмерного контроля;
- результаты контроля должны быть известны сотрудникам;
- простота и открытость контроля;
- гибкость, способность реагировать на происходящие изменения;
- вознаграждение за достижение установленных стандартов;

- своевременность контроля;
- экономность;
- объективность, доброжелательность;
- контроль в виде помощи и инструктажа.

Контроль исполнения управленческого решения осуществляют люди, и направлен он тоже на деятельность людей.

Поэтому без учета их психологии и особенностей поведения строить систему контроля нельзя. Контроль не пользуется любовью, и это объединяет и контролирующих, и контролируемых. Поэтому требуется учет не только формального положения, но и личных качеств контролирующего. В процессе выполнения функции контроля руководитель сталкивается с важной проблемой перестановки акцента контроля с прошлого на будущее. На будущее можно воздействовать. Прошлое изменить нельзя. Польский ученый С. Ковалевский говорил “Не подлежит сомнению, что лучше с 75 % уверенностью знать об ошибке, которая будет, чем со 100% уверенностью обнаружить уже совершенную ошибку”.

Роль непосредственного руководителя в организации контроля

С точки зрения психологии контроль — это профессиональная услуга, которую управляющий должен оказывать своим подчиненным, удовлетворяя их стремление к признанию результатов труда, к уверенной безошибочной работе, желание контактировать с руководством и потребность в том, чтобы их воспринимали как ответственных работников. Как только какая-либо деятельность организации оказывается в поле зрения контролирующей системы, рядовой персонал стремится всячески улучшить положение дел именно в этой деятельности. Происходит это по следующим причинам:

- 1) совершенствование контроля означает, что высшее руководство считает эту сферу важной и заслуживающей особого внимания;
- 2) стремясь оставить о себе наилучшее впечатление, подчиненные стараются проявить себя в контролируемой сфере деятельности;
- 3) большинство людей любят видеть результаты своего труда, а контролирующая система позволяет делать их более наглядными.

Контроль рассматривается также как синоним интереса к делам работника. Отсутствие контроля менеджера за работой подчиненного означает не максимальное доверие, а отсутствие интереса к этому работнику, да и к его работе в целом.

Контроль - это взаимодействие между людьми, один из которых (подчиненный) имеет право на ошибку, а другой (руководитель) – нет. Не “поймать”, “схватить”, “уличить”, а выяснить и помочь — в этом психологическая суть и смысл контроля как управленческого действия.

Поведение, ориентированное на контроль

Неудачно спроектированная система контроля может сделать поведение работников ориентированным на контроль, т. е. люди будут стремиться к

удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленных целей. Такая ситуация может привести к выдаче неверной информации.

Сотрудники организации обычно знают, что для оценки результативности их деятельности руководство применяет различные методы контроля. Они знают, что их ошибки и достижения в тех областях, где руководство установило стандарты и наиболее последовательно выполняет процедуру контроля, послужат со всей очевидностью основанием для распределения вознаграждений и наказаний. Поэтому подчиненные обычно делают то, что начальство хочет увидеть от них при проверке.

Такой тип поведения, как уже отмечалось, называется поведением, ориентированным на контроль. Рекомендуется тщательно проектировать систему контроля с учетом подобных эффектов, иначе она будет направлять сотрудников на то, чтобы хорошо выглядеть при проведении контрольных измерений, а вовсе не на то, чтобы достичь целей организации, т. е. получим так называемые потемкинские деревни.

Другой потенциальный поведенческий эффект контроля заключается в том, что он может побуждать людей выдавать организации непригодную информацию. Так, менеджеры могут стараться устанавливать заниженные цели, увеличивая вероятность реального их достижения и получения вознаграждения в период подведения итогов.

Психологические требования к контролю:

- сочетайте требовательность к подчиненному с готовностью оказать ему помощь в выполнении работы;

- сравнивайте работу с прежними результатами данного работника. В этом случае работник видит, что за ним наблюдают. Кроме того, с позиции психологии трудно представить, что холерик и флегматик будут работать с одинаковой скоростью. Флегматик в данном случае всегда будет проигрывать холерику и сангвинику;

- оценка должна быть справедливой;

- не держите выводы контроля при себе, т. е. доводите их до контролируемых; - не ограничивайтесь инцидентами;

- контролируйте не только "любимый участок", например подразделение, в котором вы сами раньше работали;

- скрытый контроль некорректен этически, приводит к ухудшению социально- психологического климата в коллективе;

помните правила: "поругал — проиграл, похвалил выиграл" и "хвалить прилюдно, ругать наедине";

тотальный контроль порождает ошибки, небрежность и безынициативность, освобождает работника от ответственности;

- не контролируйте только из недоверия;

- не критикуйте в общем, критикуйте мнение, поступок, а не человека;

- обвиняете - докажите вину.

Оценка деятельности подчиненных: похвала, критика

Как уже отмечалось выше "не держите выводы контроля при себе". То есть для подчиненного важна обратная связь, или оценка его деятельности. Необходимо использовать оценивание в работе менеджера. К сожалению, в России чаще распространена установка на отрицательное оценивание.

Оценка - средство влияния руководителя на активность личности и коллектива. Предполагает наблюдение за работником, возбуждает у подчиненных эмоции (радость или огорчение, гордость или страх, злобу). Эмоции, в свою очередь, переходят в настроение, и влияют на производительность труда.

Оценка бывает положительной (похвала) и отрицательной (критика), глобальной и порциальной, прямой и косвенной.

Похвала является инструментом обратной связи. Как утверждают специалисты по психологии, от хорошего настроения на 20-25% улучшается производительность труда работника.

Применяя положительную оценку, следует помнить несколько правил:

- четко определите, за что хвалить подчиненных и будьте последовательны;

- продумайте "дозировку" похвалы;

- делайте перерывы;

- помните, что отсутствие похвалы за хорошую работу обидно, незаслуженная похвала воспринимается как насмешка;

- учитывайте личность человека, которому адресована похвала.

Очень важно не забывать и себя, следует использовать самостимулирование, т. е. умение похвалить себя за хорошую работу.

Похвала - наиболее утонченная и эффективная форма управления. Ответная реакция на похвалу может быть разной: от признательности до повышения лояльности и стремления улучшить работу.

Правила наказания:

- будьте справедливы и тактичны. Симпатичного нам подчиненного всегда хочется наказать мягче, а того, кто неприятен, - строже, что может привести к отрицательным последствиям;

- при выборе форм выражения и меры наказания учитывайте возраст, пол и темперамент работника;

- разных работников за одно и то же необходимо наказывать по-разному. Одного можно и нужно крепко поругать, иначе до него не дойдет, а к другому можно применять только хвалебную критику;

- наказание лучше объявлять не сразу после совершения проступка. Человек, осознавая свою ошибку, будет переживать произошедшее и морально накажет себя достаточно строго.

Осуществляя контроль, следует учитывать, что руководитель может принимать правильные решения, лишь обладая достоверной информацией о том, что происходит в компании, зная, какие возникают сложности, каково реальное качество продукции или услуг, каковы взаимоотношения с клиентами и как те оценивают деятельность компании. Если действует

система наказаний, то все сотрудники вольно или невольно начинают контролировать информацию, предоставляемую своим руководителям: увеличивается поток выгодной, приукрашенной информации, а невыгодная либо искажается до более или менее приемлемого состояния, либо просто утаивается. И так происходит на каждом уровне управления. Очень хорошо это подтверждает фраза Деминга: "Где бы ни появлялся страх, там мы получаем ложные цифры".

Итак, в заключение подчеркнем, что контроль является заключительной функцией менеджмента, руководителю следует самому осуществлять эту функцию, так как всегда лучше информация из первых рук, кроме того, контроль руководителя подчеркивается значимость контролируемой деятельности.