**Тема 1.1.Введение в менеджмент**

**Лекция № 1.** Необходимость и сущность управления. Управление как особый вид деятельности, его специфика. Природа управления и тенденции его развития .Понятие менеджмента, сущность и характерные черты современного менеджмента. Основные разновидности менеджмента. Менеджер сегодня.

**План:**

1.Необходимость и сущность управления.

2.Управление как особый вид деятельности, его специфика.

3. Природа управления и тенденции его развития.

4.Понятие менеджмента, сущность и характерные черты современного менеджмента. 4.Основные разновидности менеджмента.

5.Менеджер сегодня.

1.Необходимость и сущность управления.

Термин MANAGEMENT американского происхождения не переводится на русский язык дословно. В русском переводе этот термин является аналогом понятия «управление», что не в полной мере соответствует действительности, хотя и отражает общую суть обоих понятий применительно к управлению организацией. Для корректности использования терминов «менеджмент» и «управление» в сфере управления следует отразить их содержательные отличия.

Понятие «управление» намного шире. Оно применяется во многих видах человеческой деятельности и в разных её сферах (управление в неживой природе, биологических системах, управление государством и т.д.).

Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономи-ческими процессами на уровне предприятия, корпорации.

В англоязычных и других рыночно-ориентированных странах термин «менеджмент» употребляется в различных значениях, но всегда применительно к *управлению хозяйственной деятельностью.* Здесь термин control для управления в неживой природе и государственного управления – administration.

В упрощённом понимании, менеджмент может быть представлен как деятельность по достижению поставленных целей организации, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

В современном мире термин «менеджмент» употребляется для определения различных понятий:

* как определённый ***вид деятельности*** по руководству людьми в различных организациях для достижения их целей;
* ***область знаний***, помогающая осуществить профессиональную деятельность по управлению достижением желаемого результата;
* определённая ***категория людей***, которые осуществляют работу по управлению.

В литературе имеются различные определения данного понятия. Рассмотрим наиболее распространённые.

1. Менеджмент – это достижение целей организации посредством скоординированных усилий, работающих людей.

2. Менеджмент – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу (организацию).

3. Менеджмент – это процесс планирования, организации, руководства и контроля для достижения целей организации посредством скоординированного использования человеческих и материальных ресурсов.

*Несмотря на различия, приведённые определения менеджмента позволяют выделить его общие* ***черты:***

* *обязательное наличие цели при управлении;*
* *особый интеллектуальный характер указанного вида деятельности;*
* *управление имеет место только в организации;*
* *менеджменту присуща совокупность основных процессов управления: планирование, организация, руководство и контроль.*]

2.Управление как особый вид деятельности, его специфика

Управление представляет собой специфический вид трудовой деятельности. Оно выделилось в особую разновидность труда вместе с кооперацией и разделением труда. В условиях кооперации каждый производитель выполняет только часть общей работы, поэтому для достижения общего результата требуются усилия по соединению, согласованию деятельности всех участников совместного трудового процесса. Управление устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, вытекающие из движения организации в целом. В этом качестве управление устанавливает общую связь и единство действий всех участников совместного процесса производства для достижения общих целей организации. Такова сущность процесса управления.

Дать полное определение управлению трудно, так как это очень сложное, многогранное явление. Существует более 300 определений управления. Ли Якокка считает, что управление – не что иное, как «настраивание людей на труд».

Акио Морита пишет, что о качестве менеджера можно судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая их труд в единое целое.

Питер Друкер определяет управление как особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в целенаправленную, результативную и эффективную группу.

Вернер Зигерт подчеркивает, что управлять – значит приводить к успехам других.

Майкл Мескон считает, что управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации через других людей.

Можно дать и такое определение: управление – это подготовка, принятие и реализация решений во всех областях деятельности организации, направ-ленных на достижение запланированных целей.

Все приведенные определения управления имеют нечто общее – это воздействие субъекта управления на объект управления с определенной целью.

Управление как особая разновидность труда отличается от труда, создающего материальные блага и услуги. Оно не принимает непосредственного участия в создании благ, а находится как бы рядом с этим процессом, руководит им.

Специфику управления составляют:

1) предмет труда, которым является труд других людей;

2) средства труда – организационная и вычислительная техника, информация, система ее сбора, обработки и передачи;

3) объект труда, в качестве которого выступает коллектив людей в рамках определенной кооперации;

4) продукт труда, которым является управленческое решение;

5) результаты труда, выражающиеся в конечных результатах деятельности коллектива.

3.Природа управления и тенденции его развития.

Предыстория науки управления.

История менеджмента начинается с «предыстории» (от древних цивилизаций до новой истории) зарождения менеджмента как особого научного знания и вида деятельности.

Этапы менеджмента рождались под воздействиями:

- развития реального общественного и затем промышленного производства;

- появления новаторов и теоретиков-идеологов, обобщавших опыт и прокладывавших новые пути;

- развития внутренней (собственной) логики менеджмента, приводящее вкупе с двумя вышеназванными причинами, к смене парадигмы (системы принципов и подходов в менеджменте как науке);

Управление зародилось примерно семь тысяч лет назад, но только с конца XIX века и особенно в ХХм, с развитием социального рыночного хозяйства, менеджмент выделился в самостоятельную область знаний, т.е. в науку. Западный менеджмент - это, прежде всего, особая субкультура со своими ценностями, нормами и законами. С другой стороны - это совокупность технических процедур и методов, сумма неких практических действий по планированию, организации, мотивации и контролю, необходимых для достижения поставленных целей. В этой связи, объем и содержание понятий управление и менеджмент несколько не совпадают, так как менеджмент можно трактовать как «успешное управление», как достижение цели с учетом ресурсных ограничений. Термин менеджмент применим к любым типам организаций, но если речь идет об общественном секторе, то используется выражение «государственное управление (регулирование)», «муниципальное управление», а для обозначения более абстрактного уровня управления применяется понятие «администрирование». В настоящее время наука менеджмента породила ряд специализаций - финансовый менеджмент, инновационный менеджмент, социальный менеджмент, стратегический менеджмент, инновационный менеджмент и совсем недавно - региональный менеджмент. Эта тенденция к «отпочкованию» будет, по-видимому, закрепляться. Поэтому мы, если особо не оговаривается, будем пользоваться термином управление - менеджмент как синонимичными (сближающимися понятиями) и не становиться на позицию ортодоксальности (существует, де мол, только классика - менеджмент предприятия - организации).

Революционные периоды включают 5 управленческих революций.

1. 5 тыс. Лет до н.э. религиозно-коммерческая. Связана с возникновением в древнем Шумере письменности для записи регистрации фактов деловой переписки;
2. 1760 г. до н. э. светско-административная. Связана с Вавилонским царем Хаммурали, издавшего свод законов управления государством для регулирования всего многообразия общественных отношений между различными социальными группами населения;
3. 17-18 в. зарождение капитализма. Выделение чисто управленческих функций и зарождение профессионального менеджмента.
4. Конец XIX и XX в. Управленческая революция (бюрократическая), т.к. теоретической основой стала Веберовская концепция бюрократии, позволившая сформировать иерархические структуры менеджмента, осуществить разделение труда, ввести нормы и стандарты, установить должностные обязанности и ответственность менеджеров

Первая управленческая революция произошла 4-5 тыс. лет назад в период формирования цивилизаций Древнего Востока (Египет, Шумеры).

Каста священников (жрецов) постепенно трансформировалась в класс религиозных функционеров, которые организовывали жертвоприношения (не только человеческие, а и в виде денег, скота, ремесленных изделий и т.п.). Жрецы собирали налоги, руководили ирригационными работами в масштабе целых областей, организовывали строительство пирамид.

На управленцев тех далеких веков возлагалась необходимость координации действий десятков тысяч рабов, крестьян и других слоев населения. Особняком стояло военное искусство управления.

Жрецы вскоре стали богатым и влиятельным сословием. Помимо соблюдения ритуальных почестей («для Бога»), они управляли делами государства, ведали казной, вели имущественные и другие споры. Это был прототип нынешнего чиновничества.

Древние греки большое внимание, помимо общегражданских функций, уделяли вопросам управления домохозяйствами и латифундиями. Так, Платон выделяет такие надзоры как титанический (основанный на силе) и политический.

В те времена родились такие термины, относящиеся к искусству управления, как «демагогия» (демос - народ, аго - веду), т.е. – «руководство народом» и «деспотия» - прежде всего власть господина над рабами, стремление к неограниченному господству (корень «дес» означает «сковывать»).

Древний Рим продвинул управленческую мысль. Так, управление из Рима провинциями было со временем децентрализовано, что улучшило сбор налогов, общее управление, учитывало местные особенности. Это была система прокураторов, имевших определенную власть и права в решении гражданских дел. Реформа территориального управления была осуществлена императором Диоклетианом и до сих пор считается шедевром территориального управления. Большое внимание уделялось управлению латифундией (крупной фермой), подробно регламентировались работы, которые планировались в годовом измерении. В латинском языке существует слово mancepts - предприниматель. За корнем man тянутся значения: руки, работа, а за корнем ceptio - приобретать, присваивать, то есть предприниматель - это человек, зарабатывающий капитал своими руками, трудом, упорством, ловкостью.

Крупным вкладом в управление был свод законов - Кодекс вавилонского правителя Хаммурапи. Содержащиеся в Кодексе 285 законов регулировали все многообразие отношений между социальными группами населения. Это была первая формальная система администрирования, возникновение чисто светской манеры управления.

Через тысячу лет после Хаммурапи царь Навуходоносор возродит в Вавилоне разработку и строительство технически сложных проектов (вавилонская башня, висячие сады и т.п.), а также эффективные методы организации работы текстильных мануфактур и контроля за качеством продукции.

Так этап религиозно-коммерческого управления сменился светско-административным, а затем – строительно - производственным.

В средние века наиболее совершенной была административная иерархия Римской католической церкви, построенной по принципу функционализма.

Заметный вклад в развитие теории управления внес итальянский государственный и политический деятель Никколо Макиавелли (1469-1527). Он раскрыл принципы взаимоотношений руководителей и подчиненных, стиля работы руководителя, давал советы по организации его труда (порой циничные, существует нарицательный термин коварного управления – «макиавеллизм»).

Перемещая исторический экскурс в Европу, вставшую, по Тойнби, на «историческую ось времени», то есть начавшую опережать остальные континенты в своем развитии, следует отметить выдающуюся роль промышленного переворота ХVIII-ХIХ веков, стимулировавшего, начиная с Англии, развитие европейского капитализма. Если до него те или иные новации, двигавшие управление-менеджмент вперед, происходили от случая к случаю, то теперь они стали практически регулярными.

Созрела система акционерного капитала, руководитель-собственник постепенно был заменен наемным управляющим, а менеджмент превратился в самостоятельную область жизнедеятельности.

Приверженцы классической школы не очень заботились о социальных аспектах управления. Их работы в значительной степени исходили из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии, "Классики" старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций.

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления и создания организационной структуры, формирование которой приводило бы к успеху. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам, несомненно, приведет организацию к успеху.

Школа человеческих отношений (1930 - 1950). Двух ученых - Мери Паркер Фоллетт и Элтона Мэйо - можно назвать самыми крупными авторитетами в развитии этой школы. Именно Мисс Фоллетт была первой, кто определил менеджмент как "обеспечение работы с помощью других лиц".

Более поздние исследования, проведенные Абрахамом Маслоу, помогли понять, что мотивами поступков людей являются, в основном, не экономические силы, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

Основываясь на этих выводах, исследователи психологической школы полагали, что, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности.

Развитие поведенческих наук (1950 - по настоящее время). Развитие таких наук, как психология и социология и совершенствование методов исследования сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным. Среди наиболее крупных фигур более позднего периода можно упомянуть Ренсиса Лайкерта, Дугласа МакГрегора и Фредерика Герцберга. Они изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организации, лидерства, изменение содержание работы и качества трудовой жизни.

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, прежде всего на методах налаживания межличностных отношений.

В настоящий момент известны четыре важнейших подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления.

**4.Понятие менеджмента, сущность и характерные черты современного менеджмента.**

Менеджмент (от англ. management — управление, организация) — система программно-целевого управления, перспективного и текущего планирования, организации производства и реализации продукции. Он изучает наиболее рациональную организацию и управление производством, коллективом.

Менеджмент — это комплекс взаимосвязанных действий:

- организация и управление (производством и коллективом);

- постановка и корректировка задач;

- разработка этапов работы;

- принятие решений;

- налаживание коммуникаций (методов и форм передачи информации);

- регулирование процессов;

- сбор и обработка информации;

- анализ информации,

- подведение итогов работы.

«Менеджмент — эффективное использование и координация таких ресурсов, как капитал (производительный, финансовый и человеческий) для достижения целей с максимальной эффективностью».

Цели менеджмента:

- получение (увеличение) прибыли;

- повышение эффективности хозяйствования;

- удовлетворение потребностей рынка;

- решение социальных вопросов.

Задачи менеджмента:

- организация производства конкурентоспособных товаров;

- совершенствование производственного процесса;

- внедрение новейших наукоемких технологий;

- повышение качества продукции;

- снижение затрат на производство.

Основные функции менеджмента — организация и управление производством продукции.

Менеджер — это профессионал по организации и управлению производством, сбытом и сервисом, обладающий административно-хозяйственной самостоятельностью. Менеджеры бывают разных уровней, и задачи они решают не одинаковые.

Условно менеджеров подразделяют на три основные группы:

- высший уровень - генеральные директоры, директоры, члены правления предприятия;

- среднее звено - руководители управлений, отделов, цехов;

- низшее звено - руководители подотделов, секторов, бригад, групп.

**5.Основные разновидности менеджмента.**

**1.Стратегический менеджмент**— менеджмент, который занимается решением наиболее важных, глобальных проблем организации в целом. Стратегический менеджмент направлен на определение глобальных целей, к которым стремится организация. Основным объектом внимания стратегического менеджмента являются:1) миссия организации; .2) проблемы внешней среды организации;3) установление планов в долгосрочной перспективе;

**2.Производственный менеджмент** направлен на принятие решений, касающихся использования тех или иных технологий, загрузки оборудования, объемов и структуры выпуска продукции, другими словами, на оптимизацию производственного процесса. Оптимизация предполагает поиск такой организации производства, при которой имеющиеся у предприятия ресурсы (материалы, оборудование, денежные средства, рабочая сила) используются наиболее выгодно, таким образом, что они приносят максимально возможную выгоду при минимальных затратах.

**3.Менеджмент персонала** направлен на то, чтобы повысить эффективность использования персонала. Менеджер, работающий в данной сфере, должен решать вопросы, связанные с поиском, обучением и повышением квалификации сотрудников. Кроме того, в задачи менеджера по работе с персоналом входит разработка методов стимулирования и вознаграждения работников, благодаря которым их работа будет более плодотворной. Наконец, менеджер по персоналу должен следить за тем, чтобы профессиональный уровень работников был достаточно высоким.

**4. Маркетинговый менеджмент** «отвечает» за организацию взаимоотношений организации с рынком. А это предполагает, во-первых, организацию эффективного получения информации о рынке: о потребителях, их желаниях, о конкурентах и предлагаемых ими товарах. Во-вторых, в задачи маркетингового менеджмента входит управление принятием наиболее важных решений, касающихся того, как организация представляет свой товар или услугу на рынке, то есть позиционирования товара, рекламы и т. д. Основными целями маркетинга являются: 1) извлечение устойчивой (или максимальной) прибыли и 2) приобретение преимуществ перед конкурентами.

**5.Инновационный менеджмент** направлен на создание и внедрение новых видов товаров или услуг, а также технологий. Для этого необходимо провести многочисленные исследования, решить, в каком именно виде товар будет благоприятно воспринят на рынке, определить, как сделать издержки на производство товара минимальными. Естественно, инновационный менеджмент решает вопросы, связанные с внедрением новых разработок в производство.

6.Менеджер сегодня.

Обучение по направлению «менеджмент» сегодня проводится не только в больших профильных учреждениях, но даже региональных обучающих организациях.

На выходе из учебного заведения квалифицированный менеджер должен знать:

* основы права в области регулирования коммерческой и предпринимательской деятельности;
* стратегию ведения бизнеса и рыночную экономику;
* специфику работы с персоналом;
* технологии и правила ведения маркетинговых исследований, рекламных кампаний;
* основы налогообложения, документооборота, делопроизводства, администрирования;
* принципы составления бизнес-планов, коммерческих и юридических соглашений;
* этику делового общения, положения охраны труда;
* основы логистики и государственной сертификации.

Дополнительным плюсом для менеджера считаются знания, полученные на курсах по социологии, психологии, кадровому делу, основам рекламы и маркетинга. Современному менеджеру желательно владеть хотя бы одним иностранным языком на приличном уровне. У человека, который постоянно общается с людьми, должны быть правильная речь и высокий уровень грамотности.

**Лекция № 2. История развития менеджмента. Основные школы науки управления: школа научного управления, административная (классическая) школа, школа человеческих отношений, поведенческая школа, школа науки управления.**

**План:**

1. История развития менеджмента.
2. Основные школы науки управления: школа научного управления, административная (классическая) школа, школа человеческих отношений, поведенческая школа, школа науки управления.
3. История развития менеджмента.

Начало истории развития менеджмента было положено мыслителем Платоном, который написал труды о том, что должно существовать разделение труда для достижения высоких результатов. Затем Сократ внес свою лепту, отметив, что независимо от рода деятельности у работника обязанности одинаковы, главное – правильно распределить рабочую силу и полномочия, тогда процесс производства будет гораздо эффективнее. Позднее Катон Старший описал, как управляющие отчитывались перед владельцем о проделанной работе и делали ему отчеты о прибылях по сравнению с предыдущими результатами.

Современные ученые и экономисты по крупицам собирали историю возникновения и развития менеджмента, выявив основные факторы, которые воздействовали на эволюцию менеджмента от простых идей к науке:

* развивалось общественное, а потом и промышленное производство;
* появились новаторы и теоретики, которые собирали и обобщали полученный опыт;
* начала развиваться логика менеджмента на основе двух вышеприведенных факторов, которая вывела систему принципов в работе и сделала менеджмент наукой.

Историческое развитие менеджмента

Как видно, история возникновения менеджмента базируется на опыте, собранном еще нашими далекими предками. Было подмечено, что пользуясь определенными правилами разделения труда и правильной мотивацией, любая деятельность начинала приносить гораздо лучшие результаты. С годами основные принципы не изменились, а лишь с каждым витком развития цивилизации стали обрастать дополнениями и новыми подходами к подчиненным.

**Основные этапы истории развития менеджмента:**

1. **Древний период.** Самый длительный, с 9 тысячелетия до н.э. по XVIII век. Период накопления знаний и опыта.
2. **Индустриальный период с 1776 г. по 1890 г.** Управление трудом было классифицировано и разделено по формам труда. Этим мы обязаны А. Смиту. Менеджмент становится учением, и его активно применяют в управлении как производством, так и государством.
3. **Период систематизации с 1856 по 1960.** Менеджмент активно и стремительно развивается, появляются новые учения и подходы к вопросам эффективного управления, начинается отсчет истории развития менеджмента как науки, появляются первые менеджеры – представители владельца на рабочих местах.
4. Информационный период, с 1960 до сегодняшнего для. Логический процесс можно выразить математически, используя вычислительную технику. Это дает возможность быстрее выбирать программу работы. Происходит пересмотр внутренних структур организаций, в истории развития менеджмента появляются новые формы внутреннего планирования: имитационное моделирование, метод анализа, математическая оценка управленческих решений. Без этих форм не обходится ни одно современное направление науки.
5. Основные школы науки управления: школа научного управления, административная (классическая) школа, школа человеческих отношений, поведенческая школа, школа науки управления.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Школы**  **менеджмента** | **Родоначальники школ** | **Положительные черты** | **Отрицательные черты** | **Проделанная работа, итоги, вклад** |
| Школа научного управления  1885 - 1920 | Ф. Тейлор  Ф.и Л. Гилберт  Г. Эмерсон  Г. Форд  Г. Грант  О. А. Ерманский | * Отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, их профотбор и профобучение * Специализация функций в производстве, выполнение каждым сотрудником только тех функций, на которые он более всего пригоден, его обучение * Система материального стимулирования рабочих для увеличения их производительности (деньги, соц. нововведения и т.д.) * Учет и контроль за проводимыми работами * Разделение административной и исполнительной работ. Введение института мастеров, руководящих работниками * Сотрудничество администрации с рабочими в вопросах практического внедрения нововведений * Равномерное распределение отвественности между работниками и менеджерами | * Сведение стимулирующих моментов к удовлетворению утилитарных потребностей людей * Механический подход к управлению: преподавание менеджмента к преподаванию промышленного инжиниринга | * Создание научного фундамента взамен старых сугубо практических методов работы * Научное исследование каждого отдельного вида трудовой деятельности * Использование научного анализа для определения оптимальных способов выполнения задачи * Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач * Выделение планирование и обдумывания в отдельных процесс * Утверждение менеджмента в качестве самостоятельной формы деятельности, науки * Формирование функций менеджмента * Рациональное управление предприятием «снизу» |
| Административная (классическая) школа  1920 - 1950 | А. Файоль  Л. Урвик  Д. Муни  А. Рейбли  А. Слоун  А.Гинсбург  И.Бутаков  В.Добрынин  А.Гостев | * Вопрос о необходимости выделения собственной управленческой деятельности в особый объект исследования * Необходимость компетентности и наличия знаний у менеджера * Разработка целостной системы управления организацией * Структура управления и организации предприятия работниками на основе принципа единоначалия * Создание системы принципов управления, приводящих организацию к успеху | * Невнимание социальным аспектам управления * Невнимание человеческому фактору на предприятии * Освоение новых видов работ на основе личного опыта, а не с применением научных методов | * Рациональное управление предприятием «сверху» * Рассмотрение управления как универсального процесса, состоящего из нескольких взаимосвязанных операций: технические, коммерческие, финансовые, страховые, учетные, административные * Изложение основных принципов управления: разделение труда, власть и ответственность, дисциплина, единоначалие, единство руководства, вознаграждение, централизация, скалярная цепь, инициатива, корпоративный дух, справедливость и т.д. * Формулировка систематизированной теории управления всей организации, выделяя управление как особый вид деятельности * Разработка вопросов общего управления * Формулирование систематизированной теории управления всей организацией с выделением управления в особый вид деятельности * Выделение волевого момента в постановке и развертывании производства |
| Школа человеческих отношений  и поведенческих наук  1930 - наст. время | А. Маслоу  П. Фоллет  Э. Мейо  М. Паркер  Р.Лайкерт  Д.Грегор  Ф.Герцберг  С.Стрель-бицкий | * Выявление необходимости активизировать характерные для каждого человека духовные стимулы * Затраты на человека – активы компании, которые надо правильно использовать * Формулирование основных требований для отбора людей на руководящие должности * Руководитель ориентируется на своих сотрудников * Разработка теории социального управления * Стремление помочь работнику в осознании собственных возможностей * Идея гармонии труда и капитала, достигаемая при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных лиц | * Отсутствие строгих математических методов, конкретного расчета * Неприемлемость других методов в управлении кроме как применения науки о поведении | * Разработка и применение методов управления межличностными отношениями для повышения производительности труда и удовлетворенности трудом * Разработка теории потребностей * Использование наук о человеческом поведении в управлении и формировании организации с тем, чтобы работник мог быть использован в соответствии с его потенциалом в полной мере * Использование в управлении методов, ориентированных на особенности межличностных отношений |
| Количественная (управленческая) школа  1950-наст.время | В.Немчиков  П.Самуэль-сон  В.Гибсон  К.О’Делл  Л.Колпако-вич | * Формализация ряда управленческих функций, сочетание труда, человека и ЭВМ * Использование аналитических методов и моделей в управлении вместо словесных рассуждений * Применение математических методов в управлении для объективной оценки любой ситуации * Концентрация производства-«волшебный фактор» при увеличении уровня производительности труда и конкурентоспособности предприятия * Разработка «новведенческого конвейера» * Объединение в организации гибкости и оперативности мелкого серийного производства с низкими издержками и высокой производительностью труда массового производства * Разработка и применение концепции материального стимулирования с темпами роста, опережающими рост заработной платы | * Рассмотрение управления как сугубо логического процесса, который может быть выражен в математическом виде * Недостаточный для применения сложных количественных методов уровень образования у многих руководителей (до 60-х) * Невнимание проблеме человеческих отношений при смещении приоритетов в сторону математических методов | * Разработка новых методов внутрифирменного планирования (службы учета, маркетинга и т.д.) * Разработка имитационного моделирования решений * Разработка методов анализа в условиях неопределенности * Математического обеспечение оценки многоцелевых управленческих решений * Разработка теории и 3-х дефицитах (бюджетный, образовательный, торговый) |
| Ситуационная школа  1980-е – наст.время | М. Фоллет  Р.Стогдилл | * Воспитывает личные качества и умение контролировать ситуацию * Использование нестандартных методов обучения * В центре внимания ситуация-набор обстоятельств, непосредственно влияющих на организацию * Использование конкретных приемов управления в связи с конкретной ситуацией * Наличие общего подхода для решения стандартных проблем и использование различных конкретных методов управления для каждой возникшей ситуации для max успеха * Попытка варьировать многообразие частных подходов | * Отсутствие возможности выделить факторы, непосредственно влияющие на успех организации, и рассмотреть их только их | * Направление на выработку ситуативного мышление и приложения полученных теоретических знаний к конкретным реальным процессам * Определение конкретных переменных и их влиния на успех организации * Эффективное обучение менеджеров на основе изучения меняющейся рыночной ситуации, неувиденных ситуаций, влияния стихийных бедствий * Расширение практического применения теории систем на основе внутренних и внешних переменных, влияющих на организацию * Наличие возможностей прямого приложения науки в реальной жизни |
| Системная школа  сер.1970-х – наст.время | Л.Берда-ланфи  Богданов  Розенберг  Каст | * Применение принципа соотношения количества и качества потребляемых ресурсов на входе-выходе в процессе производства для улучшения результатов управления предприятием * Формирование нового образа мышления, постоянного на единстве всех явлений внутренней и внешней среды * Рассмотрение всех явлений в виде определенных целостных систем * Ориентир систем на достижение конкретных целей | * Теория системной школы не определяет конкретных факторов, влияющих на функцию управления * Невнимание влиянию окружающей среды на управленческую деятельность и результаты функционирования организации * Не выделяет элементы системы, необходимые для создания предприятия | * Разработка теории непредвиденных ситуаций (каждая возникшая ситуация может стать сходной с другими, но с некоторыми уникальными свойствами) |

**Лекция № 3.** Специфика менеджмента в России

**План:**

1. Специфика менеджмента в России.

Система современного российского менеджмента не похожа ни на какую иную систему управленческих отношений, существующих ныне в Европе, Азии и в Америке. Она обладает несомненной спецификой и нюансами. Рассмотрим особенности современной отечественной системы менеджмента.

Одной из особенностей является отсутствие требований оптимизации. Это делает систему менеджмента инфантильной, ей не надо изменяться, так как она может работать с любым уровнем отдачи. Становится не нужна информационная база о затратах и результатах, и руководители лишаются важного инструмента выявления «болевых точек», то есть определения мест, где имеют место рассогласования между составляющими системы. В результате изменения носят случайный характер и зачастую не влияют на конечный результат.

Следующая особенность российской системы управления связана с тем, что в ней никогда не выделялся основной фактор успеха, основное стратегическое преимущество, без достижения которого нельзя выжить. Нет такой традиции, нет потребности, нет навыков выполнения такой работы.

Потому закономерно, что используются разрозненные «улучшения», не дающие ощутимых результатов. Чаще всего ориентируются на рост объемов сбыта, считая, что уж рост объема производства можно обеспечить всегда, то есть исходная точка имеет внешний характер, но реальная логика иная. Зная, что ценит потребитель, обеспечиваем производство продукции соответствующего качества, что и позволяет при правильной организации процесса реализации наращивать сбыт. Таким образом, внутренние действия подкрепляют внешние.

И, наконец, последняя особенность отечественной системы управления связана с использованием организационной культуры. В социалистической экономике организационная культура активно использовалась, она была хорошей поддержкой неэффективных решений и действий, осуществляемых во имя будущего благополучия. Она позволяла гордиться нашими «успехами» и своими «передовыми предприятиями». Отказ от этих ценностей привел к росту социальной напряженности, снижению инициативы и мотивации к высокопроизводительному труду, кризису доверия.

Существует три подхода в понимании российского менеджмента:

Первый подход — концепция создания российской теории менеджмента. Исходит из полного учета особенностей российской ментальности с использованием аспектов мирового опыта управления. При этом невозможно ни слепое копирование западного и восточного опыта, ни полное отрицание достижений западной и восточной школы менеджмента. И первое, и второе одинаково неприменимо. Поэтому, российский менеджмент должен иметь свое специфическое содержание, формы и методы управления, соответствующие специфике российского менталитета.

Второй подход — не следует преувеличивать российскую специфику, нужно брать модель менеджмента в готовом виде и использовать ее в управлении экономикой, так как процессы научно-технического прогресса одинаковы во всех странах. Он не учитывает особенностей российского менталитета. Для овладения теорией надо лишь перевести западные учебники и монографии на русский язык. Затем, ничего не меняя, использовать данные положения на практике. Вероятность реализации этой концепции весьма высока в силу своей простоты и привычки бездумного копирования западного опыта. Но она несет и большую опасность. Достаточно вспомнить использование неадаптированной к условиям России теории «монетаризма», концепций «шоковой терапии», ваучеризации и т.д.

И третий подход — концепция адаптации западной теории менеджмента. Предполагает частичный учет особенностей русской ментальности, т.е. не слепое копирование, а приспособление западной теории к современным российским условиям. При этом возникает важная проблема, какую из западных теорий менеджмента мы будем адаптировать? Системы управления Японии, США, Западной Европы сильно отличаются между собой. Какой из данных вариантов принять за аналог? Но при любом выборе мы рискуем использовать теорию, учитывающую специфические особенности, условия функционирования экономики, уровень социально-экономического развития данных стран, ментальность их жителей. Здесь целесообразно вспомнить слова М.Вебера: «Капитализм западного типа мог возникнуть только в западной цивилизации».

В результате адаптированные теории, слабо учитывающие специфику российской действительности, не смогут дать российской экономике то, что от них ожидают.

Существует множество зарубежных и отечественных исследований российского менеджмента. Только рассмотрев эти, иногда диаметрально противоположные точки зрения, можно сделать полноценные выводы об особенностях российского менеджмента. Самое известное зарубежное исследование особенностей российского менеджмента, осуществленное в середине 90-х гг. Уортонской школой бизнеса (США), это проект GLOBE (Global Leadership and Organization Behavior Effectiveness). Исследование основано на эмпирических данных теории, объясняющей влияние национальной культуры на эффективность поведения людей в организации, где в качестве основных характеристик менеджмента и делового лидерства использовались те же параметры сопоставлений, что и в модели Г. Хофстеде.

Кризис конца 90-х сыграл положительную роль в развитии управленческого класса в России. Важным конкурентным преимуществом стал уровень профессиональной подготовки управленческой команды компании. Соответственно представление о российском менеджменте несколько изменилось, и среди преимуществ выделили такие характеристики: склонность к инновациям, вкус к риску, игре, амбициозность, самокритичность, склонность к бескорыстной помощи, любовь к обучению. А среди недостатков отмечают политизированность российского менеджмента, уничижительное отношение к себе и своей стране, транжирство и расточительность (в отношении ресурса времени), эгоцентризм и алчность; широко масштабность.

Российским проектам присущ региональный подход к исследованию особенностей, в силу того что Россия — огромная, многонациональная страна, и управление предприятием существенно отличается в зависимости от региона.

Российские исследователи выделяют основные черты российского менеджмента:

— участие администраций регионов в формировании управленческих команд предприятий;

— полуправовое регулирование деятельности; использование силовых методов; сила неформальных отношений;

— излишняя диверсификация деятельности и повышенная склонность к риску;

— отсутствие склонности к регулярной и кропотливой работе; склонность к масштабным, уникальным проектам с привлечением огромного числа материальных и человеческих ресурсов;

— стремление избежать практики делегирования полномочий с высшего уровня на низший;

— безразличие к ценностям индивидуальной карьеры; централизация управленческих функций - клановый подход к ведению бизнеса и т.д.

Это далеко не полный список особенностей, характеризующих менеджмент, сложившийся на данный момент в России. Следует заметить, что российские исследователи смотрят иначе на проблемы российского менеджмента, чем зарубежные. А знание некоторых проблем поможет правильно организовать работу компаний на российском рынке.

Современный менеджмент Российской Федерации пока далек от заданных глобализацией параметров на всех уровнях: от отдельной фирмы до общества в целом. Однако годы рыночных реформ заложили позитивные предпосылки формирования рыночных принципов управления и нового поколения менеджеров с новыми взглядами и установками. Они умеют учреждать и организовывать бизнес, заключать сделки, рационально хозяйствовать, знают, как удешевить производство и объем товаров, найти поставщика и потребителя. Они заботятся о собственной репутации и имидже. Они благополучны, занимаются меценатством. Как правило, это высокообразованный класс, где не редкость два высших образования, кандидатские и докторские степени. Многие из них прошли обучение в престижных зарубежных университетах и стажировку в преуспевающих компаниях. Этот класс имеет свои объединения, союзы, ассоциации и даже политические организации и через них инициирует решение важных местных, региональных и национальных задач, государство обязано считаться с этим новым классом, а общество осмысливать это новое явление российской жизни. Их деловая философия, высокая профессиональная образованность и ярко выраженная интеллектуальная и волюнтаристическая одаренность, помноженная на патриотические помыслы и высокую ответственность за судьбу отечества, — залог высокой конкурентоспособности российского бизнеса и быстрой адаптации к условиям глобализации.

Российский менеджмент на современном этапе — это творческое осмысление зарубежного опыта с учетом российской специфики, т.е. синтез мирового опыта эффективного управления и существующего отечественного опыта на базе национально-исторических особенностей нашей культуры.

**Тема 1. 2. Организация как объект менеджмента**

**Лекция № 4. Организация как целостная, открытая социально – экономическая система. Типы организаций. Основные этапы построения. Жизненный цикл организации.**

План:

1. Организация как целостная, открытая социально – экономическая система.
2. Типы организаций.
3. Основные этапы построения.
4. Жизненный цикл организации.
5. Организация как целостная, открытая социально – экономическая система.

Система - совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов , составляющих единое целое.

СЭС - система, процессы в которой протекают благодаря совместной деятельности людей во имя достижения общих целей.

Признаки организации как СЭС:

1.основной элемент-люди

2.основа существования системы - совместная деятельность людей по производству продукта или оказания услуги.

3.каждая организация имеет свою миссию и цели

Принципы построения СЭС: принцип системности, обратной связи, иерархичности, необходимости разнообразия.

1. Типы организаций.

Выделяют четыре базовых типа организаций:

1. Юридическое лицо. Это организация, деятельность которой регулируется уставом, имеет в собственности обособленное имущество, печать, расчётный счёт в банке, осуществляет от своего имени имущественные и неимущественные права, зарегистрировано в государственных органах, имеет самостоятельный баланс.
2. Неюридические лица как подразделения юридического лица.
3. Не юридическое лицо – индивидуальный предприниматель.
4. Организация - группа, соответствующая следующим обязательным требованиям:

1. Наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы.

2. Наличие одной цели ( ᴛ.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы.

3. Наличие «границ», обособляющих группу от других.

**Классификация** организации позволяет выделять группы организаций по сходным признакам и параметрам. Цели классификации организаций:

1. Выявление сходных организаций по каким-то параметрам для выработки общих методик их анализа и совершенствования.

2. Количественная классификация, количественный анализ (распределение организаций разных типов). Необходима для создания инфраструктуры (к примеру, подготовка кадров).

3. Определение государственной, в т.ч. налоговой, политики по отношению к организациям различных типов.

Классификация организаций позволяет сгруппировать их и разрабатывать общие модели регулирования. Классификация может проводиться по разным признакам. **Основными признаками классификации организации являются:**

А) по отношению к власти

-правительственные

-неправительственные

Б) по отношению к главной цели

-общественные

-хозяйственные

В) по отношению к прибыли

-коммерческие

-некоммерческие

Г) по отношению к бюджету

-бюджетные

-внебюджетные

Д) по форме собственности

-государственные

-муниципальные

-общественные

-частные

-организации со смешанной формой собственности

Е) по уровню формализации

-формальные

-неформальные

Ж) по отраслевой принадлежности

-промышленные

-транспортные

-сельскохозяйственные

-торговые

З) по самостоятельности принятия решений

-головные

-дочерние

-зависимые

И) по размеру и численности членов организации

-крупные

-средние

-малые

1. Основные этапы построения.

Существуют три главных этапа в построении любой организации:

определение характера выполняемой работы;

распределение работы между отдельными позициями менеджмента;

классификация позиций менеджмента, построение на этой основе логических групп управления.

Определение характера выполняемой работы. Для выполнения этой задачи, данную стадию создания организации полезно также разбить на подпункты, предусматривающие определенные этапы и виды работ. Например, постановка задач, расчет необходимого объема работ для решения поставленных задач, устранение бесполезной работы и дублирования, разработка самого процесса, проверка (чтобы не опустить важную составляющую часть работы). Автор известных книг по вопросам предпринимательства профессор Друкер выделяет три этапа и направления анализа, который необходимо провести на рассматриваемом нами этапе построения организации. Они включают анализ:

деятельности, определение той работы, которая должна осуществляться, и способов координации взаимодействия;

решений, какого вида решения будут приниматься, и какое участие в этом будет принимать тот или иной менеджер;

отношений, то есть определение того вклада в общее дело, который должен внести менеджер; лиц, с которыми менеджер должен взаимодействовать; влияния, оказываемого на менеджера другими лицами, принимающими решения.

Распределение работ между отдельными элементами менеджмента. Этот этап включает в себя: установление норм, стандартов (например, расчет допустимого объема должностных обязанностей для каждого руководителя любого уровня); технические приемы в рамках научных методов управления (например, анализ рабочего времени, изучение методов и организации труда и т.п.); установление полного сотрудничества всех лиц, работающих в рамках организации.

Классификация элементов менеджмента, построение логических групп. В данном вопросе важно, чтобы элементы управления были сгруппированы согласно виду выполняемой работы, а не по другим критериям (например, вокруг пользующихся авторитетом руководителей). Этот способ известен как “принцип ориентации”. Распределение производственных обязанностей и формирование логических групп должны неизбежно привести к созданию отделов (подразделений), то есть коллективов людей, выполняющих некоторую аналогичную работу, как правило, под единым руководством начальника.

1. Жизненный цикл организации.

**Жизненный цикл организации** - совокупность стадий развития, которые проходит фирма за период своего существования.

Жизненный цикл имеет следующий вид: зарождение и становление, рост, когда фирма активно заполняет выбранный ею сегмент рынка, зрелость, когда фирма пытается сохранить имеющуюся долю рынка под своим контролем и старость, когда фирма быстро теряет свою долю рынка и вытесняется конкурентами. В дальнейшем организация либо ликвидируется, либо вливается в более крупную, либо разбивается на более мелкие организации, которые в зависимости от ситуации могут оказаться на стадии роста или зрелости (реже - других стадиях).

Формирование. На первом этапе учредители предприятия определяют сферу деятельности и формулируют основную цель функционирования. В это же время проводится анализ внешней среды. Затем осуществляется оформление документов, поиск инвесторов, подготовка материальной базы, формирование уставного капитала, подбор кадров.

Рост. На этапе роста организация налаживает выпуск продукции, получает первую прибыль и вкладывает ее в материально-техническую базу; развивает коммуникации и формирует межличностные отношения в коллективе; проводит рекламные акции и привлекает клиентов, тем самым, повышая конкурентоспособность и укрепляя свое положение на рынке.

Зрелость. На этапе зрелости усложняется и разрастается структура организации, появляются новые подразделения, увеличивается объём выпуска продукции, расширяется её ассортимент. Это пик организации, где она получает максимальную прибыль.

Спад. В этот период руководство начинает осознавать, что выпускаемая продукция уже не так востребована на рынке, производство становится нерентабельным, происходит повышение текучести кадров вследствие снижения заинтересованности работников и появления потребности в более квалифицированных сотрудниках. Это кризис организации. Если в организации на этом этапе не произойдут кардинальные изменения, то её неизбежно ожидает крах. Дальше 2 пути: ликвидация организации или восстановление.

Лекция № 5. Внутренняя среда организации: понятие, факторы, основные характеристики. Внешняя среда организации. Понятие структуры управления, основные элементы: звенья, уровни, вертикальные и горизонтальные связи.

**План:**

* 1. Внутренняя среда организации: понятие, факторы, основные характеристики.
  2. Внешняя среда организации.
  3. Понятие структуры управления, основные элементы: звенья, уровни, вертикальные и горизонтальные связи.
  4. Внутренняя среда организации: понятие, факторы, основные характеристики.

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной системы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Внутренние переменные – ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Но это вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством.

Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширить и укрепить. Слабые стороны – это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

К внутренним переменным организации относятся цены, структура, задачи, технология и люди.

Организация – группа людей с осознанными общими целями.

Цели – это конечные состояния или желаемый результат, которого стремиться добиться трудовой коллектив.

Организацию можно рассматривать, как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, что они не могли бы выполнить индивидуально. В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому, что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться.

Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик.

Конкретные и измеримые. Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отчета для последующих решений и целей хода работы (снизить текучесть кадров).

Организация целей во времени – следует точно определить не только, что организация хочет осуществить, но и когда должны быть достигнуты результаты. Выделяют: долгосрочные (5лет и более), среднесрочные (от года до 5лет), краткосрочные (в пределах 1 года).

Достижимые цели. Чтобы служить повышению эффективности организации цель должна быть достижимой. Если цели недостижимы, то стремление работников к успеху будет блокировано и их мотивация ослабеет.

Взаимоподдерживание цели. Действия и решения необходимые для достижения одной цели не должна мешать достижению других целей.

* 1. Внешняя среда организации.

В теории менеджмента существует такое понятие, как «предпринимательская среда», под которой понимается наличие условий и факторов, которые воздействуют на функционирование организации и требуют принятия или приспособления к ним. Среду любой организации принято рассматривать, как состоящую из двух сфер: внутреннюю и внешнюю.

Внешняя среда - это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности. Внешняя среда обусловлена внешними факторами влияния.

Внешние факторы влияния - условия, которые организация не может изменить, но должна постоянно учитывать в своей работе: потребители, правительство, экономические условия и т.д.

Состояние внешней среды имеет ключевое значение для бизнеса, так как внешняя среда по отношению к организации является объективной средой, т. е. существует независимо, что приводит к необходимости учета ее в своей деятельности. В связи с этим от правильности учета всех аспектов внешнего окружения зависит результативность и эффективность деятельности организации.

Под внешней средой понимают все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на ее функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений.

Однако набор этих факторов и оценка их воздействия на хозяйственную деятельность различны у каждой фирмы. Обычно предприятие в процессе управления само определяет, какие факторы, и в какой степени могут воздействовать на результаты его деятельности в настоящий период и в будущей перспективе. Выводы проводимых исследований или текущих событий сопровождаются разработкой конкретных средств и методов для принятия соответствующих управленческих решений. Причем, прежде всего, выявляются и учитываются факторы внешней среды, оказывающие воздействие на состояние внутренней среды фирмы.

Одним из способов определения окружения и облегчения учета его влияния на организацию является разделение внешних факторов на две основные группы: микросреду (среду прямого воздействия) и макросреду (среду косвенного воздействия).

Среду прямого воздействия еще называют непосредственным деловым окружением организации. Это окружение формируют такие субъекты среды, которые непосредственно влияют на деятельность определенной организации. К нам относят следующие субъекты, которые будут рассмотрены нами далее: поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы.

Факторы среды косвенного воздействия или общее внешнее окружение обычно не влияют на организацию так же заметно, как факторы среды прямого воздействия. Однако менеджеру необходимо постоянно вести их учет, так как среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Макроокружение создает общие условия существования организации во внешней среде. К основным факторам косвенного воздействия относятся: технологические, экономические, социокультурные и политико - правовые, а также международные изменения.

* 1. Понятие структуры управления, основные элементы: звенья, уровни, вертикальные и горизонтальные связи

Структура управления определяется составляющими ее звеньями и иерархическими ступенями управления. Структура должна обеспечивать единство установленных связей между ее составляющими и надежное функционирование системы в целом.

Организационная структура управления - совокупность упр-х подразделений, между которыми существует система управляемых взаимосвязей, обеспечивающих выполнение необходимых функций для достижения целей организации.

К элементам структуры управления относят:

- Звено управления - обособленное подразделение со строго очерченными функциями (в качестве звена может выступать определенное подразделение, выполняющее часть функций управления; отдел, бюро планирования и т.д.)

Звенья управления различаются размером и структурой, объемом полномочий, масштабами и трудоемкостью решаемых задач, потребностью в информации. Совокупность звеньев, занимающих определенную ступень в управленческой иерархии, определяется как **уровень управления**.

-Уровень управления- совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии

Структура управления характеризуется наличием связей между элементами:

* **горизонтальные связи (меж функциональные или кооперационные)** носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми;
* **вертикальные связи** – это связи подчинения, которые возникают при наличии нескольких уровней управления, вертикальные связи бывают линейными и функциональными.

Управленческие структуры обладают **тремя основными функциями**:

* **эффективного достижения целей** (направлены на то, что производят организации);
* **сведения к минимуму или по крайней мере регулированию влияния** **индивидуального поведения и организации**(структуры вынуждены обеспечивать согласование людей, входящих в организацию, с ее требованиями, а не наоборот);
* **осуществления властных функций, принятие решений и действий организации**.

**Широкий и узкий масштаб управления и их характеристики.**

При проектировании организации происходит группирование людей и работ по какому-то принципу или на основе какого-то критерия. В ходе группирования наступает этап, когда необходимо принимать решение относительно того, *сколько*людей или работ непосредственно может быть эффективно объединено под единым руководством. В организации каждый из руководителей ограничен временем, знаниями и умениями, а также максимальным количеством решений, которые он может принять с достаточной степенью эффективности.

Руководитель имеет дело с тремя типами межличностных контактов: прямые двусторонние; прямые множественные; комбинация тех и других. Первые — это отношения между руководителем и конкретным подчиненным. Вторые — это отношения руководителя с двумя или более подчиненными. Третьи — это отношения между подчиненными.

Большая разница в масштабах управляемости для уровня директора (высшее звено) и уровня бригадира (нижнее звено) объясняется не тем, что бригадир способнее директора для контроля за деятельностью подчиненных, а тем, что отношения координации на уровне директора и его подчиненных (обычно это его заместители и прямо выходящие на него начальники цехов или отделов) и отношения координации на уровне бригадира и рабочих очень сильно различаются как по содержанию реализуемых прав, так и по характеру информационного обмена. Поэтому при продвижении от нижних этажей организационной иерархии к верхним количественно значение оптимального масштаба управляемости становится меньше, подтверждая тем самым факт того, что, с точки зрения прав и обмениваемой информации, удельный вес одной пары отношений возрастает. Существует ряд методик более точного определения масштаба управляемости применительно к конкретной организации. В основе их лежит измерение ряд организационных переменных. Например, переменные фактора выполняемой работы, как схожесть работ, территориальная разобщенность, сложность работ, потребность в руководстве и контроле, потребность в координации, уровень планирования работ.

Ограничения, задаваемые масштабом управляемости в ходе роста организации, если не меняются ее организационные переменные, вынуждают ее руководство постоянно увеличивать количество уровней иерархии. Вертикальный рост организации имеет известные недостатки, приводящие в конечном итоге к снижению общей эффективности ее функционирования. Попытки решить эту проблему привели к выделению двух типов масштаба управляемости — узкому и широкому (рисунки 7.16 и 7.17).

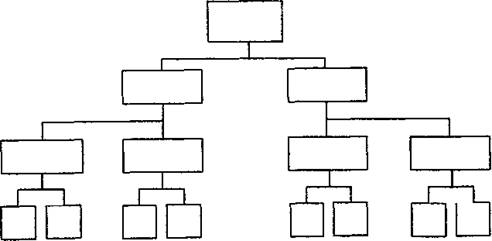


Рис. 7.16. Схема узкого масштаба управляемости

*Узкий масштаб управляемости*характеризуется минимальным количеством подчиненных у одного руководителя. В результате, чтобы соединить нижние звенья организации с высшим звеном, увеличивается количество иерархических уровней. Такое группирование людей и работ имеет ряд преимуществ. При меньшем количестве подчиненных руководителю легче осуществлять контроль за их работой, и поэтому у него появляется возможность делать это более качественно. Он также может быстрее обмениваться информацией с меньшим количеством подчиненных. Однако при таком построении связей имеются и недостатки. У руководителя, очень загруженного контролем небольшого числа работников, может появиться стремление к вмешательству в их непосредственную работу. Кроме того, многоуровневость делает связи громоздкими, длинными и дорогими.

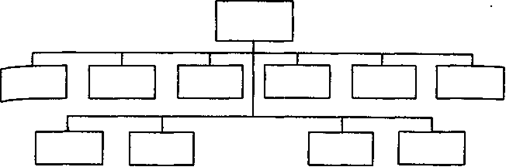


Рис. 7.17. Схема широкого масштаба управляемости

*Широкий масштаб управляемости*имеет характеристики, противоположные узкому: максимально возможное количество подчиненных у одного руководителя и минимальное количество уровней иерархии.

Такое группирование людей и работ характеризуется следующими преимуществами. Имея много подчиненных, руководитель вынужден делегировать свои полномочия, чтобы их всех загрузить работой. Делегирование же полномочий само по себе — факт положительный. Наделяя своих подчиненных правами по выполнению работы, руководитель должен быть уверен, что они с ней справятся, и поэтому чаще всего в таком случае подбирается сильная и квалифицированная команда. К недостаткам широкого масштаба управляемости можно отнести ранее упоминавшийся «эффект бутылочного горла», приводящий руководителя к перегруженности в решении рутинных задач. Развитие ситуации в этом направлении может привести к потере контроля над подчиненными, находящимися за пределами возможностей руководителя. Все это предъявляет к руководителям очень высокие требования, которыми не все из них обладают.

Обследование ряда организаций показало, что не существует устойчивой взаимосвязи между типом масштаба управляемости (узкий или широкий) и типом решаемой проблемы (плохо структуризованная и хорошо структуризованная). Причиной этого, как считают многие специалисты, является слишком большое количество переменных, влияющих на данный выбор.. В небольших группах широкий масштаб управляемости помогает развить сплоченность группы, повысить ответственность каждого за общее дело. По мере роста группы постепенно вводится узкий масштаб управляемости. Практические подходы чаще представляют собой ситуационный баланс этих двух крайностей.

Если определять масштаб управляемости указанного выше типа исходя из знания руководителем каждого члена организации по имени, то число работников обычно должно быть ограничено 100— 150 человек, так как нормально развитый человек, имеющий опыт множественных контактов, в состоянии легко вспомнить в пределах данного числа имя работника, с которым он хочет установить рабочий контакт. В ряде организаций, где нельзя по тем или иным причинам свести число занятых до упомянутого размера, работники носят на головных уборах, одежде или держат на рабочем месте указатели со своим именем, а если требуется, то и с указанием своей должности.

**Лекция № 6. Типы организационных структур: линейная структура, функциональная структура, линейно-функциональная структура, дивизиональная, матричная, бригадная и проектная. Особенности построения организационных структур.**

**План:**

* 1. Типы организационных структур: линейная структура, функциональная структура, линейно-функциональная структура, дивизиональная, матричная, бригадная и проектная.
  2. Особенности построения организационных структур.
  3. Типы организационных структур: линейная структура, функциональная структура, линейно-функциональная структура, дивизиональная, матричная, бригадная и проектная.

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

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Различают связи:

- линейные (административное подчинение),

- функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения),

- межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

- линейная;

- функциональная;

- линейно-функциональная;

- матричная;

- дивизиональная;

- множественная;

- дивизиональная.

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

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

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

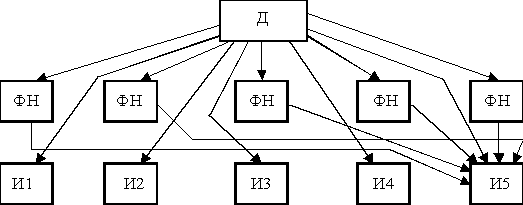


Рис. 15. Функциональная структура управления

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

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

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

Д- директор; ФН - функциональный начальники; ФП - функциональные

подразделения; ОП - подразделения основного производства.

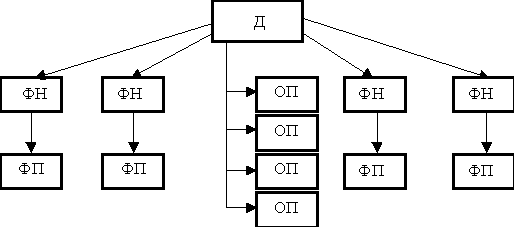
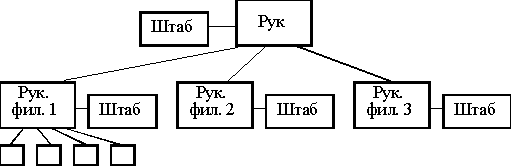


Рис. 16. Линейно-функциональная структура управления

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

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



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

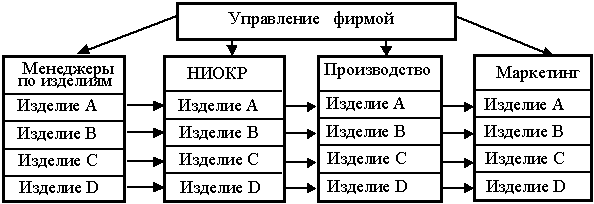


Рис. 18. Матричная структура управления, ориентированная на продукт

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

*Дивизиональная структура*

Основу дивизиональной структуры составляет превращение двух и более подразделений в центры прибыли по продукту, потребителю или рынку. В ней используется комбинация следующих типов департаментизаций: линейной, функциональной и по результату.

А. Слоун определил дивизиональную структуру как «скоординированную децентрализацию». Высший уровень в организации централизует планирование и распределение основных ресурсов, принимает стратегические решения. Дивизиональные подразделения и их руководители в рамках закрепленного за ними продукта, потребителя или рынка действуют самостоятельно, принимают оперативные решения и отвечают за получение прибыли. Разделение по уровням ускоряет принятие решений и реакцию организации на изменения внешней среды.

Использование дивизиональной структуры повышает эффективность управления различными видами деятельности, позволяет решать проблемы роста организации, когда с увеличением масштаба управляемости снижается эффективность линейно-функциональной организационной структуры. Она хорошо зарекомендовала себя в отраслях промышленности, причем как при механистическом, так и при органическом подходе.

Однако дивизиональная структура предрасполагает к противопоставлению целей дивизионов общим организационным целям. Недостатками являются увеличение аппарата управления ( а следовательно, и расходов на него) за счет дублирования отдельных функций верхнего аппарата управления аппаратами управления бизнес-единиц. Централизованное перераспределение ключевых ресурсов может привести к сдерживанию естественного развития отдельных бизнес - единиц.

Дивизиональная структура широко используется в условиях многопродуктового производства, а также когда территориальная разобщенность вынуждает организовывать самостоятельные отделения.

* 1. Особенности построения организационных структур.

Организационная структура предприятия является фундаментальным аспектом инжиниринга компании. Ее формирование происходит как результат взаимовлияния стратегического замысла собственника и внешних условий среды. Организационная структура отражает внутреннее устройство предприятия, потоки управляющих воздействий, распределение труда и специфические особенности производства.

В компаниях могут встречаться все возможные виды организационных структур. Выделяются же данные компании на рынке продуктом, который они создают, а именно: программным продуктом (ПП). Данный продукт разрабатывается, как правило, на заказ, является объектом интеллектуальной собственности, высокотехнологическим, часто инновационным и всегда уникальным. Поэтому, разработка ПП – это всегда проект. А отсюда следует, что и организационная структура требует совершенно особой конфигурации, способной объединить специалистов разных профессий в слаженно функционирующие проектные команды. Компания должна избегать всевозможных ловушек бюрократических структур, всегда оставаться гибкой и быть готовой к очередным изменениям весьма динамичного рынка информационных технологий.

Каждая компания сама выбирает для себя наиболее эффективную структуру, соответствующую потребностям рынка, потребителей и продукта. Среди используемых структур в той или иной мере встречаются функциональные, дивизиональные, адаптивные структуры.

Функциональная структура — наиболее старая из всех типов структур и в последнее время организаций, построенных по такой схеме, становится все меньше и меньше. С точки зрения разработки ПП недостатки данной структуры могут иметь критическое значение. Конфликты между подразделениями, превращение собственных целей в приоритетные, как правило, выливается в конфликты приоритетов между проектами. Для успешности компании в целом необходим единый центр принятия решения о приоритетах, которое будет поддерживаться всеми структурными подразделениями. Удлинение цепочки управления влияет на скорость принятия решений. Как правило, при разработке ПП ответственность за принятие решений несет руководитель проектов. Тем не менее, в функциональной структуре процесс принятия решения может основываться на иерархическом принципе. В ИТ сфере функциональная структура встречается все реже. В основном, в комбинации с другими, например проектными, структурами для организации таких департаментов как финансовый, маркетинг, административный и т.д.

Дивизиональные структуры в своей основе имеют продуктовую, клиентскую или географическую департаментализацию. Такие структуры часто используются в больших транснациональных корпорациях, разрабатывающие ПП для диверсифицированных ринков. При построении организационной дивизионной структуры компании обретает ряд значительных преимуществ: концентрация ответственности и управления, успешность в освоении новой продукции, эффективный контроль в пределах продуктовой линии, более адекватная и гибкая реакция на изменения потребительской и конкурентной среды.

Несмотря на такие явные плюсы, у данной структуры есть и недостатки, среди которых основные — это потенциальное дублирование функций на блоковом уровне и увеличение издержек на реализацию однотипных функций.

Адаптивные (органические) структуры получили такое название потому, что они в гораздо большей степени, чем функциональные и дивизиональные, способны адаптироваться к нестабильным условиям внешней среды во всех их аспектах.

Так получилась одна из наиболее популярных разновидностей адаптивных структур —матричная.

Именно матричная структура наиболее распространена в разработке ПП. Различают три вида матричной организационной структуры: слабая, сбалансированная и сильная. Причем, в компаниях, которые занимаются продуктовой разработкой ПП, функциональные подразделения определяются в соответствие с линейкой продуктов. Например, отдел разработки CRM-систем, отдел разработки финансовых систем, отдел разработки дополнительных продуктов.

В компаниях, которые ориентированы в основном на заказную разработку ПО, функциональные подразделения чаще объединяются в соответствие с используемыми информационными технологиями. Например, отдел разработки баз данных, отдел разработки J2EE-приложений, отдел веб-разработок, отделы тестирования, документирования и т.д. Возможно разделение по сегментам рынка и для заказной разработки. Например, разработка для банковского сектора, для производителей и т.д.

Поскольку матричные структуры сейчас очень популярны в ИТ (наряду с проектной структурой), то остановимся более подробно на их характеристике.

Ситуации и сферы применения матричных структур

1. Окружающая среда подвержена значительным изменениям и достаточно сложна. Отделы в этом случае будут взаимозависимы и должны быть хорошо скоординированы. Чтобы освободить высшее управление от бремени анализа и принятия решений по всему спектру проблем, процедура принятия решения децентрализуется и распределяется между функциональными и проектными менеджерами.

2. Необходимость координации выпуска старых и новых продуктов в сочетании со специализированной экспертизой. Это условие связано с рыночной динамикой и оценкой возможностей компании.

3. Высокая потребность в персонале и/или оборудовании для множества продуктов или проектов. Но при этом у организации нет достаточного количества ресурсов, чтобы одновременно вести большое число проектов. Эти ресурсы нужно разделить. Причем так, чтобы они перемещались из одной команды в другую (не все ресурсы используются одинаково интенсивно в конкретный момент времени). Различные проекты находятся на различных стадиях функционирования и в разной степени завершения. Организация манипулирует персоналом и оборудованием, распределяет их, чтобы поддерживать каждый проект в работоспособном состоянии.

Основные условия эффективности матричных структур

1. Точное разделение компетенций и полномочий

2. Высокие коммуникационные способности руководителя группы и сотрудников.

3. Высокоразвитые системы управления персоналом, учета и контроля.

4. Достаточно большое число сотрудников.

Проектная структура — это немного упрощенная разновидность матричной, хотя, по сути, она является ее предшественницей.

Проектные структуры используются для эффективного управления крупномасштабными проектами ограниченной длительности. Иными словами, это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи.

Проектная структура обычно существует в двух вариантах.

1. Организация в сфере своей основной деятельности полностью строится по проектной структуре.

2. Одна из сфер деятельности организации строится по следующему принципу.

Здесь есть функциональный руководитель (иногда их называют кураторами или координаторами) — руководитель департамента разработки, руководитель отдела системного анализа и т.д. — это постоянная должность человека в организации. Внутри же этой сферы разделение людей происходит по проектному принципу, в зависимости от конкретных задач.

В чисто проектных организациях:

· Проект организуется как самостоятельное производственное подразделение.

· Персонал на проект набирается по временным контрактам.

· После завершения проекта персонал увольняется.

· Медленный старт.

· Опыт не аккумулируется.

· Команды не сохраняются.

Проектная структура часто используется при разработке ПП. При этом команда по завершению проекта часто не распускается, а перебрасывается на другой проект. При этом команды являются более сплоченными, опыт работы накапливается и эффективность работы возрастает, но увеличиваются затраты при простое команды между проектами.

И, наконец, гибридные структуры. Видимо, это самая большая группа видов и разновидностей структур. Дело в том, что в современном бизнесе нет ни одной организации (за исключением, пожалуй, самых малых), которая строилась бы по какой-то единой схеме организационной структуры. Скажем, по оценкам американских экспертов, 90% компаний США строятся как дивизиональные, еще 5—6% — как матричные, остальные основаны на функциональной или горизонтальной структуре. Однако те же эксперты говорят, что здесь имеется в виду преобладающая схема, поскольку внутри любой достаточно крупной организации можно обнаружить признаки почти всех остальных видов структур.

Это говорит о том, что организационная структура отнюдь не является чем-то жестким и неизменяемым. Это производное от миссии и целей организации, ее культуры, а также от того уникального сочетания факторов внешней среды, с которыми взаимодействует каждая конкретная организация.

**Тема 2.1. Содержание процесса управления. Функции менеджмента в рыночной экономике**

**Лекция № 7. Содержание процесса управления. Основные функции управления. Цикл менеджмента.**

**План:**

* 1. Содержание процесса управления.
  2. Основные функции управления.
  3. Цикл менеджмента.
  4. Содержание процесса управления.

**Содержание процесса управления определяется** характером решаемых проблем и представляет собой совокупность операций, сгруппированных по его этапам. Этапы характеризуют последовательность качественного изменения работ в процессе управления, являясь ступенями внутреннего развития управленческого воздействия.

Содержание процесса управления может быть:  
• методологическим — предполагает закономерно следующие этапы, отражающие как общие черты трудовой деятельности человека, так и специфические черты управленческой деятельности. Исходя из этого процесс управления можно представить как последовательность четырех основных этапов: целеполагания, оценки ситуации, определения проблемы, управленческого решения;  
• функциональным — проявляется в масштабной последовательности и предпочтительности реализации основных функций управления. Здесь выделяют этапы планирования, организации, контроля и регулирования. Функции стимулирования и обучения осуществляются по этапам управления;  
• экономическим — охватывает этапы установления экономических потребностей, оценки наличия ресурсов, распределения и использования ресурсов;  
• социальным — раскрывает роль человека в осуществлении процесса управления, поскольку субъектом и объектом социального управления всегда является человек;  
• организационным — проявляется в последовательности использования организационных рычагов воздействия: этапы регламентирования, нормирования, инструктирования, ответственности;  
• информационным — предполагает последовательное выполнение информационных работ: этапы поиска, комплектования, обработки и передачи информации.

**Свойства процесса управления**. Процесс управления обладает специфическими свойствами: изменчивостью (процесс управления переходит с одной ступени системы управления на другую, осуществляется в различном взаимодействии звеньев управления); устойчивостью (проявляется в возникновении и закреплении связей процесса управления между осуществляющими его звеньями); непрерывностью (пока осуществляется процесс производства, существует и непрерываемость процесса управления); последовательностью (характеризует последовательность осуществления процесса управления: цель, ситуация, проблема, решение); цикличностью (повторяемость процессов управления во все новых и новых циклах).

**Виды процессов управления**. В различных условиях процесс управления может быть построен различными способами при сохранении всех его специфических свойств. Это позволяет классифицировать процессы управления, выделить их наиболее типичные виды:  
• линейный (характеризуется строгой последовательностью осуществления его этапов и используется тогда, когда есть полная и достаточная определенность относительно цели воздействия, ситуации и т. д.);  
• корректируемый (предполагает необходимость дополнительной корректировки каждого из этапов процесса управления после прохождения последующего этапа);  
• разветвленный (заключается в методологическом разделении работ по частям на определенных этапах);  
• ситуационный (характеризуется тем, что возникает как бы в зависимости от ситуации, при которой из нее же главным образом исходят и поиск проблемы, и разработка решения);  
• поисковый (исходит из полной ясности цели воздействия, но при этом невозможно оценить ситуацию и сформулировать проблему. В этом случае решение разрабатывается на основе цели и наиболее общей оценки ситуации, и уже на основе решения уточняется ситуация).

* 1. Основные функции управления.

[Управление](http://be5.biz/terms/u17.html) не может существовать отдельно от его объекта, поэтому содержание функций управления в каждом конкретном случае в значительной мере определяется особенностями управляемого объекта.

При управлении [предприятием](http://be5.biz/terms/p69.html) реализуются как общие функции, характерные для всех систем, так и функции, присущие только данной системе. Наличие общих функций предопределяет принципиальное единство структуры процесса управления на предприятиях независимо от их отраслевой принадлежности.

Основными функциями управления предприятием являются: перспективное и текущее [планирование](http://be5.biz/terms/p72.html); организация и регулирование; мотивация и координирование; [контроль](http://be5.biz/terms/k31.html) и [учет](http://be5.biz/terms/u18.html). Таким образом, основа управленческой деятельности — это выполнение менеджером четырех общих функций, которые составляют так называемый цикл [менеджмента](http://be5.biz/terms/m20.html): планирование, организация, мотивация, контроль.

* 1. Цикл менеджмента.

Цикл-совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени. В процессе производства продукции цикл менеджмента обычно осуществляется непрерывно и имеет тенденцию к возобновлению.

Планирование. Важнейшей функцией управления считают планирование, благодаря, которому обеспечивается необходимая организация хода производства, динамическое равновесие внутренних процессов предприятия.

Принципы планирования:

-комплексность;

-точность;

-непрерывность (органическое единство перспективных и текущих планов);

-гибкость;

-экономичность;

-реальность.

План предприятия выступает как научно обоснованная программа его дальнейшего развития. В плане не только ставятся конечные цели, но и предусматриваются условия их достижения. В условиях плановой экономики существовала система директивного (обязательного к выполнению) народнохозяйственного планирования в масштабах всей страны. Вышестоящими организациями предприятиям утверждался перечень основных показателей хозяйственной деятельности (производство важнейших видов продукции в натуральном выражении; объем реализуемой продукции; общая сумма прибыли и рентабельность; производительность труда; задания по освоению производства новых видов продукции и др.). Ряд расчетных показателей разрабатывался самими предприятиями (объем валовой и товарной продукции, численность работников, средняя зарплата и т.д.).

Планирование в условиях рыночной экономики имеет определенную специфику.

В развитых в экономическом отношении странах существует хорошо налаженная система планирования при одновременном отсутствии таковой в масштабах всей страны. Государство не требует от предприятия составления и выполнения планов. Каждое предприятие решает эту проблему самостоятельно. При этом уделяется большое значение долгосрочному планированию в противовес планированию ежегодному. Долгосрочное планирование определяется как период, простирающийся за пределы того времени, которое дает возможность точного предвидения отдельных событий. Минимальный период долгосрочного планирования – пять лет, но некоторые компании дают наметки на 10 и более лет вперед.

Считается, что планирование должно быть непрерывным. Первоначально составленный план служит отправной точкой. Постоянный пересмотр и ревизия планов необходимы, чтобы они сохраняли свою актуальность и приносили максимальную пользу, чтобы можно было проверить, как идет выполнение планов, изменить их в зависимости от конкретной обстановки.

В большинстве случаев перспективные планы пересматриваются ежегодно, или даже раз в полгода (квартал).

Система управления, при которой в основу принятия решения о начале производства продукции положена информация о рынке, называется маркетингом.

В данной ситуации предприятие планирует свое развитие исходя из потребностей и желаний потенциальных покупателей. Это становится для продавца главным условием победы в потенциальной борьбе за покупателя.

Таким образом, определение возможных объемов реализации продукции и плановой цены продажи, а лишь затем планирование производства продукции является единственно верным решением для менеджера.

На стадии планирования для удешевления продукции необходимо проводить работу по упрощению конструкции изделия. Борьба за повышение производительности труда предполагает, что специалисты предприятия должны изучать конструкции изделий и менять их с целью удешевления производства. Крупные предприятия могут передать производство многих отдельных деталей субподрядчикам – более мелким специализированным компаниям.

Организация. Организация представляет собой совокупность методов, обеспечивающих наиболее целесообразное использование предметов и средств труда в процессе трудовой деятельности с целью выполнения установленных для предприятия плановых заданий. При соответствующей организации производства продукции становятся возможными эффективное взаимодействие людей в процессе совместного труда, целенаправленная и четкая согласованность всех элементов системы. Тем самым обеспечивается оптимальное сочетание следующих процессов: основных (производственно-технологических), вспомогательных (энергетическая ремонтная и др. службы) и обслуживающих (контроль над качеством продукции, транспортные и складские операции и т.д.).

Организация производства предполагает:

* дифференциацию процесса производства на операции;
* рациональную расстановку работников по рабочим местам;
* обеспечение четкой взаимосвязи между работниками;
* определение номенклатуры выпускаемой продукции;
* создание технологии производства и контроль над ним;
* организация транспортировки сырья, материалов и готовой продукции,
* уход за оборудованием и его ремонт;
* анализ издержек производства и осуществлению мер по их снижению;
* сбор рационализаторских предложений.

Организация производства на предприятии в решающей степени предопределяется характером и уровнем его специализации. Внутрипроизводственная специализация, являющаяся продолжением и углублением специализации предприятия, выражается в обособлении структурных подразделений по выпуску отдельных видов продукции или по выполнению отдельных стадий технологического процесса.

Специализация подразделений предприятия предполагает наличие между ними кооперативных связей, что является непременным условием организации их совместной работы (н.п., передача полуфабрикатов из цеха в цех, обеспечение энергетическими ресурсами, выполнение ремонтных работ).

Мотивация персонала. Давно известно, что оказывать воздействие на людей, стимулируя их к труду, для успешного выполнения поставленных

задач можно с помощью двух основных методов: поощрения и наказания.

Японские социологи утвеждают, что от настроения, желания работать и оттого, какая моральная психологическая обстановка в коллективе, производительность труда может в 1,5 раза повышаться или в несколько раз снижаться.

Мотивация человека складывается из системы ожиданий. Сначала работник ожидает, что предпринятые им усилия приведут к необходимым результатам, затем – что эти результаты повлекут за собой вознаграждение, и он будет удовлетворен ценностью этого вознаграждения.

Мотивация будет низкой:

* если человек не будет ощущать связи между достигнутыми результатами и вознаграждением,
* если результаты не будут вознаграждены,
* если ценность вознаграждения для человека незначительна,
* если вознаграждение меньше, чем вознаграждение других сотрудников за аналогичную работу (в этом случае возникает психологическое напряжение).

Мотивацию обеспечивают:

* достойная зарплата,
* набор социальных благ,
* комфортабельные условия труда,
* организация отдыха,
* поощрения за высокие результаты работы,
* создание обстановки причастности каждого сотрудника к решению актуальных для предприятия задач.

Мотивация материальная – зарплата, премии, др. выплаты.

Мотивация моральная – благодарность, грамота, фото на Доске почета и др.

Мотивация социальная – интересная работа, атмосфера в коллективе, в котором каждый человек может рассчитывать на поддержку, взаимопонимание, уважение и др.

«Довольный рабочий – это производительный рабочий»

Контроль. Контроль – наблюдение за ходом производственных процессов, выявление отклонения от них.

За рубежом считается выгодным иметь большой штат высокооплачиваемых работников для контроля над производством, так как это устраняет потери рабочего времени на предприятиях. Предприятия стремятся выполнить намеченные планы даже в случае изменения каких-либо условий работы.

Многие крупные компании в условиях действия четкой системы контроля устанавливают значительно более жесткие сроки производственного цикла. Это является следствием надежной деятельности поставщиков и эффективности системы контроля.

Конкурентная борьба в условиях рынка делает необходимым тщательный анализ издержек производства с целью выявления всех видов потерь. Таким способом можно достигнуть большей экономии в производстве. Менеджер должен быть заинтересован не столько в том, чтобы знать, какими, в конечном счете, окажутся издержки производства, сколько в том, чтобы контролировать эффективность работы предприятия. Поэтому более пристальное внимание при контроле он должен направлять на отыскание причины отклонения от стандартов или нормативов. При определении размеров этих отклонений устанавливается контроль на соответствующих участках работы, чтобы решить: оправданы ли при существующих условиях работы указанные отклонения; каким способом можно в будущем устранить эти отклонения, ведущие к превышению нормативных издержек производства; может ли более тщательный анализ методов работы способствовать достижению лучших результатов.

**Лекция № 8. Планирование в системе менеджмента. Роль планирования в организации. Формы планирования. Виды планов. Основные стадии планирования. Стратегическое (перспективное) планирование. Тактическое (текущее) планирование. Основные этапы текущего планирования.**

**План:**

* 1. Планирование в системе менеджмента.
  2. Роль планирования в организации.
  3. Формы планирования.
  4. Виды планов.
  5. Основные стадии планирования.
  6. Стратегическое (перспективное) планирование.
  7. Тактическое (текущее) планирование.
  8. Планирование в системе менеджмента.

**Планирование** – его сущность состоит в том, что руководство фирмы определяет стратегические цели и задачи, принимает стратегические и оперативные решения по ним, определяет способы и сроки достижения запланированного, необходимые материальные, денежные и трудовые резервы и ресурсы, исполнителей и ответственных лиц и другие вопросы.

Осуществляя связь между современным состоянием организации и тем, которого она хочет достичь в будущем, процесс планирования включает принятие решений о том, **что делать, когда делать и кто будет делать.**

Успех любой организации зависит от того, насколько тщательно продуманы и определены общие цели деятельности, а также средства их достижения.

*Аристотель писал: "благо везде и повсюду зависит от соблюдения двух условий: правильного установления конечной цели всякого рода деятельности и отыскания соответствующих средств, ведущих к конечной цели"*

 Ведущий американский менеджер Ли Якокка ввел систему задавать ведущим работникам на каждом уровне следующие вопросы:

* какие задачи вы ставите на ближайшие 3 месяца?
* каковы ваши планы, приоритеты, надежды?
* что вы намерены предпринять для их осуществления?

Результатом процесса планирования являются планы.

**План** – это система взаимосвязанных, объединенных общей целью заданий, обеспечивающих реализацию целей производственной системы.

**Принципы планирования**

А.Файоль определил четыре основных принципа планирования, назвав их «общие черты хорошей программы  действия»:

* единство;
* непрерывность;
* гибкость;
* точность.

Позднее, современный ученый-экономист Р.Акофф назвал еще один принцип – участие.

**Принцип единства** предполагает, что планирование в организации имеет системный (комплексный) характер; это означает единство целей, как для вертикальной управленческой иерархии, так и горизонтальных связей.

**Принцип участия** рассматривается в тесной связи с принципом единства. Он означает, что работник предприятия независимо от занимаемой и выполняемой функции становится участником планируемой деятельности.

**Принцип непрерывности** означает, что процесс планирования во времени должен быть непрерывным исходя из следующих предпосылок:

-изменение внешней среды может носить непредсказуемый характер и потребует корректировок плана;

- не всегда возможно предусмотреть изменение во внутренней сфере.

**Принцип гибкости** заключается в необходимости предусматривать при составлении планов определенные производственные резервы. Величина резервов зависит от уровня профессиональной компетентности плановиков. Они должны быть достаточными для достижения поставленной цели, не завышенными или заниженными.  
**Принцип точности** связан с понятием «эффективности» плана и принципом гибкости, т.е. планы должны быть максимально приближены к существующим возможностям предприятия.

Все менеджеры, независимо от того на каком уровне организации они находятся, занимаются планированием. Однако характер и масштаб планирования изменяются в зависимости от полномочий, которыми располагают менеджеры. В зависимости от цели различают стратегическое и оперативное планирование.

* 1. Роль планирования в организации.

**Роль планирования в деятельности организации и его основные составляющие***.* В настоящее время эффективная деятельность любой организации невозможна без заранее тщательно отработанной системы планов. Система планов включает документы для компании в целом, на различные сроки по всем важнейшим составляющим работы (оперативные, среднесрочные и стратегические; производственные, развития персонала, финансовые и др.) для различных структурных элементов (подразделений, групп и даже отдельных сотрудников).

* 1. Формы планирования.

При подготовке планов возможно использование следующих форм планирования: **текстовой, сетевой и графической.**

***Текстовая форма планирования*** предполагает написание плана в виде текста. Данная форма широко используется при планиро­вании работы на год и более длительные периоды времени.

Чаще всего к ней прибегают при:

1. описание результатов анализа работы организации за преды­дущий период;
2. установление причинно-следственных связей, обусловивших достижения организации и возникшие проблемы;
3. характеристике сложившейся ситуации в организации на мо­мент планирования.

***Сетевая форма планирования*** предполагает использование се­ток, таблиц и циклограммы при планировании. Эта форма при­меняется для детального планирования выполнения конкретной задачи.

Она позволяет:

1. четко отобразить объем и структуру решаемой задачи;
2. выявить и проанализировать взаимосвязь между различными мероприятиями;
3. эффективно определить механизм использования ресурсов;
4. избежать перенагруженности планов, их перенасыщенности.  
     
   В основу сетевой формы планирования положена циклограмма. *Циклограмма* — форма плана, отражающая регулярно повторяю­щиеся мероприятия, в частности на очередной учебный год.

***Графическая форма планирования*** отражает содержание в виде двухкоординатных графиков, диаграмм, гистограмм. Чаще всего данная форма планирования используется для демонстрации ко­личественных показателей. Ее применение позволяет наглядно представить весь объем работы на год, месяц, день.

* 1. Виды планов.

**Директивное планирование** представляет собой процесс принятия решений, имеющих обязательный характер для объектов планирования. Вся система социалистического народнохозяйственного планирования носила исключительно директивный характер, силу закона. Поэтому за невыполнение плановых заданий руководители субъектов хозяйствования несли дисциплинарную, а иногда уголовную ответственность. Директивные планы имеют, как правило, адресный характер и отличаются чрезмерной детализацией.

Многие недостатки социалистического планирования порождены его директивностью. Однако из этого не следует вывод о нецелесообразности применения такого планирования в рыночных условиях. Директивное планирование может служить эффективным средством решения многих народнохозяйственных задач, имеющих общенациональное значение, например, в области охраны окружающей среды, обороны, социальной политики, структурной перестройки экономики и т.п. Специалисты в области планирования отмечают, что директивное планирование, будучи альтернативой, рыночной самонастройке, не является, тем не менее, антиподом рынка. Это продукт и важный конституирующий его элемент, практикуемый не только государством, но и самим бизнесом .

**Индикативное планирование** представляет собой наиболее распространенную во всем мире форму государственного планирования макроэкономического развития. Индикативное планирование является антиподом директивного, потому что индикативный план не носит обязательный для исполнения характер. В составе индикативного плана могут быть обязательные задания, но их число весьма ограничено. В целом же он носит направляющий, рекомендательный характер.

Как инструмент управления индикативное планирование чаще всего применяется на макроуровне. Задания индикативного плана называются индикаторами. *Индикаторы —* это параметры, характеризующие состояние и направления развития экономики, выработанные органами государственного управления в ходе формирования социально-экономической политики, и устанавливающие меры государственного воздействия на хозяйственные процессы с целью достижения указанных параметров.

В качестве индикаторов используются показатели, характеризующие динамику, структуру и эффективность экономики, состояние финансов, денежного обращения, рынка ценных бумаг, движение цен, занятость и качество жизни населения, внешнеэкономические связи и т.п. Основная задача индикативного плана состою не только в том, чтобы дать количественную оценку этих показателей, а в обеспечении взаимоувязки и сбалансированности всех показателей развития экономики. Поэтому роль индикативного плана - выявить те параметры экономики, которые могут быть скорректированы государством, если экономическое развитие будет осуществляться не по благоприятному сценарию.

Индикативное планирование применяется и на микроуровне. Причем при составлении перспективных планов используется индикативное планирование, а в текущем планировании - директивное. Многие зарубежные исследователи отмечают необходимость четко различать обязательства и планы. В отличие от плана (индикатора), обязательство (директива) связано с принятием решения о конкретных действиях. Приведем пример. Компания работает по пятилетним планам, носящим индикативный характер. В них установлено, что для выполнения поставленных целей компания вынуждена увеличить производственные мощности, расширить свою программу по совершенствованию продукта, пригласить на работу способных инженеров. Некоторые отделения, желая, чтобы дело двигалось как можно быстрее, поспешили связать себя обязательствами по расширению производственных мощностей, приобретению оборудования, найму людей. Спустя год обстоятельства изменились и стало очевидным, что капитальные затраты должны иметь совсем другую структуру. Если бы не было спешки, это было бы учтено в следующем плановом периоде и привело бы к лучшему использованию капитала.

Из этого примера видно, что индикативное и директивное планирование должны дополнять друг друга, быть органически увязаны между собой.

2. В зависимости от срока, на который составляется план, и степени детализации плановых расчетов принято различать долгосрочное (перспективное), среднесрочное и краткосрочное (текущее) планирование.

**Перспективное планирование** охватывает период более 5 лет, например, 10,15 и 20 лет. Такие планы призваны определять долговременную стратегию предприятия, включая социальное, экономическое, научно-технологическое развитие. Перспективное планирование следует отличать от **прогнозирования.** По форме они представляют собой один и тот же процесс, а по содержанию различаются. Прогнозирование - это процесс предвидения, построенный на вероятностном, научно обоснованном суждении о перспективах развития объекта в будущем, его возможном состоянии. Прогнозирование позволяет выявить альтернативные варианты развития планируемого процесса или объекта и обосновать выбор наиболее приемлемого варианта. В этом смысле прогнозирование является одним из этапов перспективного планирования. Без этого атрибута перспективное планирование нагадывало бы гадание, а не научное предвидение.

Однако в ряде социально-экономических процессов прогнозирование может выступать как самостоятельная функция управления. Примером тому могут служить прогнозы социально-экономического развития, составляемые в процессе государственного управления народным хозяйством на уровне страны и регионов. Кроме того, некоторые процессы и явления вообще не поддаются планированию, но требуют своего учета в управлении, например, демографические процессы, духовная жизнь.

На макроэкономическом уровне предметом прогноза могут быть: валовой внутренний и валовой национальный продукты; трудовые ресурсы; производительность труда; производственные фонды; капитальные затраты; текущее потребление населения; финансовые потоки и др.

На микроуровне, т.е. в хозяйствующих субъектах, могут при составлении стратегических и технико-экономических планов прогнозироваться: уровень цен; стоимость рабочей силы; объем продаж и доля рынка; прибыль и рентабельность; основные конкуренты; научно-технические исследования и разработки; требуемые капитальные вложения; риск и т.п.

**Среднесрочное планирование** осуществляется на период от 1 года до 5 лет. На некоторых предприятиях среднесрочное планирование совмещается с текущим. В этом случае составляется так называемый скользящий пятилетний план, в котором первый год детализируется до уровня текущего плана и представляет собой по сути дела краткосрочный план.

**Текущее планирование** охватывает период до 1 года, включая полугодичное, квартальное, месячное, недельное (декадное) и суточное планирование.

3. По содержанию плановых решений выделяют: а) стратегическое, б) тактическое, в) оперативно-календарное планирование.

**Стратегическое планирование,** как правило, ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития хозяйствующего субъекта. Посредством стратегического планирования принимаются решения о том, как расширить деятельность в области бизнеса, создать новые сферы бизнеса, стимулировать процесс удовлетворения нужд потребителей, какие усилия следует предпринять для удовлетворения рыночного спроса, на каких рынках лучше действовать, какую продукцию выпускать или какие услуги оказывать, с какими партнерами вести бизнес и т.п.

Основная цель стратегического планирования состоит в создании потенциала для выживания предприятия в условиях динамично изменяющейся внешней и внутренней среды, порождающей неопределенность перспективы. В результате стратегического планирования предприятие ставит перспективные цели и вырабатывает средства их достижения.

В условиях плановой экономики, когда внешняя среда, в которой функционировало предприятие, не отличалась динамизмом, стратегическое планирование не получило должного развития ни в теории управления, ни на практике. И только сейчас делаются первые шаги в разработке механизма стратегического планирования.

**Тактическое планирование.** Если стратегическое планирование рассматривать как поиск новых возможностей предприятия, тактическое планирование следует считать процессом создания предпосылок для реализации этих новых возможностей, а оперативно-календарное планирование - процессом их реализации.

В технико-экономических планах отражаются мероприятия по расширению производства и повышению его технического уровня, обновлению и росту качества продукции, наиболее полному использованию научно-технических достижений и т.п. В результате тактического планирования составляется план экономического и социального развития фирмы, представляющий комплексную программу производственной, хозяйственной и социальной деятельности фирмы на соответствующий период.

Разработке плана экономического и социального развития предприятия (объединения) предшествует глубокий и всесторонний анализ его деятельности, целью которого является оценка достигнутого организационного и технического уровня производства и выявление внутрихозяйственных резервов и неиспользованных возможностей.

Тактическое планирование позволяет реализовать резервы и неиспользованные возможности, что может найти выражение в увеличении объемов производства, снижении затрат, повышении качества продукции, росте производительности труда, уменьшении потребности в капитальных затратах и т.п.

На основе технико-экономического плана устанавливаются связи между структурными подразделениями предприятия, научно обоснованные пропорции в производстве, осуществляется разработка бюджетов (смет) по основным видам деятельности, а также контроль за их выполнением.

На сегодняшний день бюджеты являются главным средством планирования и контроля как в сфере бизнеса, так и в государственном управлении. Бюджет фирмы - это план, охватывающий все аспекты хозяйственных операций на определенный перспективный период и отражающий цели и политику фирмы, установленные высшим руководством для предприятия в целом и для каждого из его подразделений.

Особенно широко бюджеты применяются в зарубежной практике управления. В целом они выполняют три основные функции, частично перекрывающие друг друга: планирования, координации и контроля. Поэтому хорошо составленный план создает основу для координации, а эффективный контроль нельзя обеспечить без планирования и координации.

Тактическое планирование, как правило, охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды, а стратегическое планирование эффективно в долгосрочном и среднесрочном периодах. Что касается объектов и предметов тактического планирования, то они могут быть самыми разнообразными. Здесь следует помнить одно правило: единственная возможность сделать процесс тактического планирования контролируемым заключается в планировании только основных видов продукции и затрат, важнейших функций. Однако при различной структуре планов должна соблюдаться зависимость: "издержки-- выпуск - прибыль - цена". В противном случае становится нецелесообразным тактическое планирование.

**Оперативно-календарное планирование.** Оперативно-календарное планирование (ОКП) является завершающим этапом в планировании хозяйственной деятельности фирмы. Основная задача ОКП состоит в конкретизации показателей тактического плана с целью организации повседневной планомерной и ритмичной работы предприятия и его структурных подразделений.

В процессе оперативно-календарного планирования выполняются следующие плановые функции:

• определяется время выполнения отдельных операций по изготовлению деталей сборочных единиц изделий и изделий в целом путем установления сопряженных сроков передачи предметов труда цехами-поставщиками их потребителям;

• осуществляется оперативная подготовка производства путем заказа и доставки на рабочие места материалов, заготовок, инструментов, приспособлений и другой оснастки, необходимой для выполнения плана производства продукции;

• ведется систематический учет, контроль, анализ и регулирование хода производственного процесса, предупреждающие или ликвидирующие его отклонения от планового графика.

В конечном счете ОКП позволяет:

• сократить перерывы в движении предметов труда по отдельным стадиям производства;

• обеспечить равномерность и комплексность загрузки оборудования и площадей;

• четко реагировать на любые отклонения, возникающие в ходе производственного процесса, и тем самым создать предпосылки для ритмичной и эффективной работы предприятия и его подразделений.

Оперативно-календарное планирование увязывает все элементы предприятия в единый производственный организм, включая техническую подготовку производства, материально-техническое обеспечение производства, создание и поддержание необходимых запасов материальных ресурсов, сбыт продукции и т.п.

Специфика ОКП тесно связана с особенностями технологии производства продукции, организации производства, труда и управления. С учетом этого принято выделять типовые системы ОКП: позаказную, некомплектную, подетальную. Соответственно выделяются типовые этапы оперативного планирования.

4. В теории и практике планирования могут также выделяться другие виды планирования, охватывающие как главные, так и второстепенные аспекты этого процесса.

В частности, планирование можно классифицировать по следующим критериям:

а) *по степени охвата:*

• общее планирование, охватывающее все аспекты проблемы;

• частичное планирование, охватывающее только определенные области и параметры;

б) *по объектам планирования:*

*•* целевое планирование, относящееся к определению стратегических и тактических целей;

• планирование средств, относящееся к определению средств достижения поставленных целей (планирование таких потенциалов, как оборудование, персонал, финансы, информация);

• программное планирование, относящееся к разработке и реализации конкретных программ, например, программ производства и сбыта;

• планирование действий, например, специальных продаж, наем кадров;

в) *по сферам планирования:*

• планирование сбыта (цели сбыта, программы действий, расходов на сбыт, развитие сбыта);

• планирование производства (производственной программы, подготовки производства, хода производства);

• планирование персонала (потребности, найма, переподготовки, увольнения);

• планирование приобретений (потребности, закупок, реализации излишних запасов);

• планирование инвестиций, финансов и т.д.;

г) *по глубине планирования:*

• агрегированное .планирование, ограниченное заданными контурами, например, планирование цеха как суммы производственных участков;

• детальное планирование, например, с подробным расчетом и описанием планируемого процесса или объекта;

д) *по координации частных планов во времени:*

*•* последовательное планирование, при котором процесс разработки различных планов представляет собой один долгий, согласованный, последовательно осуществляемый процесс, состоящий из нескольких этапов;

• одновременное планирование, при котором параметры всех планов определяются одновременно в одном единственном акте планирования;

е) *по учету изменения данных:*

• жесткое планирование;

• гибкое планирование;

ж) *по очередности во времени:*

• упорядоченное (текущее) планирование, при котором по завершении одного плана разрабатывается другой план (планы чередуются последовательно один за другим);

• скользящее планирование, при котором по истечении определенного запланированного срока план продлевается на следующий период;

• внеочередное (эвентуальное) планирование, при котором планирование осуществляется по мере необходимости, например, при реконструкции или санации предприятия.

* 1. Основные стадии планирования.

Достижение целей организации во многом обеспечивается реальной практикой управления на основе планирования. Рассмотрим данную функцию управления более подробно.

Планирование – это процесс определения целей, задач и показателей деятельности организации на будущее, а также конкретных действий (мероприятий) и необходимых для их решения материальных и людских ресурсов.

По сути, планирование – это процесс выработки и принятия решения, позволяющего обеспечить эффективное функционирование и развитие организации в будущем. В узком смысле слова планирование сводится к работе по составлению специального документа – плана, определяющего конкретные действия по достижению поставленных целей в рамках предстоящего планового периода.

План работы – документ, определяющий содержание, объем, последовательность, сроки выполнения мероприятий и их исполнителей.

В процессе планирования деятельности организации решаются следующие основные задачи:

· обеспечивается целенаправленность деятельности;

· создаются организационные основы управления деятельностью;

· обеспечивается координация усилий всех сотрудников структурных подразделений в процессе деятельности;

· вырабатывается оптимальный вариант управленческого решения;

· определяется система конкретных показателей, с помощью которых осуществляется контроль их выполнения, дается объективная оценка деятельности каждого сотрудника, структурных подразделений и организации культуры в целом.

Планирование как процесс реализуется в системе планов, в которых с различных позиций зафиксированы прогноз развития организации, промежуточные и конечные цели, задачи, механизмы выполнения плановых заданий и использования ресурсов, сроки выполнения определенных мероприятий и ответственные лица.

Эта система планирования включает различные виды.

1. С точки зрения уровня принятия решений:

o планы вышестоящих органов;

o планы собственной организации;

o планы структурных подразделений;

o индивидуальные планы сотрудников.

2. В зависимости от обязательности выполнения:

o прогнозные планы (дают ориентировку, концепцию развития);

o рекомендательные (содержат рекомендательные установки);

o директивные (содержат четкие показатели, конкретные мероприятия, сроки исполнения и ответственных лиц).

3. По направленности:

o тематические;

o комплексные (программные).

4. В зависимости от срока (длительность периода), на который они разрабатываются:

o перспективные (которые могут быть долгосрочными или стратегическими, среднесрочными и краткосрочными);

o текущие (на месяц, квартал);

o оперативные (на неделю, декаду).

Рассмотрим наиболее важные виды планирования деятельности организации более конкретно.

* 1. Стратегическое (перспективное) планирование.

Перспективное планирование этой деятельности может осуществляться на срок от 1 до 5 лет и более.

В перспективном планировании деятельности организации особую актуальность имеет такая его разновидность, как программирование.

Программирование представляет собой процесс подготовки целей и задач развития организации, рассчитанный на длительный период. Программа – это совокупность организационных, хозяйственных, экономических мероприятий с единым управлением, вертикальными и горизонтальными связями, согласованными по времени, ресурсам и

Цель программирования – объединить усилия всех реальных и потенциальных субъектов деятельности по достижению ее целей. Таким образом, программирование интегрирует в себе деятельность не столько одной организации в отдельности, сколько всей совокупности субъектов этой деятельности, объединенных по территориальному, отраслевому, объектному и другому признаку, оно решает проблему развития в целом, определяет основные направления и виды деятельности, их конечные и промежуточные цели, сроки и исполнителей. Поэтому программирование может и должно осуществляться субъектами управления на территориальном, многоотраслевом уровнях, а затем использоваться и конкретизироваться в низовых структурах организации.

Перспективное планирование организаций определяется миссией и общими стратегическими целями. Их перспективные планы существенно отличаются от планов других организаций, т.к. свое будущее они не связывают с показателями прибыли.

В перспективных планах определяются действия, которые организация намеревается предпринять для достижения стратегических целей, направления распределения ресурсов, развития творческого потенциала, оборудования, увеличения количества посетителей и пользователей культурных услуг.

* 1. Тактическое (текущее) планирование.

Тактическое планирование направлено на реализацию тактических целей, имеет более короткий планируемый период (обычно квартал, месяц). В организациях тактические планы определяют конкретные мероприятия деятельности с указанием времени их проведения и исполнителей.

Оперативные планы разрабатываются в структурных подразделениях организации. Они определяют последовательность действий по достижению оперативных целей, решение промежуточных тактических задач и направлены на выполнение тактических планов.

На основе оперативных планов строится деятельность специалистов и структурных подразделений. Оперативные планы могут разрабатываться в форме планов-графиков или сетевых планов, представляющих собой привязанные к календарю последовательно выполняемые операции и работы.

Технология планирования деятельности организации предполагает ориентацию на определенную систему принципов.

1. Принцип научности ориентирует на использование выводов и рекомендаций науки в процессе планирования.

2. Принцип целенаправленности и непрерывности требует четкости в выработке целей и реализации плановой деятельности как постоянного и непрерывного процесса. Непрерывность требует также, чтобы все планы разрабатывались с учетом перспектив и результатов выполнения предшествующих планов, как система перспективных и текущих планов.

3. Принцип конкретности ориентирует на четкость и ясность формулировок задач, мероприятий, ответственных лиц и сроков исполнения.

4. Принцип реальности предполагает учет условий и реальных возможностей выполнения плана, обеспеченности необходимыми ресурсами, наличия времени и других факторов.

5. Принцип связи с жизнью, состоянием окружающей социальной среды.

6. Принцип установления персональной ответственности позволяет обеспечить контроль исполнения и дать объективную оценку деятельности специалистов и структурных подразделений.

7. Гибкость. Реализация данного принципа достигается путем корректирования планов в процессе деятельности с учетом изменения условий, задач и других обстоятельств.

8. Экономичность. Суть данного принципа состоит в том, чтобы затраты на плановую деятельность не превышали ожидаемую от него эффективность.

Технология планирования деятельности предполагает выделение нескольких этапов.

1. Организационно-подготовительный этап.

2. Этап разработки проекта плана.

3. Этап согласования и утверждения плана.

На первом этапе создаются организационно-методические предпосылки для успешной плановой деятельности и решаются следующие вопросы.

1. Определение ответственных разработчиков проекта плана (обычно эта задача поручается наиболее квалифицированным сотрудникам или группе сотрудников).

2. Определение сроков разработки и утверждения плана.

3. Организация методического обеспечения (проводится совещание всех участников процесса планирования, разъясняются цели и задачи планирования, его методика и другие вопросы).

4. Информационное обеспечение, суть которого состоит в том, чтобы предоставить участникам плановой деятельности необходимую для планирования информацию.

На втором этапе (этап разработки проекта плана) решаются следующие вопросы.

1. Редактирование целей и задач социально-культурной деятельности.

2. Выбор формы и структуры плана работы. Следует отметить, что стандартных требований по этому вопросу не существует, однако здравый смысл и опыт работы показывают, что структура плана (его разделы) должна соответствовать системе задач организации.

3. Определение форм и методов деятельности. Эта задача решается с учетом возможностей организации и наличия материальных, финансовых, людских и других ресурсов.

4. Определение сроков (времени) проведения мероприятий и их исполнителей. В решении данного вопроса целесообразно использовать календарную форму рабочего документа. Намеченные мероприятия сначала расписываются в календарном виде, по дням (и даже числам). Это позволяет избежать накладок и несогласованности по времени и исполнителям.

5. Оформление проекта плана в соответствии с требованиями к документам, изложенными в государственных стандартах.

На третьем этапе решается задача согласования и утверждения плана. План необходимо согласовывать со всеми заинтересованными лицами.

В организации планирование осуществляется на нескольких уровнях: стратегическом, тактическом и оперативном. На стратегическом уровне руководство организации разрабатывает долгосрочные цели и направления деятельности. Разработка таких планов возможна лишь на основе прогнозирования развития организации в будущем. В этой связи организация нуждается в разнообразных прогнозах.

На тактическом уровне планирование цели и задачи конкретизируется в русле принятых стратегий.

Основой планирования в организации является оперативное планирование, в котором устанавливается перечень конкретных работ, действий, необходимых для достижения целей, а также сроки исполнения и ответственные лица.

Все виды планирования в организации образуют единую систему. Технология работы по планированию представляет собой достаточно сложный и творческий процесс. Она предполагает выделение определенных этапов работы, которые могут быть универсальными, однако методы планирования и прогнозирования существенно отличаются.

**Лекция № 9. Организация деятельности предприятия как функция менеджмента Мотивация и критерии мотивации труда. Индивидуальная и групповая мотивация. Мотивация и иерархия потребностей. Содержательные теории мотивации по А. Маслоу, Ф. Герцбергу и Макклеланду. Развитие концепции мотивации разными школами управления. Формы мотивации в российских организациях.**

**План:**

* 1. Организация деятельности предприятия как функция менеджмента.
  2. Мотивация и критерии мотивации труда.
  3. Индивидуальная и групповая мотивация.
  4. Мотивация и иерархия потребностей. Содержательные теории мотивации по А. Маслоу, Ф. Герцбергу и Макклеланду.
  5. Развитие концепции мотивации разными школами управления.
  6. Формы мотивации в российских организациях.
  7. Организация деятельности предприятия как функция менеджмента.

Функция **организации** охватывает главным образом исполнительскую и оперативную деятельность. Ее цели - формирование управляющей и управляемой подсистем, установление конкретных параметров, режимов работы подразделений предприятия, отношений между ними. Благодаря действию функции организации устанавливается и взаимодействие между объектом и субъектом управления. Организация выступает как вид деятельности, которая направлена на разработку и утверждение схем и структур управления, должностных инструкций, положений, других нормативных документов.

Функция организации заключается в установлении временных и постоянных взаимоотношений между всеми подразделениями. Она определяет порядок и условия функционирования предприятия.

Существует *два пути реализации этой функции*:

-через административно-организационное управление и

- через оперативное управление.

Через *административно-организационное управление* определяется структура, устанавливаются взаимосвязи, распределяются функции между подразделениями, делегируются полномочия и определяется ответственность между работниками аппарата управления.

*Оперативное управление* заключается в постоянном сравнении достигнутых результатов с показателями текущих планов и последующей их корректировкой.

Принципы организации:

- целенаправленность (во имя достижения общей цели);

- п-п эластичности (при определении задач и ответственности д.б. установлен оптимум между свободой действий отдельных сотрудников и админитративными предписаниями);

- п-п устойчивости (от коренных изменений под влиянием внешней и внутренней среды);

- непрерывного совершенствования;

- прямой соподчиненности (любой работник д. иметь одного начальника);

- объема контроля (М-р в состоянии квалифицированно обеспечить и проконтролировать работу ограниченного числа людей);

- ответственности руководителя за действия подчиненных;

- соразмерности ответственности данным полномочиям.

* 1. Мотивация и критерии мотивации труда.

Мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации. Осуществление мотивации требует четкого определения потребностей и вознаграждений.

Потребность – ощущение человеком физиологически и психологически недостатка чего-либо.

Вознаграждение – всё, что человек считает ценным для себя.

Мотивация работников должна осуществляться менеджером с учётом знания потребностей своих подчинённых.

Согласно структуре критерии мотивации трудового процесса бывают следующими:

1. Организация работы по гибкому графику, то есть всегда имеется время на начало и окончание производственного цикла. Между этим временем сотрудник должен заниматься положенной ему работой.
2. Оказание помощи развитию сотрудников в процессе их трудовой деятельности. Учеба как теоретическая, так и практическая без отрыва от производства положительно сказывается на выполнении плановых показателей. Работникам также рекомендуется выполнять задания по разработке проектов, в том числе уметь находить компромиссные решения, принимать участие в диспутах, что обеспечит мотивацию к труду. Обучение может быть также дистанционное или по заочной форме. Работодатель должен быть заинтересован оплачивать такие обучения, чтобы достичь конечной цели — выпуска качественной продукции.
3. Ощущение того, что сотрудник нужен на рабочем месте и без него не всегда решаются производственные задания, тоже способствует мотивации.
4. Заинтересованность решения производственных задач тоже немаловажна. Работник не должен себя чувствовать безучастным, а если ему нравится заниматься трудовой деятельностью и решать все возникшие проблемы совместно с коллегами или самостоятельно, то это отличный показатель.
5. Если периодически производить замену сотрудников на новые кадры. На основании практического опыта установлено, что сотрудник, работая на одном и том же месте длительный период, утрачивает интерес к работе, его силы иссякают и в результате получается, что он не выполняет поставленные задачи с прежним энтузиазмом, а если произвести замену кадров, то рабочий стимул останется на соответствующем уровне, а также новый работник увидит, как улучшить рабочую обстановку.
6. Если повысить в должности сотрудника, то это однозначно улучшит его отношение к труду, появится новая энергия к решению производственных задач, а также новые взгляды на обстановку только обеспечат улучшение производительности.  
   1. Индивидуальная и групповая мотивация.

Индивидуальные и групповые потребности не всегда совпадают, то, что может мотивировать труд конкретного работника , не всегда является мотивом для группы. Причина – индивидуальность людей, обладающих различным:

- восприятием

- мировозрением

- образованием

- отношением к духовным и материальным ценностям

Задача менеджера - установить взаимосвязь между индивидуальной и групповой мотивацией. Производственная деятельность в большинстве случаев коллективная, задача менеджера устанавливать и развивать отношения между работниками внутри группы, развивать групповую мотивацию. По мере развития групповой мотивации происходит частичное замещение индивидуальных мотивов у конкретных работников групповыми. Идеи групповой мотивации положены в основу понятия корпоративной культуры – суммы общечеловеческих и профессиональных ценностей и убеждений, которые вместе с менеджером разделяют сотрудники предприятия. При формировании корпоративной культуры менеджер должен исходить из следующих принципов:

- справедливая оценка труда

- стимулирование ответственности

- развитие инициативы

- уважение к человеку

- представление возможностей раскрытия потенциала , способностей.

Таким образом, наиболее распространенные методы мотивации, особенно групповой, являются:

- различные формы участия персонала в управлении

- внесение разнообразия в работу персонала в пределах закрепленных обязанностей.

- обеспечение персональной ответственности

- освоение смежных профессий с целью снижения монотонности труда

- создание автономных групп для решения конкретных заданий.

Немецкие ученые Вернер Зигерт и Лючия Ланг определили параллели между групповой и индивидуальной мотивациями (ступени мотивации):

Первая ступень – самые сильные групповые мотивы, стремление к цели, которое разделяется всеми членами группы.

Вторая ступень - мотивы слабее по сравнению с первой ступенью. Стремление утвердиться в конкуренции с другими, гордость за коллектив, бойцовский дух.

Третья ступень - мотивы слабее по сравнению со второй ступенью.

Солидарность, стремление к безопасности, соглашательство.

Четвертая ступень - мотивы не так сильны. Совместные представления на эмоциональной основе: ненависть, любовь, хобби.

Пятая ступень - самые слабые групповые мотивы. Случай, давление, неосознанное объединение.

Групповая сила сцепления уменьшается с первой до пятой ступени. Если группа встречает сопротивление, то она растет при сильных мотивах. Или же, если группа слабо мотивирована, появляются симптомы разложения.

В процессе функционирования группы решающую роль играют личные мотивы. Каждый ищет свою выгоду. Если группа оправдывает его ожидания, то объединяющие силы возрастают. Если же то, что дает ему группа , он может достичь и в одиночку, то чувство принадлежности к группе ослабевает, мотивация снижается. Если личные потребности при вступлении в группу остаются неудовлетворенными , то первоначальная мотивация может обернуться антипатией и ненавистью.

* 1. Мотивация и иерархия потребностей.

Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал организации выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями и сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

В общем смысле мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения определенных целей.

Содержательные теории основываются на определении внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать определенным образом. Согласно теории Маслоу, все потребности человека можно разделить на пять групп:

1. физиологические потребности — необходимые для выживания;

2. потребности в безопасности и уверенности в будущем;

3. социальные потребности — потребности в причастности к какому-либо человеческому сообществу, группе людей;

4. потребности в уважении, признании;

5. потребности самовыражения.

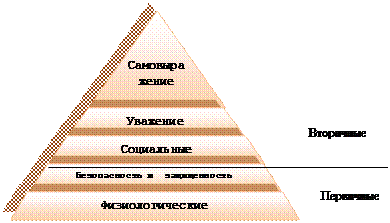


Рис. Иерархия потребностей по Маслоу

Располагая потребности в виде строгой иерархической структуры, Маслоу показывал, что потребности низших уровней (физиологические и потребности в безопасности) требуют первоочередного удовлетворения. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня (причем необязательно полностью). Менеджеру необходимо наблюдать за подчиненными, чтобы определить, какие активные потребности движут ими.

Д. Мак-Клелланд выделял три уровня потребностей:

1) потребность власти — желание воздействовать на других людей. Тех, у кого наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании» надо готовить к занятию высших руководящих должностей;

2) потребность успеха. Удовлетворяется не провозглашением успеха какого-либо человека, а процессом доведения работы до успешного завершения;

3) потребность в причастности. Означает, что люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим.

Ф. Герцберг выделил две группы факторов, которые влияют на поведение людей:

1) гигиенические факторы: условия труда, социальные отношения, стиль руководства организации, вознаграждение, социально-психологический климат на предприятии;

2) факторы мотивации: работа как ценность сама по себе, чувство ответственности, возможность совершенствования. В случае положительного проявления наступает удовлетворение работой.

Для того чтобы использовать теорию Герцберга, менеджеру необходимо составить перечень гигиенических и, особенно, мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

* 1. Содержательные теории мотивации по А. Маслоу, Ф. Герцбергу и Макклеланду.

1. Абрхам Маслоу выделяет 5 иерархических уровней потребностей. Удовлетворение потребностей нижнего уровня приводит к активизации потребностей более высокого уровня. Так, например, у сытого человека, который ощущает себя в безопасности, появляются социальные потребности (потребность в общении, любви и т. п.). Удовлетворение потребностей в общении с желаемой социальной группой расширяет возможности появления и нахождения способов удовлетворения потребности в уважении и т. д. Поэтому процесс мотивации через потребности является бесконечным.

Способы удовлетворения первичных потребностей очевидны и, как правило, связаны с организацией (созданием) системы материального стимулирования. Чем выше и разнообразнее, по Л. Маслоу, уровень потребностей у сотрудников (их мотивационная структура), тем сложнее подобрать способы их удовлетворения.

От руководителя требуется особый подход к управлению творческими людьми, что предполагает нестандартные и разнообразные решения в области мотивации.

Нужно помнить, что возможность воздействия па сотрудника со стороны руководства определяется тем, насколько руководитель в глазах работников воспринимается как источник удовлетворения их потребностей.

2. Фридерик Герцберг все факторы, влияющие на деятельность человека в производственной ситуации, разделил на мотивирующие и факторы "здоровья" (гигиенические факторы).

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

**Практические рекомендации способов удовлетворения вторичных потребностей**

**Социальные потребности**

1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.
2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды.
3. Проводите с подчиненными периодические совещания.
4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.
5. Создайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

**Потребности уважения**

1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу.
2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами.
3. Высоко оценивайте И поощряйте достигнутые подчиненными результаты.
4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.
6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.
7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетенции.

**Потребности в самовыражении**

1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

Факторы "здоровья" - это факторы среды, в которой протекает работа. Они могут рассматриваться как потребность в устранении/избежании трудностей. Отсутствие этих факторов вызывает чувство раздражения, недовольства. Присутствие факторов среды обеспечивает нормальные условия работы и, как правило, не способствует активизации деятельности человека. Например, комфортные условия труда, нормальная освещенность, наличие отопления и т. п., режим труда, заработная плата, отношения с руководством и коллегами.

Выводы:

* Заработанная плата, как правило, не является мотивирующим фактором.
* Для устранения чувства неудовлетворенности, менеджеру необходимо особое внимание уделить факторам "здоровья". В случае отсутствия чувства неудовлетворенности и раздражения мотивировать персонал с помощью факторов "здоровья" бесполезно.
* После того как работник обеспечен всем необходимым, для достижения поставленных целей, менеджер должен сконцентрировать все усилия на мотивационных факторах.

3. Трехфакторная теория МакКлеланда рассматривает только три вида приобретенных потребностей, активизирующих деятельность человека: власть, успех, причастность.

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

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

* 1. Развитие концепции мотивации разными школами управления.

Развитие концепции мотивации разными школами управления

Разработка современной концепции мотивации началась с открытий школы человеческих отношений, хотя модели мотивации они не создали, но их вывод о важности социального взаимодействия и группового поведения позволил пересмотреть важность экономических стимулов к труду. Это ознаменовало рождение концепции социального человека. Школа поведенческих наук и подход к работникам с позиции человеческих ресурсов явились дальнейшим развитием концепций «экономического человека» и «человека социального». Они предложили концепцию «целостного человека», в соответствии с которой рычагом повышения производительности труда подчиненных является отношение к ним со стороны менеджеров как к компетентным, стремящимся к высоким достижениям сотрудникам. Концепция человеческих ресурсов – фундамент современных подходов к мотивации работников.

Современная концепция мотивации включает в себя содержательные и процессуальные теории мотивации, а также концепцию партисипативного управления и теории подкрепления. Содержательные теории акцентируют внимание на потребностях, которые побуждают людей к действию. Процессуальные теории объясняют, как люди ведут себя, чтобы удовлетворить свои потребности, почему они выбирают тот или иной тип поведения, стремясь удовлетворить потребность. Теории подкрепления концентрируют внимание на вознаграждении, чтобы обучить работников приемлемым в процессе труда образцам поведения.

* 1. Формы мотивации в российских организациях.

Критериями эффективности системы мотивации в России являются:

· четко поставленные, достижимые цели и задачи для каждого сотрудника компании;

· понятный механизм оценки деятельности и результатов сотрудников, привязанный к определенной периодичности в зависимости от должности;

· простота и прозрачность в расчетах системы мотивации.

Всем перечисленным требованиям отвечает система вознаграждений на основе Ключевых Показателей Эффективности -- KPI (Key Performance Indicator). Система KPI имеет эффективное применение на предприятиях России уже больше десяти лет.

Преимуществом системы KPI является активная мотивация персонала и сопоставимые показатели. Эффективность - относительный показатель, который охватывает все сферы деятельности работников и выражает результаты количественно. Оптимальное число KPI для одного сотрудника - не более пяти.

KPI используют для измерения выполнения поставленных задач и целей. После детального анализа каждого из показателей, можно оценить, насколько были достигнуты запланированные результаты.

Основными результатами применения Key Performance Indicator в российских компаниях являются следующие показатели:

· увеличение выручки более чем на 10 % за счет ориентации на клиентах;

· снижение оттока клиентов и, как результат, увеличение прибыли (т. к. по статистике снижение на 5 % оттока дает до 15 % прибыли);

· снижение затрат как минимум на 1020 %;

· значительно повышение производительности труда за счет увеличения мотивации и эффективности бизнес - процессов;

· сокращение сроков бизнес-процессов, ведущее непосредственно к снижению постоянных и переменных затрат;

· качество как цель номер один, приводящая к победе над конкурентами;

· рост прибыли в связи с изменением вышеперечисленных факторов и определения правильных стратегических приоритетов;

· как следствие, улучшение конкурентных преимуществ.

В некоторых российских компаниях используются нестандартные способы мотивации, которые, в итоге, оказываются весьма эффективными.

Сотрудниками отдела кадров многих российских организаций, было отмечено, что многие работники не используют свой законный отпуск полноценно и забывают о своем праве на отдых, определенное Трудовым кодексом. В связи с этим, они отдыхают по 14-20 дней в год, вместо положенных 28 дней отпуска.

Как бы странно это не казалось, но оторвать людей от суровых рабочих будней не так уж и легко. Для осуществления полноценного отпуска сотрудников компания «Вимм-Билль-Данн» уже в течение трех лет обеспечивает специальный «отпускной бонус» отдельным категориям сотрудников. Рассчитан этот бонус на тех работников, которые найдут в себе силы взять отпуск и отсутствовать на рабочем месте положенные 28 дней. Реализуется данная программа следующим образом: отдел кадров проверяет доказательства отпуска, в виде путевки и билета, которые подтверждают, что данный сотрудник едет в отпуск, а не остается в черте города, после чего эти доказательства предоставляются руководителю организации и он выплачивает компенсацию.

Так же, интересный способ мотивации разработала сеть магазинов «Седьмой Континент». Метод ориентирован на то, чтобы уменьшить количество потерянных из-за болезни человеко-часов. Реализуется это с помощью премии «за заботу о собственном здоровье». Организация поощряет тех сотрудников, которые не болеют, денежным вознаграждением.

Результаты данного метода не заставили себя долго ждать. Через пол года с момента применения способа, более трех тысяч сотрудников «Седьмого континента», которые в течение двух лет ни разу не брали больничный, впервые получили за это премию в размере 15 тыс. руб. Эксперимент оказался эффективным, и его ввели на постоянной основе.

Известно, что способы поощрения сотрудников бывают материальные и нематериальные. Одни вводят премии за выдающиеся достижения, другие - по результатам работы за год. А в компании «Кверти» решили попробовать другой способ премирования сотрудников, а именно, время от времени благодарить их просто так, вроде бы без повода. В «Кверти» действует следующий принцип: «Не человек для номинации, а номинация для человека». Руководство, в течении некоторого времени наблюдает за своим персоналом и поняв, кого и за что компания хочет наградить, придумывает соответствующее название/титул. Руководители стараются не повторятся в названиях номинаций и делать их наиболее персональными и индивидуальными. В числе последних призов были следующие номинации: «премия за самую быструю продажу в истории компании», «за привлечение важного клиента», «за нестандартность в выполнении работы», «за любовь к своему делу», «за быструю адаптацию к новым условиям». Выбирают призера сообща, выслушивая наблюдения каждого из руководителей и, в соответствии с коллективным решением, награждают номинанта.

Анализируя приведенные выше примеры, следует отметить, что работодатели стараются использовать не только материальные методы мотивации, но и удовлетворить высшие, моральные потребности сотрудника. Используя такой способ мотивации, руководители организаций видят, что благоприятный климат в компании, эмоциональная устойчивость работников, признание начальством и коллективом и удовлетворение самим процессом работы увеличивает эффективность деятельности труда сотрудников, а, следовательно, и производства.

В связи с этим можно прийти к выводу, что отдаление от прямого материального стимулирования приведет к моральным и организационным методам стимулирования, которые оказывают положительное влияние на состояние работника, его уверенность в себе, удовлетворенность от работы.

Также следует отметить, необходимость достижения лояльности сотрудников к работодателям. В контексте трудовой мотивации, лояльность понимается, как верность и преданность работников целям и ценностям организации. Лояльные сотрудники качественнее выполняют свою работу, легче адаптируются к нововведениям руководителей, они направлены на процветание и развитие организации, а не только на удовлетворение собственных потребностей.

Критерий лояльности измеряется количеством проблем, с которыми сотрудник готов справиться и не уволиться. Достижение лояльности персонала - это актуальная проблема российских компаний, которая связана с тем, что во многих организациях происходит сокращение сотрудников, вследствие чего повышается нагрузка оставшегося персонала, но, тем не менее, заработная плата почти не выросла или осталась на том же уровне, и это притом, что обязанности у работников выросли вдвое. Из - за этих факторов назрела еще одна проблема - удержания оставшихся сотрудников.

В результате появляется ряд проблем, таких как высокий процент текучести персонала, низкая мотивация сотрудников, неудовлетворительный психологический климат, высокая конфликтность и низкий уровень дисциплины. И главное решение этой проблемы - это совершенствование системы мотивации.

**Лекция № 10. Контроль, понятие и сущность. Этапы контроля: выработка стандартов и критериев, сопоставление с реальными результатами, коррекция. Правила контроля и виды: предварительный, текущий, заключительный. Итоговая документация по контролю.**

**План:**

* 1. Контроль, понятие и сущность.
  2. Этапы контроля: выработка стандартов и критериев, сопоставление с реальными результатами, коррекция.
  3. Правила контроля и виды: предварительный, текущий, заключительный.
  4. Итоговая документация по контролю.
  5. Контроль, понятие и сущность.

Контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию.

Контроль необходим в силу следующих причин (обстоятельств):

* неопределенность;
* предупреждение возникновения кризисных ситуаций;
* поддержание успеха.

Для того, чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу он должен обладать следующими важными свойствами:

1) Стратегическая направленность контроля - контроль должен иметь стратегический характер, т.е. отражать общие приоритеты организации и поддерживать их.

2) Ориентация на результаты - информация о результатах контроля важна тогда, когда доходит до тех лиц, которые обладают правом произвести на ее основании соответствующие изменения.

3) Соответствие делу - контроль должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно.

4) Своевременность контроля - своевременность контроля заключается во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению.

5) Гибкость контроля - контроль должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям.

6) Простота контроля - наиболее эффективный контроль - это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен.

7) Экономичность контроля - любой контроль, который стоит больше, чем он дает для достижения целей, не улучшает контроль над ситуацией, а направляет работу по ложному пути, что является еще одним синонимом потери контроля.

* 1. Этапы контроля: выработка стандартов и критериев, сопоставление с реальными результатами, коррекция.

В процедуре контроля есть три этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов, принятие необходимых корректирующих действий.

1 Выработка стандартов и критериев. Стандарты - это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из целей и стратегий организации. Эти цели отличают две важные особенности. Они характеризуются наличием временных рамок, в которые должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы. Легко установить показатели результативности для таких величин, как прибыль, объем продаж, стоимость материалов, потому что они поддаются количественному измерению. Некоторые цели и задачи организации выразить в числах невозможно. Невозможно точно приписать тому или иному уровню морали численное значение или выразить его через эквивалентную сумму денежных единиц. Некоторые из величин, неподдающихся количественному измерению можно представить в численном виде косвенно, измеряя некоторый показатель, например количество увольнений может использоваться как показатель результативности при выработке стандартов в области удовлетворения работой.

2 Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами. На этапе сопоставления реально достигнутых результатов с установленными стандартами менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом он принимает еще одно решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. На этой стадии процедуры контроля дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Руководство высшего звена устанавливает масштаб допустимых отклонений, в пределах которого отклонение полученных результатов от намеченных не должно вызывать тревоги. Если масштаб взят слишком маленьким, то организация будет реагировать на очень небольшие отклонения, что весьма разорительно и требует много времени. В подобных ситуациях достигается высокая степень контроля, но процесс контроля становится неэффективным. Для того, чтобы быть эффективным, контроль должен быть экономным. Преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на ее функционирование. Эти затраты состоят из затрат времени, расходуемого менеджерами и другими работниками, на сбор, передачу и анализ информации, а также затрат на все виды оборудования, используемого для осуществления контроля, и затрат на хранение, передачу и поиск информации, связанной с вопросами контроля. Один из способов увеличения экономической эффективности контроля состоит в использовании метода управления по принципу исключения. Он состоит в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов. Проблема состоит в том, чтобы определить по - настоящему важные отклонения.

Измерение результатов - это самый трудный и самый дорогостоящий элемент контроля. Система измерения результатов должна соответствовать тому виду деятельности, который подвергается контролю. Вначале необходимо выбрать единицу измерения, причем такую, которую можно преобразовать в те единицы, в которых выражен стандарт. Важно, чтобы скорость, частота и точность измерений тоже были согласованы с деятельностью, подлежащей контролю. Однако любая система сбора и обработки информации относительно дорога. Поэтому (из - за высокой стоимости измерений) менеджер должен избегать искушения измерять все и как можно точнее.

Для того, чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо довести до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые результаты. Подобная информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, легко позволяющем принять необходимые решения и действия. Кроме того должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты, и теми, кто должен их выполнять.

Заключительная стадия этапа заключается в оценке информации о полученных результатах. Менеджер должен решить, та ли, что нужно, информация получена и важна ли она. Важная информация - это такая информация, которая адекватно описывает исследуемое явление и существенно необходима для принятия правильного решения.

3 Принятие необходимых корректирующих действий. На третьем этапе менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать; устранить отклонение; или пересмотреть стандарт.

а) Ничего не предпринимать. Основная цель контроля состоит в том, чтобы добиться такого положения, при котором процесс управления организацией действительно заставлял бы ее функционировать в соответствии с планом. Если сопоставление фактических результатов со стандартными говорит о том, что установленные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать.

б) Устранение отклонения. Проводимая корректировка должна концентрироваться на устранении настоящей причины отклонения. т.е. смысл корректировки состоит в том, чтобы понять причины отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу действия.

в) Пересмотр стандартов. Не все заметные отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут оказаться нереальными, потому что они основываются на планах, а планы - это прогнозы будущего. При пересмотре планов должны пересматриваться и стандарты.

Люди являются неотъемлемым элементом контроля, поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей. Существуют несколько рекомендаций для менеджеров, которые хотели бы избежать негативного воздействия контроля на поведение сотрудников:

1) Устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками.

2) Устанавливайте двустороннее общение.

3) Избегайте чрезмерного контроля.

4) Устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты.

5) Вознаграждайте за достижение стандарта.

* 1. Правила контроля и виды: предварительный, текущий, заключительный.

Существует три вида контроля: предварительный, текущий, заключительный.

1) Предварительный. Некоторые важные виды контроля могут быть замаскированы среди других функций управления, например планирование и создание организационных структур позволяют осуществлять предварительный контроль над деятельностью организации. Этот вид контроля называется предварительным, потому что он осуществляется до фактического начала работ. Основным средством осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. В организациях этот контроль используется в трех ключевых областях - по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам. Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Промышленные фирмы устанавливают обязательный предварительный контроль используемых ими материальных ресурсов. Контроль осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов в организации на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита. Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет (текущий финансовый план), который позволяет также осуществить функцию планирования. Бюджет дает уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут. Бюджеты устанавливают также предельные значения затрат и не позволяют какому - либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца.

2) Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Для того, чтобы осуществить текущий контроль аппарату управления необходима обратная связь. Обратная связь - это данные о полученных результатах. Системы обратной связи позволяют руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед нею задачам. Системы контроля с обратной связью, используемые в управлении, влияют на “входы”, чтобы достичь требуемых характеристик на “выходе”. “Входом” являются все виды ресурсов: материальные, финансовые, человеческие. “Выходом” являются товары или услуги. Большинство организационных систем контроля с обратной связью относятся к открытым, или незамкнутым, системам. Внешний для таких систем момент - руководитель-менеджер - регулярно воздействует на эту систему, внося изменения как в ее цели, так и в функционирование. Отклонения, на которые система должна реагировать, вызываются как внешними, так и внутренними факторами. К числу внутренних факторов относят проблемы, связанные с переменными величинами. Внешние факторы - это все то, что воздействует на организацию из окружающей ее среды: конкуренция, принятие новых законов, изменения технологии, ухудшение общей экономической ситуации, изменения системы культурных ценностей.

3) Заключительный контроль. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершении контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода фактические результаты сравниваются с требуемыми. Заключительный контроль имеет две важные функции:

а) Он дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем.

б) Он способствует мотивации.

* 1. **Итоговая документация по контролю.**

Менеджер должен уметь грамотно оформлять итоговую документацию по контролю. Нужно знать критерии оценки выполнения задания. Если такие критерии представляют собой количественные или качественные показатели, то оценить работу не так уж и сложно. Но если выполненную работу в таких показателях оценить нельзя, то возникает проблема, как проконтролировать выполнение задания. Сравните два примера.

Пример 1. Критерий увеличения количества неких выпускаемых изделий — от 100 до 200 шт. в 1 ч. Рабочий длительное время продолжает выпускать 110 шт. в 1 ч и не стремится к росту производительности своего труда. В этом случае менеджер вправе поинтересоваться и узнать причины, по которым рабочий не может приблизиться к цифре 200 шт. в 1 ч.

Пример 2. Перед цехом стоит задача изготовить прототип нового автомобиля в шестимесячный срок. В этом случае процессы контроля и измерения индивидуальных результатов труда становятся более сложными и запутанными.

Для облегчения контроля за сложными производственными процессами можно составить полный список различных этапов и действий, направленных на успешное решение. Однако существуют более современные методы. Одним из таких методов является графическое представление проекта или задания, которое делает процесс выполнения задания и контроль над ним более легким и интересным. Особенно это важно для сложных заданий. Для этого используются линейные, потоковые и другие виды диаграмм.

Линейные диаграммы. Это — один из самых простых и распространенных приемов, используемых для иллюстрации и контроля процесса выполнения задания. Такие диаграммы иногда называют диаграммами Гантта, по имени инженера Г. Л. Гантта. Менеджеру достаточно даже бегло взглянуть на такую диаграмму, чтобы легко понять, на какой стадии находится выполнение задания к любой заданной дате, а также иметь возможность сравнить реальное положение дел с планом.

Линейная диаграмма состоит из трех основных элементов.

Ось времени задает шкалу, на которой оценивается достигнутый результат. На ней размещаются любые необходимые единицы измерения: дни, недели, месяцы или те, которые будут наиболее целесообразны для каждого конкретного случая. Обычно время откладывается вдоль горизонтальной оси X.

Ось этапов — этапы подразумевают отдельные действия, которые работники должны выполнить, продвигаясь от одной контрольной точки к другой. Обычно эти этапы отмечаются в хронологическом порядке по оси У".

Линии — это отрезки прямых, которые рисуются на диаграмме. Они обозначают промежутки времени, за которые по плану следует выполнить определенные этапы. Короткие отрезки обозначают короткие интервалы времени, длинные отрезки — длинные интервалы времени.

Преимуществом линейной диаграммы считается то, что, завершив выполнение какого-либо этапа, можно закрасить соответствующий отрезок и быстро получить наглядную информацию о завершенных и незавершенных этапах.

Диаграммы Гантта отличает от других их простота, быстрота подготовки, использования, невысокая стоимость. Они прекрасно подходят для контроля как простых, так и сложных проектов, Однако иногда они не могут показать последовательное развитие действий, поэтому неприемлемы для очень сложных проектов.

Потоковые диаграммы. Такие диаграммы очень хорошо иллюстрируют последовательность течения событий. Внешне потоковые диаграммы отличаются от линейных, но они также состоят из трех основных элементов.

Этапы — на потоковых диаграммах этапы показывают в виде стрелок, которые ведут от одного события к другому и так далее, вплоть до завершения проекта. При этом длина стрелок не обязательно должна отражать продолжительность этшш. Основная цель стрелки в поточной диаграмме — проиллюстрировать последовательность и взаимосвязь этапов друг с другом,

События представляют в виде пронумерованных кружков, обозначающих завершение определенного этапа.

Время — установленные интервалы времени проставляют на потоковой диаграмме рядом с каждым этапом (стрелкой). Просуммировав эти интервалы вдоль любого определенного пути, менеджер может установить общее время, отпущенное на завершение данных действий.

Потоковая диаграмма иллюстрирует связь этапов друг с другом. Определив самый продолжительный по времени путь, менеджер легко находит критический путь всего проекта. При этом он может использовать несколько методов.

Метод критического пути предполагает, что время, необходимое для завершения каждого отдельного этапа, может быть установлено с достаточно высокой степенью точности. Данный метод выделяет этапы, определяющие продолжительность реализации всего проекта.

Метод программной оценки и анализа (PERT — program evaluation and revenue technique) — вариант метода критического пути, который используется в том случае, если время завершения отдельных этапов проекта не может быть точно установлено. Этот метод определяет среднее значение времени для возможного завершения проекта, учитывая методы статистической обработки данных. В этом случае продолжительность выполнения каждого этапа задана.

Кроме того, менеджер может ввести балльную систему контроля, выставляя баллы за каждый учитываемый в работе фактор или за поведение работников.

Составляя итоговую документацию по контролю, менеджер должен уметь формально документировать результаты деятельности работников. Обычно работники предприятия имеют множество неформальных источников информации, касающихся результатов их работы. Неформальные источники обратной связи не документируютcя. Они могут быть положительные (Работа выполнена в срок и хорошо! Молодец!) и отрицательные (Это ты сделал? Как ты мог? Ты сошел с ума!). Существуют важные поводы для проведения регулярных формальных контрольных оценок результатов работы. Менеджер должен строго документировать все задания, поручаемые подчиненным. Это облегчает контроль и помогает в случае возникновения конфликтных ситуаций, когда подчинениый начинает отказываться от полученного задания или оправдывать его невыполнение. Иногда подчиненный может утверждать, что вообще не получал задания. Менеджер должен оценивать выполненное задание в соответствии с нормами и стандартами, принятыми на данном предприятии и в отрасли,

Норма — некоторое неофициальное поведение, которое рассматривается как общепринятое на рабочем месте.

Стандарт — формальное требование, относящееся к выполнению обязанностей непосредственно на рабочем месте. К стандартам относятся: правила, принятые в организации; ограничения и установленные процедуры; трудовые обязанности и прочие формальные схемы действий, как письменные, так и устные.

В России исторически сложилось несколько иное определение понятий «норма» и «стандарт». Так, в нашей стране стандартами называют формальные требования, утвержденные на самом высоком уровне управления (государственном, отраслевом, на уровне предприятия). Прочие формальные требования, устанавливаемые для участка, цеха, отдела и предприятия, называют техническими нормами. То, что мы в данной главе определяем как норму, принято называть этическими нормами и правилами поведения.

Рассматривая контроль как управленческую деятельность, следует понять, что основной его задачей является количественная и качественная оценка и учет результатов работы любого предприятия. Главными инструментами выполнения данной функции, как уже говорилось, являются наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ, В общем процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его данным производится корректировка ранее принятых решений и планов.

Контроль годовых, месячных, недельных и дневных планов должен осуществляться регулярно. Итоговая документация по контролю представляет собой отчет в письменной форме, содержащий следующие вопросы и ответы на них:

* Что могло быть выполнено из задуманных задач (целей)?
* Какие результаты достигнуты?
* Что осталось несделанным и почему (установить причины, помехи)?
* Где было потеряно время?
* Какие можно сделать выводы для предварительного планирования следующего периода (дня, недели, месяца)?

К итоговой документации по контролю относится также отчетная документация по бухгалтерскому учету, калькуляция себестоимости и статистическая отчетность.

**Раздел 3 Управленческие решения. Управление рисками**

**Тема 2.2 Методы менеджмента**

**Лекция № 11. Понятие и классификация методов менеджмента. Взаимосвязь методов менеджмента с целями, функциями, законами и принципами менеджмента. Система методов управления: административные, экономические, социально-психологические, их характеристика. Особенности применения методов в организации.**

**План:**

1. Понятие и классификация методов менеджмента.
2. Взаимосвязь методов менеджмента с целями, функциями, законами и принципами менеджмента.
3. Система методов управления: административные, экономические, социально-психологические, их характеристика.
4. Особенности применения методов в организации.
5. Понятие и классификация методов менеджмента.

Методы управления – это способы воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения определённых целей.

Методы управления многообразны, но их воздействие на персонал предприятия в целом и на каждого отдельного работника опосредовано мотивацией (в практике менеджмента выделяются экономическая, властная и духовная мотивации и адекватные им три основные группы методов управления: экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические):

1) Организационно-распорядительные методы управления (базируются на властных и правовых мотивациях и обеспечивают эффективность работы фирмы за счёт лучшей организации деятельности работников и подразделений).

2) Экономические методы управления (воздействуют на материальные интересы людей, ориентируются на выполнение определённых показателей или заданий и на вознаграждение за их выполнение).

3) Социально-психологические методы управления (совокупность приёмов, используемых в науках, изучающих человека и межличностные отношения), применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников, опираются на духовные мотивации, с их помощью воздействуют на сознание работников, на социально-этические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют моральное стимулирование трудовой деятельности

1. Взаимосвязь методов менеджмента с целями, функциями, законами и принципами менеджмента.

Важную роль в управленческой деятельности играют принципы менеджмента, которые на основе использования законов и закономерностей менеджмента отражают прикладной характер управления организациями

Принцип – это определенное правило, сформулированное на основе познания законов или закономерностей, которыми люди руководствуются, учитывая свою внутреннюю убежденность и опыт относительно необходимости совершать именно так. Реальный механизм действия принципов менеджмента состоит в признании и соблюдении их требований субъектом управления при осуществлении влияния на объект управления.

В отличие от объективных закономерностей менеджмента принципы менеджмента формулируются субъективно, но с учетом действия закономерностей. Разрабатывая принципы менеджмента, нужно учитывать следующие положения:

* применение определенных принципов менеджмента гарантирует эффективный менеджмент в определенном месте, при определенных условиях и на протяжении определенного времени;
* принципы менеджмента не следует догматизировать;
* научному обобщению подлежат те принципы менеджмента, которые стабильно гарантируют ожидаемый результат.

Если рассматривать принципы как основополагающую категорию науки управления, то необходимо провести их классификацию. Критерием для классификации, на наш взгляд, может быть сфера влияния принципа на деятельность организации. В соответствии с данным критерием все принципы менеджмента можно разделить на общие и частные.

***Общие принципы*** закладывают основу, без которой невозможно рассматривать общую теорию управления. ***Частные принципы*** определяют правила, по которым развивается то или иное направление (элемент) науки управления.

Общие принципы должны отвечать следующим требованиям:

* + отражать общие положения, которые распространяются на организации различных типов и видов;
  + соответствовать законам менеджмента, развития природы и общества;
  + объективно отражать сущность явлений и реальных процессов управления организацией;
  + быть руководящими началами, признаваемыми таковыми обществом.

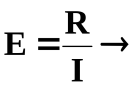
***Общие принципы менеджмента.***

*Принцип целенаправленности.* В соответствии с этим принципом любая деятельность в организации должна быть направлена на достижение конкретных производственно-хозяйственных целей и выполнение поставленных задач.

*Принцип иерархичности*. Определяет правила построения организации или отдельных ее элементов. Этот принцип характерен не только для организаций, но и для любых сложных объектов. Предусматривает размещение управленческих должностей в организационной структуре от самого нижнего уровня управления к наивысшему.

*Принцип динамического равновесия*. Предусматривает непрерывное развитие организации и удержание общего равновесия на каждом этапе этого развития. В соответствии с законом инерции успешное функционирование организации зависит от уровня накопленного потенциала. В данном случае под потенциалом мы будем понимать способность организации успешно противостоять внешней среде, изменяя свое состояние с такой же сложностью и быстротой, как и изменения, происходящие в среде. Другими словами потенциал организации должен находиться в динамическом равновесии с факторами внешней среды.

*Принцип экономичности*. Организации создаются для достижения определенных целей. Чтобы это делать успешно в течение длительного времени, организация должна быть эффективной и экономичной. Эффективность измеряет достижение целей организации в условиях действия внешней среды. Вообще эффективность является отношением результата к затратам. Таким образом, эффективным считают менеджмент (E), который обеспечивает максимизацию отношения результата (R) к затратам (І):

max

Экономичность измеряет наилучшее использование ресурсов и оптимизацию процессов организации.

*Принцип учета интересов*. Призван удовлетворять потребности и интересы работников для достижения целей организации на основе использования мотивации.

1. Система методов управления: административные, экономические, социально-психологические, их характеристика.

Административные методы. Деятельность по управлению невозможна без разумного применения административных методов управления, которые нередко называют организационно-административными или организационно-распорядительными. С их помощью формируются основные системы управления в виде устойчивых связей и отношений, положений, регламентирующих права и ответственность подразделений и отдельных работников. Административные методы реализуются путем прямого воздействия руководителей на подчиненных. Такое воздействие может осуществляться на основе заключенных договоров, через административные приказы, распоряжения и требования, уставы и регламенты, правила, нормативы, инструкции и другие документы, организационно регламентирующие деятельность подчиненных лиц, обеспечивающие надлежащую дисциплину и ответственность. Методы административного воздействия опираются на власть руководителя и представляют собой, по существу, методы властной мотивации, опирающиеся на реальное принуждение или на возможность принуждения, и стой или иной степенью детальности описывающие процедуры получения требуемого результата.

Экономические методы. Сущность экономических методов состоит в том, чтобы путем воздействия на экономические интересы работников и экономических контрагентов с помощью цен, оплаты труда, кредита, прибыли, налогов и других экономических рычагов создать эффективный механизм работы. Данные методы основываются на использовании экономических стимулов, предусматривающих заинтересованность и ответственность управленческих работников за последствия принимаемых решений и побуждающих работников добиваться инициативного осуществления поставленных задач без специальных на то распоряжений.

При использовании экономических методов начинают результативно функционировать обратные связи, появляется возможность более эффективного контроля. Менеджмент избавляется от необходимости преодолевать инертность персонала в реализации новых задач, управляемые процессы становятся более гибкими и адаптивными. Пропадает нужда в административном контроле. Распространение экономических методов обычно сочетается с относительным обособлением отдельных подразделений и повышением уровня саморегулирования.

Административные и экономические методы менеджмента имеют много общего. В практике управления они дополняют друг друга. Как правило, административные решения – это не просто некие директивы, а решения, обоснованные с точки зрения их экономической целесообразности, в то же время экономические меры воздействия нередко применяются в рамках осуществления тех или иных директив.

Социально-психологические методы. Сущность социально-психологических методов состоит в том, чтобы путем воздействия на неэкономические интересы работников и экономических контрагентов задействовать эффективный механизм работы.

Социально-психологические методы воздействуют на потребности и интересы человека или группы, их иерархию, активизируют творческую или исполнительскую деятельность, общение.

Данные методы предполагают использование моральных стимулов, особых способов и условий коммуникации, образов, метафор и других приемов воздействия на психологические установки и эмоциональную сферу психики людей. Среди этих методов - убеждение, внушение, «заражение», демонстрация примеров поведения. Современная деятельность по управлению невозможна без широкого применения социально-психологических методов управления. Они всегда дополняют как административно-командные, так и экономические методы менеджмента.

1. Особенности применения методов в организации.

Сейчас корпоративный менеджмент переживает подлинный расцвет, наблюдается относительный и абсолютный рост числа (и образования!) работников кадровых служб; повысился статус этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве корпораций стали входить в состав правления и даже в состав советов директоров; резко возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу.

Каждый метод руководства персоналом имеет как свои сильные, так и слабые стороны. Абсолютных, идеальных не существует. Поэтому перед руководителем встает несколько задач:

· стремиться найти те, методы, которые имеют с точки зрения стоящей задачи наибольший потенциал воздействия;

· умело сочетать те или иные методы руководства, чтобы их комбинация максимально мотивировала подчиненных выполнить данное задание;

· умело применять выработанные методы и их сочетание на практике.

Выбор метода - это только половина проблемы. Необходимо владеть искусством успешного его применения. При анализе отдельных групп методов руководства мы уже отмечали сильные и слабые стороны каждого из методов, заключенные в них возможности и, естественно, присущие каждому из них ограничения. Руководитель, рассматривая тот или иной метод, всегда должен помнить об этих их ограничениях.

Руководитель при выборе метода управления должен также учитывать «эффект накопления» и «эффект привыкания». Длительное использование одного и того же метода, пусть даже эффективного, постепенно ведет к тому, что система управления как бы адаптируется к нему, свыкается с ним. И это ослабляет воздействие метода. С другой стороны, за длительный период использования метода его недостатки и «огрехи» накапливаются и могут вырасти в серьезную проблему. Например, многократное использование какого-то метода морального поощрения, не подкрепляемого материальными стимулами, постепенно снижает воздействие этого метода и появляется сначала все более пассивное отношение к нему, а на определенном этапе - отрицательная реакция. Стимул становится антистимулом. Поэтому важно сочетание методов морального и материального стимулирования. Очень серьезной становится проблема сочетания методов в связи с изменяющимися условиями, ситуацией и т.д. Например, на стадии почина роль моральных стимулов велика, а при переходе от почина к повсеместному распространению опыта роль морального стимулирования притупляется и, наоборот, возрастает значение систематического материального поощрения.

Проблема сочетания методов воздействия очень сложная, так как необходимо исследовать не только сами методы, но и учитывать в полной мере ситуацию и, главное, черты характера тех работников, на которых эти методы направлены.

Методы воздействия надо выбирать такими, чтобы они были «подходящими» для конкретного работника. Поэтому успех в выборе методов руководства связан не только с пониманием сути методов, особенностями их сочетаний и т.д., но и глубоким знанием и умением руководителя в каждом методе различать содержание (т.е. требования каких законов он реализует), направленность (на какие мотивы поведения людей он направлен) и организационную форму его применения (приказ, совет и т.п.).

Все методы управления персоналом оказывают воспитательное влияние на работника. Чем сознательнее, активнее, квалифицированные, принципиальнее становится работник, тем больше создается предпосылок для применения базы для научных, логических методов убеждения, тем быстрее, и, что главное, эффективнее идет решение задач управления. Поэтому в условиях роста культуры, воспитанности персонала возрастает значение комплексного подхода к использованию методов руководства.

Следует иметь в виду, что методы управления не только применяются руководителями, но и формируют руководителей. Сформировавшиеся в условиях преобладания одной группы методов кадры постепенно сами становятся носителями этих методов. Эти работники пытаются сохранить методы, в условиях которых им удалось выдвинуться, к которым они привыкли. А потому переход к новым методам управления всегда требует работы по повышению квалификации, поиску и продвижению новых работников.

Очевидно так же, что использование только методов формального управления ведет к жестокости, отсутствию гибкости в организации, препятствию инициативы, что тормозит дальнейшее развитие организации и ведет к снижению стабильности занимаемого места на рынке конкуренции. В то же время преобладание неформальной структуры приведет к хаосу и неразберихе в организации. Таким образом, для успешного управления необходима как децентрализация управления и ответственности внутри фирмы, так и формирование сплоченности коллектива.

Формирование сплоченности коллектива сегодня носит название «корпоративной культуры», которая определяет ценности и убеждения работников предприятия. Объединяя в себе идейную и поведенческую стороны, корпоративная культура, формирует внутрифирменные правила, стандарты поведения поведение, имидж фирмы, стимулирует работников на достижение целей, способствует идентификации работника с фирмой, формирует приверженность фирме, создает дух коллективного «мы». «Дух корпорации» увеличивает прибыль и качество выпускаемой продукции примерно на 15-20%. Идейная сторона корпоративной культуры - это нормы, ценности, предписания, принципы, социальные установки. Поведенческая сторона корпоративной культуры - это символика (ритуалы, церемонии, традиции, обычаи), герои, отношения с руководителями, коллегами, подчиненными.

Только тот коллектив, который хорошо отдыхает, хорошо и работает, поэтому важным направлением корпоративной культуры является подготовка и проведение праздников и мероприятий по организации досуга своих работников.

Считается оправданным расход на атрибутику фирмы, создающую ее лицо (флажки, гимн, форму, значки, лозунги), ибо он создает у работников положительный трудовой настрой, служит укреплению корпоративного духа компании, сплоченности коллектива.

**Лекция № 13. Понятие управленческого риска, классификация. Менеджер и риск.**

**План:**

* 1. Понятие управленческого риска, классификация.
  2. Менеджер и риск.
  3. Понятие управленческого риска, классификация.

Любой хозяйствующий субъект в своей деятельности сталкивается с риском. Риск лежит в основе принятия всех управленческих решений.

Риск — это возможность возникновения неблагоприятной ситуации или неудачного исхода производственно-хозяйственной или какой-либо другой деятельности.

Неблагоприятной ситуацией или неудачным исходом при этом могут быть:

упущенная выгода;

убыток (потеря собственных средств);

отсутствие результата (ни прибыли, ни убытка);

недополучение дохода или прибыли;

событие, которое может привести к убыткам или недополучению доходов в будущем.

Основные характеристики рисков

Экономическая природа. Риск характеризуется как экономическая категория, занимая определённое место в системе экономических понятий, связанных с осуществлением хозяйственного процесса предприятия. Он проявляется в сфере экономической деятельности предприятия, прямо связан с формированием его прибыли и часто характеризуется возможными экономическими последствиями в процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности.

Объективность проявления. Риск является объективным явлением в деятельности предприятия, т.е. сопровождает всё и все направления его деятельности. Несмотря на то что ряд параметров риска зависит от субъективных управленческих решений, объективная природа его проявления остаётся неизменной.

Вероятность возникновения. Она проявляется в том, что рисковое событие может произойти, а может и не произойти в процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Степень этой вероятности определяется действием и объективных, и субъективных факторов, однако вероятностная природа финансового риска является постоянной его характеристикой.

Неопределённость последствий. Последствия осуществления финансово-хозяйственной операции зависят от вида риска и могут колебаться в довольно значительном диапазоне. Иными словами, риск может сопровождаться как финансовыми потерями для предприятия, так и формированием дополнительных его доходов. Эта характеристика риска означает недетерминируемость (отсутствие закономерности в появлении) его финансовых результатов, в первую очередь уровня доходности осуществляемых операций.

Ожидаемая не благоприятность последствий. Хотя последствия проявления риска могут характеризоваться как негативными, так и позитивными показателями результативности финансово-хозяйственной деятельности, риск в хозяйственной практике характеризуется и измеряется уровнем возможных неблагоприятных последствий. Это связано с тем, что ряд последствий риска определяет потерю не только дохода, но и капитала предприятия, что приводит его к банкротству (т. е. к необратимым негативным последствиям для его деятельности).

Вариабельность уровня. Уровень риска, характерный для той или иной операции или для определённого направления деятельности предприятия, не является неизменным. Он изменяется во времени (зависит от продолжительности осуществления операции, так как фактор времени оказывает самостоятельное воздействие на уровень риска, проявляемое через уровень ликвидности вкладываемых финансовых средств, неопределённость движения ставки ссудного процента на финансовом рынке и т.п.) и под воздействием других объективных и субъективных факторов, которые находятся в постоянной динамике.

Субъективность оценки. Несмотря на то что риск как экономическое явление имеет объективную природу, его оценочный показатель — уровень риска — носит субъективный характер. Эта субъективность (неравнозначность оценки данного объективного явления) определяется различным уровнем полноты и достоверности информационной базы, квалификации финансовых менеджеров, их опыта в сфере риск-менеджмента и другими факторами.

Виды рисков по роду опасности:

Техногенные риски — это риски, связанные с хозяйственной деятельностью человека (например, загрязнение окружающей среды).

Природные риски — это риски, не зависящие от деятельности человека (например, землетрясение).

Смешанные риски — это риски, представляющие собой события природного характера, но связанные с хозяйственной деятельностью человека (например, оползень, связанный со строительными работами).

Виды рисков по сферам проявления:

Политические риски — это риски прямых убытков и потерь или недополучения прибыли из-за неблагоприятных изменений политической ситуации в государстве или действий местной власти.

Социальные риски — это риски, связанные с социальными кризисами.

Экологические риски — это риски, связанные с вероятностью наступления гражданской ответственности за нанесение ущерба окружающей среде, а также жизни и здоровью третьих лиц.

Коммерческие риски — это риски экономических потерь, возникающие в любой коммерческой, производственно- хозяйственной деятельности. В состав коммерческих рисков включают финансовые риски (связанные с осуществлением финансовых операций) и производственные риски (связанные с производством продукции (работ, услуг), осуществлением любых видов производственной деятельности).

Профессиональные риски — это риски, связанные с выполнением профессиональных обязанностей (например, риски, связанные с профессиональной деятельностью врачей, нотариусов и т.д.).

Виды рисков по возможности предвидения:

Прогнозируемые риски — это риски, которые связаны с циклическим развитием экономики, сменой стадий конъюнктуры финансового рынка, предсказуемым развитием конкуренции и т.п. Предсказуемость рисков носит относительный характер, так как прогнозирование со 100%-ным результатом исключает рассматриваемое явление из категории рисков. Например, инфляционный риск, процентный риск и некоторые другие их виды.

Непрогнозируемые риски — это риски, отличающиеся полной непредсказуемостью проявления. Например, форс- мажорные риски, налоговый риск и др.

Соответственно этому классификационному признаку риски подразделяются также на регулируемые и нерегулируемые в рамках предприятия.

Виды рисков по источникам возникновения:

Внешний (систематический или рыночный) риск — это риск, не зависящий от деятельности предприятия. Этот риск возникает при смене отдельных стадий экономического цикла, изменении конъюнктуры финансового рынка и в ряде других случаев, на которые предприятие в своей деятельности повлиять не может. К этой группе рисков могут быть отнесены инфляционный риск, процентный риск, валютный риск, налоговый риск.

Внутренний (несистематический или специфический) риск — это риск, зависящий от деятельности конкретного предприятия. Он может быть связан с неквалифицированным финансовым менеджментом, неэффективной структурой активов и капитала, чрезмерной приверженностью к рисковым (агрессивным) операциям с высокой нормой прибыли, недооценкой хозяйственных партнёров и другими факторами, отрицательные последствия которых в значительной мере можно предотвратить за счёт эффективного управления рисками.

Виды рисков по размеру возможного ущерба:

Допустимый риск — это риск, потери по которому не превышают расчётной суммы прибыли по осуществляемой операции.

Критический риск — это риск, потери по которому не превышают расчётной суммы валового дохода по осуществляемой операции.

Катастрофический риск — это риск, потери по которому определяются частичной или полной утратой собственного капитала (может сопровождаться утратой заёмного капитала).

Виды рисков по комплексности исследования:

Простой риск характеризует вид риска, который не расчленяется на отдельные его подвиды. Например, инфляционный риск.

Сложный риск характеризует вид риска, который состоит из комплекса подвидов. Например, инвестиционный риск (риск инвестиционного проекта и риск конкретного финансового инструмента).

Виды рисков по финансовым последствиям:

Риск, влекущий только экономические потери, несёт только отрицательные последствия (потеря дохода или капитала).

Риск, влекущий упущенную выгоду, характеризует ситуацию, когда предприятие в силу сложившихся объективных и субъективных причин не может осуществить запланированную операцию (например, при снижении кредитного рейтинга предприятие не может получить необходимый кредит).

Риск, влекущий как экономические потери, так и дополнительные доходы («спекулятивный финансовый риск»), присущ, как правило, спекулятивным финансовым операциям (например, риск реализации реального инвестиционного проекта, доходность которого в эксплуатационной стадии может быть ниже или выше расчётного уровня).

Виды рисков по характеру проявления во времени:

Постоянный риск характерен для всего периода осуществления операции и связан с действием постоянных факторов. Например, процентный риск, валютный риск и т. п.

Временный риск характеризует риск, носящий перманентный характер, возникающий лишь на отдельных этапах осуществления финансовой операции. Например, риск неплатёжеспособности предприятия.

Виды рисков по возможности страхования:

Страхуемые риски — это риски, которые могут быть переданы в порядке внешнего страхования соответствующим страховым организациям.

Нестрахуемые риски — это риски, по которым отсутствует предложение соответствующих страховых продуктов на страховом рынке.

Состав рисков этих рассматриваемых двух групп очень подвижен и связан не только с возможностью их прогнозирования, но и с эффективностью осуществления отдельных видов страховых операций в конкретных экономических условиях при сложившихся формах государственного регулирования страховой деятельности.

Виды рисков по частоте реализации:

Высокие риски — это риски, для которых характерна высокая частота наступления ущерба.

Средние риски — это риски, для которых характерна средняя частота нанесения ущерба.

Малые риски — это риски, для которых характерна малая вероятность наступления ущерба.

* 1. Менеджер и риск.

Риск - это финансовая категория. Поэтому на степень и величину риска можно воздействовать через финансовый механизм. Такое воздействие осуществляется с помощью приемов финансового менеджмента и особой стратегии. В совокупности стратегия и приемы образуют своеобразный механизм управления риском, т.е. риск-менеджмент. Таким образом, риск-менеджмент представляет собой часть финансового менеджмента.

В основе риск-менеджмента лежат целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода (выигрыша, прибыли) в неопределенной хозяйственной ситуации. Конечная цель риск-менеджмента соответствует целевой функции предпринимательства. Она заключается в получении наибольшей прибыли при оптимальном, приемлемом для предпринимателя соотношении прибыли и риска.

Функции риск-менеджмента

Риск-менеджмент выполняет определенные функции. Различают два типа функций риск-менеджмента:

1) функции объекта управления;

2) функции субъекта управления.

К функциям объекта управления в риск-менеджменте относится организация:

* разрешения риска;
* рисковых вложений капитала;
* работы по снижению величины риска;
* процесса страхования рисков;
* экономических отношений и связей между субъектами хозяйственного процесса.

К функциям субъекта управления в риск-менеджменте относятся:

* прогнозирование;
* организация;
* регулирование;
* координация;
* стимулирование;
* контроль.

Прогнозирование в риск-менеджменте представляет собой разработку на перспективу изменений финансового состояния объекта в целом и его различных частей. Прогнозирование это предвидение определенного события. Оно не ставит задачу непосредственно осуществить на практике разработанные прогнозы. Особенностью прогнозирования является также альтернативность в построении финансовых показателей и параметров, определяющая разные варианты развития финансового состояния объекта управления на основе наметившихся тенденций. В динамике риска прогнозирование может осуществляться как на основе экстраполяции прошлого в будущее с учетом экспертной оценки тенденции изменения, так и на основе прямого предвидения изменений. Эти изменения могут возникнуть неожиданно. Управление на основе предвидения этих изменений требует выработки у менеджера определенного чутья рыночного механизма и интуиции, а также применения гибких экстренных решений.

Организация в риск-менеджменте представляет собой объединение людей, совместно реализующих программу рискового вложения капитала на основе определенных правил и процедур. К этим правилам и процедурам относятся: создание органов управления, построение структуры аппарата управления, установление взаимосвязи между управленческими подразделениями, разработка норм, нормативов, методик и т.п.

Регулирование в риск-менеджменте представляет собой воздействие на объект управления, посредством которого достигается состояние устойчивости этого объекта в случае возникновения отклонения от заданных параметров. Регулирование охватывает главным образом текущие мероприятия по устранению возникших отклонений. Координация в риск-менеджменте представляет собой согласованность работы всех звеньев системы управления риском, аппарата управления и специалистов. Координация обеспечивает единство отношений объекта управления, субъекта управления, аппарата управления и отдельного работника.

Стимулирование в риск-менеджменте представляет собой побуждение финансовых менеджеров и других специалистов к заинтересованности в результате своего труда.

Контроль в риск-менеджменте представляет собой проверку организации работы по снижению степени риска. Посредством контроля собирается информация о степени выполнения намеченной программы действия, доходности рисковых вложений капитала, соотношении прибыли и риска, на основании которой вносятся изменения в финансовые программы, организацию финансовой работы, организацию риск-менеджмента. Контроль предполагает анализ результатов мероприятий по снижению степени риска.

Риск-менеджмент представляет собой систему управления риском и экономическими, точнее, финансовыми отношениями, возникающими в процессе этого управления.

Риск-менеджмент включает в себя стратегию и тактику управления.

Под стратегией управления понимаются направление и способ использования средств для достижения поставленной цели. Этому способу соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия решения. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на вариантах решения, не противоречащих принятой стратегии, отбросив все другие варианты. После достижения поставленной цели стратегия как направление и средство ее достижения прекращает свое существование. Новые цели ставят задачу разработки новой стратегии.

Тактика - это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Задачей тактики управления является выбор оптимального решения и наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации методов и приемов управления.

Риск-менеджмент как система управления состоит из двух подсистем: управляемой подсистемы (объекта управления) и управляющей подсистемы (субъекта управления). Схематично это можно представить следующим образом.

Объектом управления в риск-менеджменте являются риск, рисковые вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами в процессе реализации риска. К этим экономическим отношениям относятся отношения между страхователем и страховщиком, заемщиком и кредитором, между предпринимателями (партнерами, конкурентами) и т.п.

Субъект управления в риск-менеджменте - это специальная группа людей (финансовый менеджер, специалист по страхованию, аквизитор, актуарий, андеррайтер и др.), которая посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта управления.

Процесс воздействия субъекта на объект управления, т.е. сам процесс управления, может осуществляться только при условии циркулирования определенной информации между управляющей и управляемой подсистемами. Процесс управления независимо от его конкретного содержания всегда предполагает получение, передачу, переработку и использование информации. В рискменеджменте получение надежной и достаточной в данных условиях информации играет главную роль, так как оно позволяет принять конкретное решение по действиям в условиях риска.

Информационное обеспечение функционирования рискменеджмента состоит из разного рода и вида информации: статистической, экономической, коммерческой, финансовой и т.п.

Эта информация включает осведомленность о вероятности того или иного страхового случая, страхового события, наличии и величине спроса на товары, на капитал, финансовой устойчивости и платежеспособности своих клиентов, партнеров, конкурентов, ценах, курсах и тарифах, в том числе на услуги страховщиков, об условиях страхования, о дивидендах и процентах и т.п.

Тот, кто владеет информацией, владеет рынком. Многие виды информации часто составляют предмет коммерческой тайны. Поэтому отдельные виды информации могут являться одним из видов интеллектуальной собственности (ноухау) и вноситься в качестве вклада в уставный капитал акционерного общества или товарищества.

Менеджер, обладающий достаточно высокой квалификацией, всегда старается получить любую информацию, даже самую плохую, или какието ключевые моменты такой информации, или отказ от разговора на данную тему (молчание это тоже язык общения) и использовать их в свою пользу. Информация собирается по крупицам. Эти крупицы, собранные воедино, обладают уже полновесной информационной ценностью.

Наличие у финансового менеджера надежной деловой информации позволяет ему быстро принять финансовые и коммерческие решения, влияет на правильность таких решений, что, естественно, ведет к снижению потерь и увеличению прибыли. Надлежащее использование информации при заключении сделок сводит к минимуму вероятность финансовых потерь. Любое решение основывается на информации. Важное значение имеет качество информации. Чем более расплывчата информация, тем неопределеннее решение. Качество информации должно оцениваться при ее получении, а не при передаче. Информация стареет быстро, поэтому ее следует использовать оперативно.

Хозяйствующий субъект должен уметь не только собирать информацию, но также хранить и отыскивать ее в случае необходимости.

**Раздел 4 Стратегический менеджмент**

**Тема 4.1. Стратегическое планирование**

**Лекция № 14. Стратегический менеджмент. Стратегическое планирование.**

**План:**

1. Стратегический менеджмент.
2. Стратегическое планирование.
3. Стратегический менеджмент.

Стратегический менеджмент — функция управления (менеджмента), распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Формулировка стратегии (образа действий) и её чёткий инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента компании.

Стратегический менеджмент — разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.

Стратегический менеджмент – это концепция выживания в конкретных условиях. Оно даёт более или менее конкретное представление о том, какой должна быть организация в будущем: в каком окружении ей предстоит работать, какую позицию занимать на рынке, какие иметь конкурентные преимущества, какие изменения в организации предстоит осуществить.

Стратегический менеджмент – это сфера управленческой деятельности, состоящая в реализации перспективных целей компании через осуществление изменений в организации. Стратегическое управление выступает как процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с её окружением.

В то же время стратегический менеджмент – это область научных знаний, изучающая приёмы, инструменты, методологию принятия стратегических решений и способы их практической реализации. Деятельность по стратегическому управлению связана с постановкой целей и задач организации и с поддержанием взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют добиваться ей своих целей, соответствует её внутренним возможностям и позволяет оставаться восприимчивой к требованиям внешней среды.

Стратегический менеджмент – это управление в социально-экономических системах, где выделяются функциональная, процессная и элементная стороны. Функциональная – при которой управление рассматривается как совокупность видов деятельности, направленных на достижение определённых результатов. Процессная – в её рамках управление рассматривается как действия по выявлению и разрешению проблем, т.е. процесс подготовки и принятия решений. Элементная – управление рассматривается как деятельность по организации взаимосвязей определённых структурных элементов.

Эффективность системы стратегического менеджмента определяется тем, что она:

- обеспечивает комплексный, системный взгляд на предприятие и его внешнее окружение;

- облегчает принятие стратегических решений на основе использования специальных понятий, методов и подходов к сбору и обработке информации;

- обеспечивает координацию и коммуникации, как по горизонтали, так и по вертикали: - помогает справиться с изменениями и провести изменения;

- даёт возможность предвидеть тенденции развития бизнеса;

- помогает делать стратегический выбор и реализовывать стратегию.

1. Стратегическое планирование.

Стратегическое планирование — это набор действий, решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для достижения целей.

Стратегическое планирование может быть представлено как набор функций менеджмента, а именно:

* распределение ресурсов (в форме реорганизации компаний);
* адаптация к внешней среде (на примере компании «Форд Моторс»);
* внутренняя координация;
* осознание организаторской стратегии (так, руководству необходимо постоянно учиться на прошлом опыте и прогнозировать будущее).

Стратегия — это всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Ключевые моменты стратегического планирования:

* стратегия разрабатывается высшим руководством;
* стратегический план должен быть подкреплен исследованиями и фактическими данными;
* стратегические планы должны быть гибкими для возможности их изменения;
* планирование должно приносить пользу и способствовать успеху компании. При этом затраты на реализацию мероприятий должны быть ниже величины выгод от их реализации.

Процесс стратегического планирования

Выделяют следующие этапы стратегического планирования:

Миссия организации — общая основная цель организации, четко выраженная причина ее существования. Сеть ресторанов быстрого питания «Бюргер Кинг» предоставляет людям недорогую пищу быстрого приготовления. Это реализуется в ценовой политике компании. Например, гамбургеры должны продавать не за 10, а за 1,5долл.

Формулировку миссии можно производить на основании вопросов:

* Какой предпринимательской деятельностью занимается фирма?
* Какова внешняя среда фирмы, определяющая ее рабочие принципы?
* Какого типа рабочий климат внутри фирмы, культура организации?

Миссия способствует созданию клиентов и удовлетворению их потребностей. Миссию нужно искать в окружающей среде. Сведение миссии предприятия до «получения прибыли» сужает сферу ее деятельности, ограничивает возможность руководства изучать альтернативы для принятия решений. Прибыль — необходимое условие существования, внутренняя потребность компании.

Часто миссия отвечает на два основных вопроса: кто наши клиенты и какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?

Характер руководителя накладывает отпечаток на миссию организации.

Цели — вырабатываются на основе миссии и служат в качестве критериев для последующего процесса принятия управленческих решений.

Характеристики целей:

* должны быть конкретными и измеримыми;
* ориентированы во времени (сроки выполнения);
* должны быть достижимыми.

Оценка и анализ внешней среды. Необходимо оценить воздействующие изменения на организацию, угрозы и конкуренцию, возможности. Здесь действуют факторы: экономические, рыночные, политические и др.

Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации. Полезно сконцентрировать внимание на пяти функциях для обследования: маркетинг, финансы, операции (производство), человеческие ресурсы, культура и образ корпорации.

Изучение стратегических альтернатив. Следует подчеркнуть, что схема стратегического планирования компании является замкнутой. Миссия и процедуры других этапов следует постоянно изменять в соответствии с меняющейся внешней и внутренней средой.

**Лекция № 15. Стратегия организации. Миссия и цели организации.**

**План:**

1. Стратегия организации.
2. Миссия и цели организации.
3. Стратегия организации.

Стратегия дает ответ на вопрос, каким способом организация намерена достичь поставленных целей.

Стратегия – обобщенная модель действий организаций, которые ей необходимо осуществить для достижения поставленных целей.

Различают общую (корпоративную) стратегию организации, деловую и функциональную стратегии организации.

Корпоративная стратегия – определяет общее направление и характер деятельности организации в целом, позволяет воспринимать организацию как целостность и отвечает на ключевые вопросы:

-каким бизнесом занимается организация (стремление к приобретению нового бизнеса, расширение или сокращение уже существующего, развитие, стабильность или свертывание общей деятельности)

-оставаться унитарным предприятием или участвовать в ФПГ, альянсах и т.д.

производить или покупать, заниматься ли финансовой деятельностью.

Если организация включает несколько деловых единиц, каждая из них разрабатывает собственную целевую деловую стратегию.

Функциональная стратегия – это стратегии отдельных функциональных подсистем организации. Отвечают на вопросы как проводить наилучшим образом ту или иную деятельность, как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач и т. д.

Процедура формулирования стратегии состоит из следующих этапов:

* Оценка существующего положения, внешней и внутренней среды
* формулирование вариантов стратегии, выбор оптимального для данных условий
* расчёт предпринимательских рисков
* окончательное принятие стратегии организации

Существует четыре основных типа стратегий:

1. Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.
2. Стратегии интегрированного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.
3. Стратегии диверсификационного роста – стратегия центрированной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.
4. Стратегии сокращения – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.
5. Миссия и цели организации.

Миссия – это

1. предназначение организации в условиях постоянно меняющейся внешней среды
2. наиболее общая цель организации как конкурентоспособной структуры, представленная в общей форме и четко выражающая основную причину её существования.

Миссия задает общие направления функционирования организации.

Назначение миссии:

1. дает субъектам внешней среды общее представление об организации, ее философии, средствах, которые она готова использовать в своей деятельности
2. является базой для установления целей организации и выработки её стратегии
3. способствует формированию единения внутри организации
4. показывает организации смысл и содержание их деятельности

В миссии должны быть отражены следующие характеристики организации:

1. целевые ориентиры (на решение каких задач направлена деятельность
2. организации)
3. сфера деятельности (какой продукт предлагает, на каком рынке работает и т.п.)
4. философия организации (ценности и верования, принятые в организации)
5. возможности и способы осуществления деятельности (сила, отличительные особенности, ноу-хау и т.п.)
6. имидж организации

Удачная формулировка миссии – это краткое и ясное определение основных направлений деятельности организации, которые мотивируют её сотрудников и создают достаточно привлекательный образ для поставщиков и покупателей.

Например, миссию банка, работающего с малым бизнесом, можно изложить в следующем виде: “Банк содействует развитию малых и средних предприятий, оказывает им и частным клиентам услуги ” Основными группами людей, чьи интересы должны быть учтены при определении ее предназначения, являются:

• собственники организации, создающие, приводящие в действие и развивающие организацию для того, чтобы за счет присвоения результатов деятельности организации решать свои жизненные проблемы;

• сотрудники организации, своим трудом непосредственно обеспечивающие деятельность организации, создание и реализацию продукта и продвижение ресурсов извне, получающие от организации за свой труд компенсацию и решающие с помощью этой компенсации свои жизненные проблемы;

• покупатели продукта организации, отдающие ей свои ресурсы (чаще всего деньги) в обмен на продукт, предлагаемый им организацией, и удовлетворяющие с помощью этого продукта свои потребности;

• деловые партнеры организации, находящиеся с ней в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывающие организации коммерческие и некоммерческие услуги и получающие аналогичные услуги со стороны организации;

• местное сообщество, находящееся с организацией во взаимодействии, имеющем многогранное содержание, связанном в первую очередь с формированием социальной и экологической среды обитания организации;

• общество в целом, в первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующее с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах макроокружения, получающее от организации часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которого наряду с другими членами общества также пользуется и организация.

а деятельность организации, и то, к чему стремится организация в своей деятельности в долгосрочной перспективе;

Требования, предъявляемые к формулировки миссии:

1. Прямая формулировка прибыли как цели деятельности не должно быть;
2. Краткая формулировка;
3. Понятная формулировка;
4. Формулировкой занимается высшее руководство.

Миссия “Мак Доналдс”: “Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов”.

Миссия MARY KAY: “Украшать жизнь женщин во всем мире”.

Миссия Красного Креста: “Защищать беззащитных”.

Миссия СКМ (Систем кепитал менеджмент): “Создать бизнес мирового класса, способствующий экономическому и социальному развитию Украины”.

Миссия Группы компаний “Сократ”: “Мы работаем, чтобы увеличить ваш капитал”.

Миссия Альфа-Банк: “Альфа-Банк осуществляет все виды банковских операций, помогая вам лучше ориентироваться в мире финансов, эффективно распоряжаться деньгами и обеспечивая удобство банковского обслуживания”.

Цели организации

Если миссия дает ответ на вопрос: зачем функционирует организация, то цели дают ответ на вопрос к чему организация стремится?

Цель – желаемое состояние отдельных параметров организации, на достижение которых направлена её деятельность

Значимость целей для организации:

* являются исходной точкой планирования
* выполняют организующую роль
* на их основе производится распределение ресурсов
* на них базируется система мотивирования
* на них строится процесс контроля и оценки результатов труда работников подразделений и организации в целом

Выделяют долгосрочные и краткосрочные цели.

1. Долгосрочные – это цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла.
2. Краткосрочными обычно считают цели, которые достигаются в тесении одного года.

В любой организации складывается иерархия целей.

Во-первых, цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

В-вторых, цели более высокого уровня всегда имеют более долгосрочный временной интервал.

Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделении, достигая своей цели, вносит необходимый вклад в достижении целей организации в целом.

Всякая организация существует и действует ради достижения своих собственных организационных целей.

Цели различаются по временным срокам планирования - краткосрочные или оперативные (неделя, месяц), среднесрочные (год), стратегические (2-5 лет). Цели также подразделяют на общеорганизационные, цели отдельных подразделений и цели индивидов.

Цели также можно классифицировать на "жесткие", чаще выраженные в численной форме (например, увеличить объем прибыли в текущем квартале на 12 процентов), и более "мягкие" (например, шире привлекать сотрудников к принятию решений).

Требованию к установлению целей:

* достижимость
* гибкость (возможность корректировки)
* измеримость (возможность количественного измерения)
* конкретность
* совместимость (долгосрочные цели должны соответствовать миссии, а краткосрочные – долгосрочным)
* приемлемость для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации

Цели являются отправной точкой прогнозирования и планирования.

Прогнозирование – определение вероятностных целей функционирования и развития организации и возможных путей их достижения

Планирование – это обоснование и выбор целей функционирования и развития организации и средств их достижения. При этом перспективное планирование базируется на долгосрочных целях, а текущее – на краткосрочных.

Система управления должна ориентироваться на достижение всех целей, стоящих перед организацией.

Если по истечении времени цели не были достигнуты, менеджеры должны найти причину невыполнения плана и принять соответствующие меры.

**Лекция № 16.**

16.Стратегический анализ.Swot анализ.

План:

1. Стратегический анализ.
2. Swot анализ.
3. Стратегический анализ.

Стратегический анализ нужен для того, чтобы обеспечить менеджеров нужной информацией для разработки стратегии компании. Все вроде бы понятно и логично, но, на самом деле, на практике компании сталкиваются с одной из фундаментальных проблем стратегического управления.

Когда компания пытается проводить стратегический анализ, то сразу же встает вопрос о том, а что, собственно, должен включать в себя стратегический анализ, какая информация должна быть на выходе этого анализа, и какая информация нужна менеджерам для разработки стратегии. Было сделано много попыток как-то формализовать этот процесс, то есть определить стандартные форматы стратегического анализа, следуя которым компания гарантированно обеспечит себя необходимой информацией для разработки стратегии.

Но проблема заключается в том, что инструментов стратегического анализа достаточно много, и в тоже время нет никакой гарантии, что если их все использовать, то компания сможет разработать какую-то правильную стратегию. Процесс разработки стратегического плана, в данном случае, как и принятие любого другого решения, в принципе полностью не формализуем. Методики стратегического анализа могут только помочь систематизировать информацию для принятия решения, но само решение остается за менеджерами. В этом статей речь пойдет о самых распространенных методиках стратегического анализа.

Итак, когда компания приходит к пониманию необходимости внедрения стратегического управления и начинает делать первые шаги в этом направлении, то можно сказать, что она сумела решить первую фундаментальную проблему стратегического управления.

Хотя порой бывают и такие ситуации, что собственники и менеджмент компании осознают необходимость стратегического анализа, но при этом стратегический выбор приходится делать в слепую. Например, однажды на семинаре одна из участниц (генеральный директор небольшой компании, занимающейся оптовыми и розничными продажами часов) рассказала мне любопытную историю. Еще в самом начале бизнеса ей нужно было принять очень важное стратегическое решение, а именно выбрать зарубежного поставщика. Причем сразу хотелось заключить дилерский договор с эксклюзивными продажами в России.

Для выбора поставщика было принято решение посетить специализированную отраслевую выставку. Расчет был сделан на то, что на выставке будут представлены все основные производители часов, можно будет у них собрать информацию и сделать стратегический выбор. Но оказалось, что не все так просто. Представители всех компаний готовы были очень долго рассказывать о том, какая же у них замечательная продукция, но при этом не давали практически никаких цифр.

То есть речь даже не идет о том, что они не давали информацию о продажах их продукции в других странах, так они даже не могли представить четкий прайс-лист, по которому они готовы поставлять продукцию своим дилерам. Поэтому пришлось делать выбор, опираясь только на интуицию. Сотрудничать с компаниями, производящими продукцию класса премиум не стали. Сразу сориентировались на средний сегмент и в итоге угадали. Продукция стала продаваться и в Москве и в регионах. А ведь можно было и не угадать, но в данном случае, по словам генерального, директора, другого варианта не было.

1. Swot анализ.

Наиболее простым (с точки зрения восприятия результатов) и самым распространенным инструментом стратегического анализа является SWOT-анализ. Основная идея стратегического SWOT-анализа заключается в том, что при разработке стратегии нужно учитывать основные факторы, влияющие на бизнес компании. Причем эти факторы рассматриваются в двух разрезах (см. Рис. 1):

внешние и внутренние;

положительные и отрицательные.



Рис.1. Стратегический SWOT-анализ

Стратегический SWOT-анализ

Соответственно, когда речь идет о факторах внешней среды, то среди них выделяют благоприятные возможности и угрозы для компании. Эти же факторы могут влиять на бизнес и других компаний, в т.ч. конкурентов, правда, данное влияние может по-разному расцениваться. Среди факторов внутренней среды выделяют сильные и слабые стороны компании.

Здесь сразу нужно отметить, что сильные и слабые стороны компании – это понятие не абсолютное, а относительное. То есть факторы внутренней среды преимущественно анализируются в сравнении с конкурентами. Понятно, что у компании нет полной информации о состоянии дел своих конкурентов. Компании иногда даже о себе не все знают, что хотелось бы, а здесь нужно знать то же самое о конкурентах. Но, тем не менее, при определении факторов внутренней среды, существенно влияющих на бизнес, необходимо классифицировать их на сильные и слабые стороны, сравнивая свою компанию с конкурентами.

Естественно, что для сбора информации о конкурентах придется затрачивать определенные временные и финансовые ресурсы. Поэтому если компания действительно предполагает внедрение полноценной системы стратегического управления, то придется это сделать. Конечно, нужно еще понять, насколько детальная информация о конкурентах реально требуется компании, к тому же часть информации может быть вполне доступной и открытой. В любом случае, мониторинг информации о конкурентах является одной из функций дирекции по развитию.

Нужно отметить, что на практике бывает так, что один и тот же фактор внешней среды для одной компании является благоприятной возможностью, а для другой – угрозой во внешней среде. Когда наша команда консультантов, выполняя консалтинговый проект, проводила вместе с рабочей группой Заказчика стратегический SWOT-анализ на одном молочном комбинате, то среди прочих факторов внешней среды рассматривался и такой фактор, как «плохие колхозы».

Имелось в виду, что предприятие окружало большое количество мелких хозяйств, которые находились в очень плачевном состоянии. С одной стороны, этот фактор должен рассматриваться, как угроза во внешней среде, но для данного предприятия – это была благоприятная возможность. Дело в том, что если бы вместо этого большого числа неэффективных колхозов, было бы несколько крупных хозяйств, то их скупил бы очень крупный конкурент (один из лидеров молочной отрасли в России), а в такой ситуации ему это было невыгодно.

Для этого молочного комбината такое состояние сырьевой базы, наоборот, рассматривалось, как возможность получить над ними контроль, а потом уже укрупнять и развивать эти колхозы. Таким образом, получается, что один и тот же фактор внешней среды для одной компании может быть угрозой, а для другой – благоприятной возможностью.

Использование даже такого простого инструмента как SWOT-анализ помогает компании концентрироваться на стратегически важных вопросах. Генеральный директор одной компании на моем семинаре по стратегическому управлению прямо так и сказал, что использование такого инструмента, как стратегический SWOT-анализ, помогло им увеличить прибыль. Они постоянно вели мониторинг факторов, влияющих на бизнес компании, и концентрировались на самых существенных, то есть работали по приоритетам.

**Раздел 5 Психологические основы менеджмента.**

**Тема 5.1. Власть. Стили управления.**

**Лекция № 17. Основы власти и влияния. Стиль руководства: понятие, классификация.**

**План:**

* 1. Основы власти и влияния.
  2. Стиль руководства: понятие, классификация.
  3. Основы власти и влияния.

Влияние — это «любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида». Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы, высказанной шепотом на ухо, до приставленного к горлу ножа. В условиях организации таким «ножом» могла бы быть угроза увольнения.

Один человек может также влиять на другого и с помощью одних лишь идей. Карл Маркс, который никогда не имел никаких официальных полномочий ни в одной политической организации и никогда лично не использовал такое средство как насилие, имел непреднамеренное влияние на ход событий двадцатого столетия. Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию — фактическому труду, необходимому для достижения целей организации. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять власть.

У широкой общественности понятие власти вызывает отрицательные эмоции с того самого момента, как Лорд Эктон сказал: «Власть имеет тенденцию развращать, а абсолютная власть развращает абсолютно». Большинство людей связывает власть с насилием, силой и агрессией. Такой взгляд на власть понять можно. В самом деле, в основе власти лежит грубая сила даже в высокоразвитых обществах, которые считают, что насилию место лишь в спорте или на телевидении. Но сила — вовсе не обязательный компонент власти. В действительности мы скоро узнаем, что кулак, даже в бархатной перчатке, в некоторых обстоятельствах может скорее уменьшить, а не увеличить власть. По нашему определению: Власть — это возможность влиять на поведение других. В дополнение к формальным полномочиям, руководителю требуется власть, так как он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне ее. Джон П. Коттер подчеркивает это, когда утверждает, что руководителю необходимо развивать власть, так как руководители всегда зависят от некоторых людей, которые им не подчинены, и практически никто в современных организациях не примет и не будет полностью подчиняться непрерывному потоку его или ее приказов только потому, что он или она — начальник. Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти.

В различных подразделениях организации руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных и коллег. Фактически эти группы представляют собой часть окружающей руководителя среды. Без содействия этих людей руководитель не может эффективно осуществлять свои функции. Многие руководители также напрямую зависят от людей и организаций, находящихся вне их собственной организации — поставщиков, заказчиков, конкурентов, регулирующих их деятельность ведомств и профсоюзов. В идеальном варианте все эти люди и силы будут охотно сотрудничать с руководителем и предоставлять все необходимое для выполнения работы и достижения целей организации. К сожалению, реальный мир делает эту работу несколько сложнее.

Как заметил Честер Барнард, подчиненные могут отказаться выполнить просьбу руководителя, тем самым сводя на нет его полномочия. Современные рабочие обычно гораздо более образованы и меньше согласны смиряться с традиционной властью, чем их предшественники. Даже если такой проблемы не возникнет, руководитель часто зависит от людей, которые ему формально не подчинены.

Эта зависимость от факторов и людей, которыми нельзя управлять напрямую, является основной причиной трудностей, которую испытывает руководящий персонал. Однако, страдают не только чувства. Если руководитель не в состоянии эффективно взаимодействовать с этими многочисленными «неуправляемыми» силами, он или она не может выполнять свою собственную работу, а это обязательно снизит эффективность, как индивидуального трудового вклада, так и деятельности всей организации. Власть и влияние, инструменты лидерства, являются фактически единственными средствами, которыми располагает руководитель для разрешения подобных ситуаций. Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он или она не сможет получить ресурсы, необходимые для определения и достижения целей через других людей.

* 1. Стиль руководства: понятие, классификация.

Понятие «руководитель» может быть определено как лидер, обладающий определенными организаторскими полномочиями, но не каждый лидер может иметь способности руководителя. Прежде всего, руководство стоит рассматривать как процесс, который, в свою очередь, может быть разбит на отдельные действия и шаги руководителя, направленные на достижение промежуточных, оперативных целей. Другим элементом руководства является непосредственное влияние на подчиненных, учеников, друзей и т.п. Наличие такового со стороны одного человека позволяет выделить лидера, способного подчинить себе остальных с их добровольного согласия. Такая готовность быть ведомым может быть как осознанной, так и подсознательной. Обычно человек готов идти за кем-то, подчиняться лишь в случае, если видит в этом те или иные выгоды для себя. Это может быть награда, поощрение, личная выгода и т.д.

Уровень подчинения зависит от мотивации, личных взаимоотношений, организаторских талантов руководителя, качества руководства.

Третий элемент руководства – обязательное наличие последователей и общей цели, на достижение которой будут направлены совместные усилия.

Формирование стилей руководства определяется объективными и субъективными факторами. Объективные факторы включают: стиль руководства вышестоящего менеджера; возрастные, образовательные, социально-психологические характеристики коллектива; здоровье менеджера; особенности решаемых задач. Субъективные факторы – человеческие и деловые качества, знания и навыки управленческой деятельности, манеры поведения и привычки.

Стиль руководства –это совокупность характерных методов, приемов и действий менеджера по отношению к подчиненным в процессе управления деятельностью организации, определяющая его способность влиять на подчиненных, для более эффективного достижения ее (организации) целей.

В настоящее время известны три подхода к формированию теории лидерства, определяющих основные концепции эффективного руководства:

1. Подход с позиций личных качеств.

2. Поведенческий подход.

3. Ситуационный подход.

1. Подход с позиций личных качеств.

В качестве концепции этого подхода принята гипотеза, что достаточно выявить определенные качества и люди смогут научиться быть эффективными руководителями, воспитывая эти качества в себе. В 40-х годах 20 века были отмечены серьезные попытки изучить фактические данные о необходимых личных качествах руководителя. Однако исследователи не пришли к единому мнению в выборе таких качеств –

- в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживают разные личные качества.

- человек не становится руководителем только потому, что он обладает некоторым набором личных качеств.

- структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных.

2. Поведенческий подход послужил основой классификации стилей руководства и стилей лидерства. Согласно поведенческому подходу к лидерству эффективность руководства и лидерства определяется не личными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным.

3. Ситуационный подход стал новым направлением в поиске эффективного стиля руководства.

Результаты исследований показали, что стили руководства должны выбираться в зависимости от характера конкретной ситуации аналогично тому. Как разные ситуации в самой организации и во внешней среде требуют различных стратегий и организационных структур управления.

Основное концептуальное положение ситуационного подхода заключается в том, что руководитель-лидер должен уметь вести себя с подчиненными по-разному в различных ситуациях.

КЛАССИФИКАЦИЯ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА.

Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий - это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стили руководства не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории. По традиционной системе классификации стиль может быть автократичным (это одна крайность) и либеральным (другая крайность) или это будет стиль, сосредоточенный на работе, и стиль, сосредоточенный на человеке.

Наиболее существенный вклад в понимание руководства как системы внес Дуглас МакГрегор.

Автократический руководитель в управлении авторитарен. Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Дуглас МакГрегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам теорией “Х”. Согласно теории “Х”:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.

2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.

3. Больше всего люди хотят защищенности.

4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе таких исходных предположений, автократ обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений,

стремится упростить цели, разбить их на более мелкие, каждому подчиненному поставить свою специфическую задачу, что позволяет легко контролировать ее исполнение, т.е. плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений автократичного руководителя. МакГрегор назвал их теорией “Y”:

1. Труд - процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.

2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.

3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.

4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Благодаря этим предположениям, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Поскольку демократичный лидер предполагает, что люди мотивированы потребностями более высокого уровня  в социальном взаимодействии, успехах и самовыражении,  он пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными. В некотором смысле он старается создать ситуацию, в которой люди до некоторой степени сами мотивируют себя, потому что их работа, по природе своей, сама является вознаграждением. Он также способствует тому, чтобы подчиненные понимали, что им предстоит решать большую часть проблем, не ища одобрения или помощи. Но руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным и понадобится помощь, они, не стесняясь, могли бы обратиться к руководителю. Чтобы добиться этого, руководитель организует двухстороннее общение и играет направляющую роль.

**Тема 5.2 Конфликты в** **организации.**

**Лекция № 18. Конфликты в организации. Причины конфликтов. Виды конфликтов. Способы разрешения конфликтных ситуаций. Последствия конфликтов. Стрессы. Последствия стрессов. Методы борьбы со стрессами.**

**План:**

* 1. Конфликты в организации.
  2. Причины конфликтов.
  3. Виды конфликтов.
  4. Способы разрешения конфликтных ситуаций.
  5. Последствия конфликтов.
  6. Стрессы.
  7. Последствия стрессов.
  8. Методы борьбы со стрессами.
  9. Конфликты в организации.

Конфликт - отсутствие между двумя или более сторонами согласия, каждая сторона делает все, чтобы была принята именно ее точка зрения, и препятствует другой стороне делать то же самое.

Чаще всего конфликт ассоциируется с угрозами, спорами, войной и т.п., откуда мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать и немедленно разрешать, как только он возникнет.

Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности„ группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют.

* 1. Причины конфликтов.

1. Распределение ресурсов. Ресурсы всегда ограничены. Руководство решает, как их распределить наиболее эффективным образом. Но люди всегда хотят получать не меньше, а больше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.
2. Взаимозависимость обязанностей. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависящих элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.
3. Расхождения в целях. Возможность конфликта увеличивается, по мере того как организации разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации.
4. Различия в ценностях. Представление о ситуации зависит от стремления к определенной цели. Люди могут рассматривать только те аспекты ситуации, которые благоприятны для их группы и личных потребностей.
5. Различия в ценностях — весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают и беспрекословно делать то, что ему говорят.
6. Различия в жизненном опыте и манерах поведения. Исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных хактеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.
7. Плохие коммуникации. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки из рабочих», а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов, то подчиненные могут замедлить темп работы. Другие распространенные проблемы передачи информации — неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубляться из-за неспособности руководителя разработать до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.
   1. **Виды конфликтов.**

Выделяют четыре основные вида конфликтов в организации:

1. Внутриличностный конфликт или конфликт уровней психики. Одна из самых распространенных его форм — ролевой конфликт, когда к человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.

Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенности в себе и организации, а также со стрессом.

2. Межличностный конфликт. Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

3. Конфликт между человеком и группой. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт.

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации.

4. Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты.

Частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея закончится провалом. Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации.

* 1. **Способы разрешения конфликтных ситуаций.**

Выделяют пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов:

1 - уклонение,

2 - сглаживание,

3 - принуждение,

4 - компромисс и

5 - решение проблемы.

1. Первый стиль — уклонение от разрешения возникшего противоречия, когда одна из сторон, которой предъявлено «обвинение», переводит тему общения в другое русло. При этом «обвиняемый» ссылается на недостаток времени, несвоевременность спора, и «оставляет поле брани».

2. Второй вариант исхода — сглаживание, когда одна из сторон либо оправдывает себя, либо соглашается с претензией, но только на данный момент. Оправдание себя полностью не решает конфликта и даже может усугублять его, так как внутреннее, мысленное противоречие усиливается.

3. Третий тип — компромисс. Под ним понимается открытое обсуждение мнений, направленных на поиск наиболее удобного для обеих сторон решения. В этом случае партнеры выставляют аргументы в свою и в чужую пользу, не откладывают решения на потом и не принуждают в одностороннем порядке к одному возможному варианту. Преимущество этого исхода во взаимности равности прав и обязанностей и легализации (открытии) претензии. Компромисс при соблюдении правил поведения в конфликте действительно снимает напряженность или помогает найти оптимальное решение.

4. Четвертый вариант – принуждение неблагоприятный и малопродуктивный исход конфликта, когда никто из участников не принимает во внимание позицию другого. Он обычно возникает, когда одна из сторон накопила достаточно мелких обид, собралась с силами и выдвинула сильнейшие аргументы, которые не сможет снять другая сторона.

5. Пятый вариант — решение проблемы. Для того чтобы определить существо конфликта, участники конфликта должны согласовать свои представления о сложившейся ситуации и выработать определенную стратегию поведения.

Разрешение конфликта невозможно без адекватности восприятия людьми происходящего, открытости их отношений и наличия атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

* 1. Последствия конфликтов.

Функциональные последствия конфликта.

1. Проблема может быть решена таким, путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут чувствовать свою причастность к решению проблемы, что является мотивирующим фактором. Это устранить или сведет к минимуму трудности в осуществлении решений: враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли.

2. Стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях чреватых конфликтами.

3. Конфликт может уменьшить возможности синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат мнению начальника. Это приводит к улучшению процесса принятия решений.

4. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

Дисфункциональные последствия конфликта.

1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.

2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.

3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами.

4. Представление о другой стороне как о "враге"; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны,

5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.

6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.

7. Смещение акцента: придание большего значения "победе" в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Из выше сказанного, правильное регулирование конфликта ведёт к функциональным последствиям, а если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться дисфункциональные последствия, т. е. условия, мешающие достижению целей.

* 1. **Стрессы.**

Стресс (от англ. stress - напряжение) - это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий. Стресс - обычное и часто встречающееся явление (повышенная раздражительность или бессонница перед ответственным событием). В любой даже с благоприятным психологическим климатом организации существуют ситуации, которые вызывают стресс, например, нехватка времени для выполнения всего объема работ.

Фактически стресс представляет собой реакцию организма, вызванную необычной ситуацией, которая выходит за пределы того, что привычно.

Поэтому не стоит бояться стресса, он является естественной реакцией. Опасность представляет не столько стресс, сколько неумение с ним справляться.

Незначительные стрессы неизбежны и безвредны, чрезмерные создают проблемы для людей и организаций.

Стресс имеет конкретные проявления, в большинстве случаев они имеют индивидуальный характер. Но можно выделить ряд признаков, по которым можно определить, что человек находится в состоянии стресса:

1. невозможность сосредоточиться;

2. слишком частые ошибки;

3. ухудшение памяти;

4. частое возникновение чувства усталости;

5. слишком быстрая речь;

6. частые боли в голове, спине, в области желудка, не имеющие органической причины (не вызванные какой-либо болезнью);

7. повышенная возбудимость;

8. отсутствие удовлетворения от работы;

9. потеря чувства юмора;

10. увеличение количества выкуриваемых сигарет;

11. пристрастие к алкогольным напиткам;

12. постоянное ощущение недоедания;

13. плохой аппетит;

14. невозможность вовремя закончить работу.

Естественно, у человека, находящегося в состоянии стресса, не должны наблюдаться все эти симптомы, всего нескольких из них достаточно, чтобы заподозрить достаточно серьезные проблемы.

**Выделяют пять разновидностей стресса:**

1. Физиологический стресс вызывается чрезмерными физическими нагрузками, недосыпанием, плохим нерегулярным питанием.

2. Психологический стресс в качестве основной причины имеет неблагоприятные, фрустрирующие, то есть связанные с неудовлетворенностью отношения с окружающими.

3. Эмоциональный стресс вызывается слишком сильными чувствами. Он возникает в опасных, угрожающих ситуациях, когда человек подвергается смертельной опасности или ему грозит утрата чего-то очень важного: может возникать и в результате слишком неожиданного радостного события.

4. Информационный стресс – это результат того, что в распоряжении человека имеется слишком много или мало информации. В обоих случаях принятие решения оказывается крайне затруднительным: при недостатке информации возникают неопределенности высокой степени, при переизбытке информации имеется слишком много факторов, которые необходимо учитывать при принятии решений.

5. Управленческий стресс возникает в связи с тем, что ответственность за принимаемое решение оказывается слишком высокой.

* 1. **Последствия стрессов.**

Последствия стресса могут проявляться на физиологическом, психологическом и поведенческом уровнях. Высокий уровень стресса является причиной обострения многих сердечно - сосудистых, язвенных, нервно-психических заболеваний.

Многочисленные исследования по вопросам стресса показали, что он оказывает воздействие на все системы организма, в том числе на иммунную. Например, было обнаружено, что во время сессии у студентов наблюдается значительное снижение активности клеток - «убийц», отвечающих за борьбу с вирусами. Волнения, активная работа, нарушение сна и привычного ритма приводят к изменениям в организме, в том числе и к снижению иммунитета. Характерно, что после окончания сессии заболеваемость среди студентов резво повышается.

Высокий уровень стресса сопровождается психическим напряжением, которое на стадии истощения характеризуется беспокойством, раздражительностью, депрессией.

Переживаемый стресс отрицательно сказывается и на выполняемой работе. Апатия, опоздания, отсутствие на работе без уважительной причины - вот наиболее часто встречающиеся симптомы стресса. Алкоголизм и наркомания также зачастую являются попыткой «уйти» от проблем.

При длительном стрессе происходят изменения не только в самочувствии и работоспособности человека, но и в характере его социального поведения, общения с другими людьми.

А. Китаев - Смык выделил три вида дезорганизующих особенностей общения, возникающих в результате длительного стресса.

Первая особенность состоит в том, что у человека, изнуренного стрессом, легко возникает неприязнь ко всякой инициативе и инициаторам. Например, если кто-либо обращается к нему с вопросом, он отвечает неприязненно, у него может мгновенно вспыхнуть раздражение, иногда скрываемое за стиснутыми зубами, нередко прорывается озлобленность. По малейшему поводу и даже без него в душе человека, подвергнутого стрессу, затаивается обида. Вокруг все ему кажется несправедливым, соседи и сослуживцы воспринимаются как недостойные люди или дураки, начальники - как пройдохи или глупцы, приказы он зачастую считает неверными.

Вторая особенность проявляется в том, что человеку становится неприятен, слишком тяжел груз ответственности за порученное дело и за доверившихся ему людей. Он уклоняется от обязанностей, перекладывает их на других, старается доказать свою непричастность к ошибкам и срывам в работе.

Третья особенность связана с чувством отчужденности от других людей, в том числе от членов семьи и коллег. Иногда человек месяцы и даже годы находится в состоянии стресса из-за жизненных невзгод. Тягостные мысли о том, что он никому не нужен и ему не нужен никто, являются его постоянными спутниками. Такая реакция порождает замкнутость, зацикленность на своих проблемах и переживаниях.

* 1. Методы борьбы со стрессами.

Способы, которые помогут защититься от неблагоприятного влияния стресса или даже «подготовится» к нему:

Умение расслабляться. По мнению известного западногерманского специалиста, доктора медицины, занимающегося проблемами стресса Ханнеса Линдемана, сбалансированная смена напряжений и расслаблений является решающим фактором, определяющим наше самочувствие.

Нас убивает отсутствие разгрузки и неумение расслабится. Что, в конечном счете, приводит к нервному истощению, бессоннице и сердечно - сосудистым заболеваниям.

Умение расслабляться естественный рефлекторный процесс, многим не посильный в наше время «сумасшедшего» ритма и молниеносного поступления информации, когда одна перегрузка накладывается на другую, один стресс сменяет другой. Однако этому ценному умению можно научиться, воспользовавшись СПС - системой психофизиологического саморегулирования Х. Линдемана.

СПС состоит из комплекса упражнений, обучающих психофизической релаксации. Рассмотрим некоторые из этих упражнений.

В позе кучера.

Чтобы принять ее, нужно сесть на стул прямо, распрямить спину, а потом расслабить все мышцы. Не стоит слишком сильно наклоняться вперед. Глаза полу прикрыты. Голова опущена на грудь, ноги слегка расставлены и согнуты под тупым углом, руки лежат на коленях, не касаясь друг друга, локти немного округлены - словом, характерная поза извозчика, дремлющего в ожидании седока.

Пассивная поза.

В пассивной позе спина и затылок опираются о спинку кресла или валик для головы, руки расслаблено лежат на подлокотниках. В остальном пассивная поза совпадает с активной: ноги слегка расставлены, носки немного врозь. Руки слегка согнуты в локтях и не касаются ног.

Если позу кучера можно принять на работе, к примеру, в рабочий перерыв, то другие упражнения требуют не только специального места, но и дополнительного времени на их тренировку.

Релаксационные упражнения на «тяжесть и тепло».

Это - упражнение на попеременное напряжение или расслабление одного органа, которые ведут к переносу этого состояния на другие. Так, расслабление правой руки автоматически ведет к расслаблению левой. Расслабление ног, стимулирует расслабление ног, что в свою очередь ведет к общему мышечному расслаблению.

Овладение этими упражнениями помимо устранения многих функциональных расстройств ведет и к нормализации работы сердца. Ощущение тепла в левой руке рефлекторно переходит на всю левую половину грудной клетки и расширяет коронарные сосуды сердца, которые получают дополнительный приток крови, а с ней и кислород. Частого этого воздействия упражнений с тяжестью и теплом оказывается достаточно, чтобы снять неврологические боли в сердце, отрегулировать ритм и силу его пульсации.

«Моя правая / левая рука тяжелая…»

Формула «тяжести» позволяет быстро расслаблять мышцы.

Ее нужно представить себе со всей наглядностью: вот расслабляются мышцы рук - пальцы, кисть, вся рука стала тяжелой. Но это приятная слабость: пусть это будет состояние, которое испытывают после долгой и приятной прогулке на свежем воздухе в лесу, после купания в реке, занятия спортом.

«Моя правая / левая рука теплая…»

Формула «тепла» расширяет сосуды.

Для того чтобы ее выполнить, необходимо мысленно представить себе легкое пуховое одеяло, которое обволакивает кисть руки, или струю теплого июльского воздуха, который согревает пальцы рук…

Нужно заметить, что в первом и во втором случае, левши начнут отработку этих упражнений с левой руки, поскольку она в большей степени подвластна внушению.

После каждого упражнения необходимо использовать формулу выхода из состояния погружения:

- руки напряжены,

- глубокое дыхание,

- открываю глаза,

- расслабляю руки.

На упражнение «Тяжесть и тепло» Х. Линдеман рекомендует отводить хотя бы несколько минут в день, постоянно увеличивая его по продолжительности.

Аутотренинг (метод психотерапии, основанный на самовнушении):

Занятия аутотренингом повышают концентрацию внимания, особенно если в систему упражнений вводить формулу цели:

- Работа доставляет радость.

- Мне легко работается.

- Я справляюсь с работой.

- Все получается хорошо.

- Я внимателен (на), мысли сосредоточены.

- Ход мыслей устойчив.

Эти формулы снимают внутреннее напряжение, повышают мотивацию и являются своего рода антидепрессантами.

Формулы намерения (цели) могут помочь и при бессоннице:

- Голова свободна от мыслей.

- Я равнодушен (а) к заботам и впечатлениям дня.

- Чувствую душевное успокоение.

- Хочется отдохнуть.

- Наступает сон.

Но нельзя забывать, что формулы цели у каждого человека могут быть свои. По рекомендации Х. Линдеман они, не могут быть многочисленными, поскольку в каждой конкретной стрессовой ситуации будут определенным образом мобилизовывать человека.

Занятие психофизической релаксацией и аутотренингом будут более эффективны при дополнительном использовании так называемых «бессознательных» методов борьбы со стрессом, к которым относятся цвето - и ароматерапия.

Цветотерапия.

Психологами, исследующими влияние цвета на восприятие человека, было установлено, что цвет, вернее физическая волна, от него исходящая, определенным образом влияет на самочувствие человека и даже оказывает целебное действие. Так, красный цвет повышает внутреннюю энергию, сексуальность, нормализует кровообращение и обмен веществ. Оранжевый - помогает снять усталость, хандру, депрессию, неуверенность и страх. Этот цвет помогает вызвать прилив жизненных сил. Не случайно древние считали его цветом здоровья и жизненного благополучия. Желтый - повышает концентрацию внимания, улучшает настроение и память. Его влияние очень благотворно при нарушениях работы печени. Зеленый - способствует ритмичной работе сердца, отходу глаз, оказывает умеренное противовоспалительное и противоаллергическое действие, полезен при сниженной функции почек, головокружении, нервозности. Голубой - успокаивает, повышает иммунитет, снимает воспаление и ощущение жжения, например при солнечных ожогах, благоприятно влияет на работу щитовидной железы. Синий - помогает при бессоннице, вызывает ощущение комфорта и покоя, снимает напряжение, снижает артериальное давление, успокаивает дыхание. Фиолетовый - развивает интуицию, нормализует состояние лимфатической системы, помогает при мигренях. Т.о., выбирая тот или иной цвет, можно не только поднять себе настроение, но и скорректировать свое физическое состояние.

Ароматерапия.

С древности метод лечения «ароматами» было одним из основных методов борьбы с недугами. Еще до появления медикаментов, человек научился использовать целебные свойства растений в лечении различного рода заболеваний. Не утратили они свою актуальность и в наши дни. Даже наоборот, после определенного периода забвения, фито- и ароматерапия вновь получили свое второе дыхание. И стали активно и с успехом использоваться не только в медицине, но и психотерапии. Особенно в работе с клиентами находящимися в стадии «глубокого» стресса.

Установлено, что лавандовое эфирное масло снижает возбудимость центральной нервной системы, способствует нормализации функции вегетативной нервной системы, действуя как фитовегеторегулятор.

Эфирные масла сосны, ели и базилика используются при нервном истощении, бессонницах, нервных перегрузках.

Эфирные масла, «создающие настроение», - апельсин, грейпфрут, мандарин, сирень.

Эфирное масло жасмина обладает антистрессовым и расслабляющим действием.

Эфирное масло шалфея укрепляет нервную систему.

Как уже стало видно, существует целая система профилактических мер - аутотренинг, цвето - и аромотерапия, которые помогут предотвратить негативное влияние стресса на организм. Существует, однако, еще одно действенное средство «борьбы со стрессом», оно заключается в следующем золотом правиле: «Если вы не можете изменить ситуацию, попробуйте изменить свое отношение к ней».

Методы профилактики стресса

Образ жизни – это наша повседневная жизнь с раннего утра до позднего вечера, каждую неделю, каждый месяц, каждый год. Составными частями активного и релаксационного образа жизни являются начало трудового дня, режим питания, двигательная активность, качество отдыха и сна, взаимоотношения с окружающими, реакция на стресс и многое другое. Именно от нас зависит, каким будет наш образ жизни – здоровым, активным или же нездоровым, пассивным.

Если нам удастся положительно повлиять на свои основные жизненные принципы, добиться того, чтобы релаксация и концентрация стали составной частью нашего образа жизни, то мы станем уравновешеннее и будем более спокойно реагировать на стрессовые факторы. Необходимо знать, что мы в состоянии сознательно воздействовать на те или иные процессы, происходящие в организме, т.е. обладаем способностью ауторегуляции.

Можно выделить основные методы профилактики стресса с помощью ауторегуляции: релаксация, противострессовая “переделка” дня, аутоанализ личного стресса и другие способы профилактики. Использование этих методов при необходимости доступно каждому.

Противострессовая “переделка” дня

Очень часто люди при возвращении домой переносят свою рабочую активность и возбужденность в семью. Что же нужно, чтобы избавиться от своих дневных впечатлений и, переступив порог дома, не вымещать на домашних свое плохое настроение? Ведь таким образом мы приносим домой стресс, а виной всему – наше неумение отрешиться от накопившихся за день впечатлений. Прежде всего, нужно установить хорошую традицию: возвратившись, домой с работы или учебы, сразу же проводить релаксацию.

Вот несколько рекомендуемых способов релаксации за 10 минут:

- сядьте в кресло, расслабьтесь и спокойно отдохните;

- заварите себе крепкого чая или сварите кофе. Растяните их на 10 минут, старайтесь в этот отрезок времени ни о чем серьезном не думать;

- включите магнитофон и послушайте свою любимую музыку. Наслаждайтесь этими чудесными мгновениями. Постарайтесь полностью погрузиться в музыку, отключившись от ваших мыслей;

- наполните ванну не очень горячей водой и полежите в ней. В ванне проделайте успокаивающие дыхательные упражнения. Сделайте глубокий вдох через сомкнутые губы, опустите нижнюю часть лица и нос в воду и сделайте очень медленный выдох. Постарайтесь выдыхать как можно дольше (выдох с сопротивлением). Представьте себе, что с каждым выдохом общее напряжение, накопившееся за день, постепенно спадает;

- погуляйте на свежем воздухе;

- наденьте спортивный костюм, кроссовки и побегайте эти 10 минут.

Очень важно, чтобы инициатива таких “переделок” дня исходила от нас самих. Необходимо предупредить своих близких, что в это короткий период времени мы забываем о своих домашних обязанностях и попробуем провести эти 10 минут вместе с ними. На свежую голову на решение всех домашних проблем потребуется гораздо меньше энергии.

Аутоанализ личного стресса

Теперь рассмотрим, как можно обнаружить и объяснить реакции своего организма на стрессовые ситуации, т.е. как можно определить свой личный стресс. Понять свою собственную стрессовую ситуацию чрезвычайно важно: во-первых, проявление стресса у каждого человека индивидуально; во-вторых, у стресса, как правило, не может быть единственной причины – таких причин всегда множество; в-третьих, вы сможете найти наиболее приемлемый для себя выход из создавшейся ситуации.

Наиболее оправдавшим себя методом аутоанализа личного стресса является дневник стрессов. Метод этот несложный, однако, требующий терпения. В течение нескольких недель – по возможности ежедневно – необходимо делать в дневнике простые пометки: когда и при каких обстоятельствах были обнаружены признаки стресса. Лучше записывать свои наблюдения и ощущения вечером после работы или перед сном, когда легче припомнить мельчайшие подробности и детали.

Анализ записей в дневнике помогает просто и быстро определять, какие события или жизненные ситуации способствуют возникновению стресса. Именно регулярно повторяющиеся ситуации, описанные в дневнике, могут быть причиной возникновения стресса.

Полезно записывать свои ощущения сразу при наступлении острого стресса, чтобы потом в спокойном и уравновешенном состоянии проанализировать их.

Если мы пролистаем собственные записи и попробуем их систематизировать, то обнаружим, что некоторые основные признаки стресса повторяются: раздражительность, невозможность сосредоточиться, забывчивость, мышечное напряжение, ощущение внутренней тяжести, сухость во рту, беспокойный сон, быстрая утомляемость, необъяснимое чувство страха, плохое настроение, частые головные боли (особенно в затылочной части), боли в суставах, отсутствие аппетита, учащенное сердцебиение.

Проанализировав записи, можно определить, в какое время дня чаще всего наступает недомогание, происходит это на работе или же по возвращении домой. С помощью ведения дневника стрессов можно выяснить для себя, что нам мешает в жизни, что вызывает наш личный стресс.

**Тема 5.3 Деловое общение.**

**Лекция № 19. Коммуникация в организации, виды. Правила ведения бесед и совещаний.**

**План:**

* 1. Коммуникация в организации, виды.
  2. Правила ведения бесед и совещаний.
  3. Коммуникация в организации, виды.

Термин коммуникации широко применяется в обыденной жизни и среди специалистов. Так, транспортные коммуникации обеспечивают грузовые и пассажирские потоки всеми видами транспорта от одного пункта к другому. Инженерные коммуникации образуют сложную подземную инфраструктуру города и микрорайонов, подводя к домам и предприятиям воду, тепло, электроэнергию, канализацию и др. Информационные коммуникации обеспечивают телефонную, радиотелевизионную и космическую связь пользователей.

Вместе с тем, общение людей также является коммуникативным процессом, играющим в деловой жизни важную роль.

Часто термины «общение» и «коммуникация» используются как равнозначные, синонимические. Однако, по мнению других исследователей, коммуникация – это связь, в процессе которой происходит передача информации. При этом объектом, получающим информацию, может быть не только человек, но и машина, животное. Общение же – это всегда двусторонний процесс, основанный на взаимодействии равноправных партнёров – субъектов общения. Общение, наряду с коммуникативной (передача информации), выполняет и другие функции: регулятивную (служит для регулирования поведения), перцептивную (способствует восприятию собеседниками друг друга), суггестивную (функция внушения). Мы же примем первую точку зрения и будем рассматривать термины «общение» и «коммуникация» как синонимы, поскольку в человеческом общении коммуникация в чистом виде практически не встречается, ведь передача информации, как правило, в обществе представляет собой именно двусторонний процесс, речевое взаимодействие.

Коммуникация (от лат.communicatio – сообщение) – специфический обмен информацией, процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания.

Коммуникации – это способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

Виды коммуникаций. Общение людей осуществляется с помощью вербальных и невербальных коммуникаций.

1. Вербальные коммуникации реализуются посредством устных и письменных сообщений. Устная передача информации осуществляется в процессе речевого диалога, совещания, переговоров, презентаций, телефонного разговора, когда наибольший объем информации передается посредством голосовой связи. Письменные коммуникации реализуются через документы в форме писем, приказов, распоряжений, инструкций, положений, когда руководитель передает подчиненному письменные указания. В процессе чтения литературы мы изучаем историю, экономику, политику, культуру и тем самым черпаем знания из книгохранилища мировой культуры. Несмотря на развитость вербальных коммуникаций, их удельный вес в процессе человеческого общения, по мнению ученых, не превышает 10%.
2. Невербальные коммуникации осуществляются посредством языка телодвижений и параметров речи. Язык телодвижений – главный компонент невербальных коммуникаций, оказывающих воздействие на другого человека (до 55% всех коммуникаций). К нему относятся одежда, осанка, жесты, собственно телодвижения, фигура человека, поза, выражение лица, контакт глазами, размер зрачков, расстояние между говорящими. Параметры речи – второй по значимости компонент невербальных коммуникаций, который составляет до 35% всех коммуникаций. К параметрам речи мы относим интонацию, тембр голоса, темп речи, частоту дыхания, выбор слов, употребление жаргона, громкость голоса, произношение слов и др.
   1. Правила ведения бесед и совещаний.

Правила построения деловой беседы. Деловые индивидуальные беседы делятся на две группы:

• беседы свободные и целенаправленные с двусторонним обменом информацией, проходящие без специальной подготовки (с учетом или без учета времени);

• беседы, специально подготовленные и строго регламентированные.

Любая деловая индивидуальная беседа состоит из трех этапов.

Первый этап — подготовительный. В него входит определение задач беседы и составление ее плана; установление времени и вы­бор места, где будет проходить беседа. Составление плана беседы исходя из ее задач — главный раздел этого этапа. Здесь необходимо проанализировать свою занятость, определить время беседы и ее продолжительность, а также продумать, удобно ли выбранное время для собеседника. Нужно изначально иметь и проявлять доброжелательный интерес к собеседнику.

На этом, подготовительном, этапе следует самого себя проверить по следующим пунктам:

• тщательная продуманность хода беседы;

• свобода от стереотипов, готовность воспринимать людей такими, какие они есть, гибко реагировать на происходящие в них изменения;

• полная готовность выслушать собеседника и правильно ответить на возможные вопросы;

• наличие точного, ясного и корректного плана беседы;

• способность составленного плана беседы вызвать вопросы, уводящие обсуждение в сторону;

• наличие естественных и убедительных формулировок;

• выражение всех мыслей точно и ясно;

• правильный выбор тона проведения беседы;

• попытка представить себя на месте собеседника и понять его;

• попытка представить: если бы подобная беседа была проведена с вами, остались бы вы довольны ею.

Второй этап — ознакомительный. В течение этого этапа преодолевается психологический барьер и устанавливается атмосфера доверия.

Третий этап — основной состоит из 3 частей.

Тон беседы с незнакомым человеком должен быть дружелюбно-деловым. Такой тон быстро создает атмосферу взаимного доверия.

Неизменным условием является пунктуальность. Она укрепля¬ет атмосферу. Но пунктуальность должна проявляться с обеих сто¬рон. Плохой тон — это когда потенциального собеседника застав¬ляют ждать более 15 — 20 мин в приемной. Если время приема просрочено, то необходимо постараться предупредить ожидающе¬го о непредвиденной задержке и попросить его подождать, указав время с небольшим запасом (5—10 мин). Нужно всегда помнить высказывание теоретика Н.Буало: «Я точен потому, что заметил: те, кто ждет, не думают ни о чем другом, как о недостатках людей, заставляющих ждать».

1. Подготовка к беседе. Если на беседу вы пришли впервые, то необходимо, войдя, назвать себя. Если посетитель пришел к вами представился, постарайтесь сразу запомнить его имя и отчество. Фамилия запоминается легче. Всматриваясь в лицо своего будущего собеседника, нужно постараться прочесть его взгляд и без слов установить взаимное понимание. Ученые выяснили, что впервые встречая человека, мы сначала обращаем внимание на его внешний вид, нас интересует его экспрессия. («По одежке встречают, по уму провожают».)

2. Беседа (основной этап). Менеджер должен понять, как его собеседник оценивает ситуацию и почему именно так, а не иначе. Необходимо постараться представить полную картину события или обстановки, ориентируясь только на слова собеседника. Нужно уметь слушать и правильно задавать уточняющие и наводящие вопросы, которые могут помочь раскрыть мысли собеседника и как итог — правильно определить его точку зрения.

3. Окончание беседы. Как только точка зрения собеседника становится ясной и свою вы также высказали, можно беседу завершать. Все вопросы согласованы, решения сформулированы, регламент беседы выполнен. Можно прощаться.

**Лекция № 20. Деловое общение. Правила ведения бесед и совещаний. Типы собеседников. Техника телефонных переговоров.**

**План:**

1. Деловое общение.
2. Правила ведения бесед и совещаний.
3. Типы собеседников.
4. Техника телефонных переговоров.
5. Деловое общение.

Деловое общение — сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

Общение имеет три стороны проявления: коммуникативную, интерактивную и перцеп­тивную.

Словесное общение руководителя включает: инструктаж подчиненных, выступление на собрании, проведение совещания, постановку задачи, дружескую, воспитательную или деловую беседу, анализ ошибок подчиненных.

Одной из важнейших форм управленческой деятельности являются деловые встречи (беседы и совещания). Это одна из самых распространенных форм взаимодействия на работе.

Беседы. Менеджер должен уметь вести деловые беседы. От этого во многом зависит успех или неуспех дела. Ученые определили, что при восприятии одного и того же сообщения его эмоциональная насыщенность располагается в следующем убыва­ющем порядке:

• индивидуальная беседа;

• групповая беседа и слушание выступающих и докладчиков, просмотр кинофильма и телепередачи;

• слушание радиопередачи;

• чтение типографского и машинописного текста;

• чтение рукописного текста.

Как видно, на первом месте стоит индивидуальная беседа.

Деловые индивидуальные беседы иначе называют профессиональными контактами или личными деловыми контактами. Существуют специально разработанные методики и техники проведения разнообразных деловых бесед. Руководители тратят много времени на разъяснение заданий, корректировку и контроль работы подчиненных, просто беседуют с ними, выясняя положение дел, взаимоотношения в коллективе. Часто и подчиненные обращаются за советом, информируют о трудностях, согласовывают личные вопросы.

Отдельно можно выделить деловые беседы с клиентами или посетителями. От умелого ведения таких бесед часто зависит коммерческий успех предприятия. Деловая индивидуальная беседа всегда должна иметь конкретные цели, которых собеседники стремятся достичь с минимальными усилиями и затратами времени.

1. Правила ведения бесед и совещаний.

Правила построения деловой беседы. Деловые индивидуальные беседы делятся на две группы:

• беседы свободные и целенаправленные с двусторонним обменом информацией, проходящие без специальной подготовки (с учетом или без учета времени);

• беседы, специально подготовленные и строго регламентированные.

Любая деловая индивидуальная беседа состоит из трех этапов.

Первый этап — подготовительный. В него входит определение задач беседы и составление ее плана; установление времени и вы­бор места, где будет проходить беседа. Составление плана беседы исходя из ее задач — главный раздел этого этапа. Здесь необходимо проанализировать свою занятость, определить время беседы и ее продолжительность, а также продумать, удобно ли выбранное время для собеседника. Нужно изначально иметь и проявлять доброжелательный интерес к собеседнику.

На этом, подготовительном, этапе следует самого себя проверить по следующим пунктам:

• тщательная продуманность хода беседы;

• свобода от стереотипов, готовность воспринимать людей такими, какие они есть, гибко реагировать на происходящие в них изменения;

• полная готовность выслушать собеседника и правильно ответить на возможные вопросы;

• наличие точного, ясного и корректного плана беседы;

• способность составленного плана беседы вызвать вопросы, уводящие обсуждение в сторону;

• наличие естественных и убедительных формулировок;

• выражение всех мыслей точно и ясно;

• правильный выбор тона проведения беседы;

• попытка представить себя на месте собеседника и понять его;

• попытка представить: если бы подобная беседа была проведена с вами, остались бы вы довольны ею.

Второй этап — ознакомительный. В течение этого этапа преодолевается психологический барьер и устанавливается атмосфера доверия.

Третий этап — основной состоит из 3 частей.

Тон беседы с незнакомым человеком должен быть дружелюбно-деловым. Такой тон быстро создает атмосферу взаимного доверия.

Неизменным условием является пунктуальность. Она укрепля¬ет атмосферу. Но пунктуальность должна проявляться с обеих сто¬рон. Плохой тон — это когда потенциального собеседника застав¬ляют ждать более 15 — 20 мин в приемной. Если время приема просрочено, то необходимо постараться предупредить ожидающе¬го о непредвиденной задержке и попросить его подождать, указав время с небольшим запасом (5—10 мин). Нужно всегда помнить высказывание теоретика Н.Буало: «Я точен потому, что заметил: те, кто ждет, не думают ни о чем другом, как о недостатках людей, заставляющих ждать».

1. Подготовка к беседе. Если на беседу вы пришли впервые, то необходимо, войдя, назвать себя. Если посетитель пришел к вами представился, постарайтесь сразу запомнить его имя и отчество. Фамилия запоминается легче. Всматриваясь в лицо своего будущего собеседника, нужно постараться прочесть его взгляд и без слов установить взаимное понимание. Ученые выяснили, что впервые встречая человека, мы сначала обращаем внимание на его внешний вид, нас интересует его экспрессия. («По одежке встречают, по уму провожают».)

2. Беседа (основной этап). Менеджер должен понять, как его собеседник оценивает ситуацию и почему именно так, а не иначе. Необходимо постараться представить полную картину события или обстановки, ориентируясь только на слова собеседника. Нужно уметь слушать и правильно задавать уточняющие и наводящие вопросы, которые могут помочь раскрыть мысли собеседника и как итог — правильно определить его точку зрения.

3. Окончание беседы. Как только точка зрения собеседника становится ясной и свою вы также высказали, можно беседу завершать. Все вопросы согласованы, решения сформулированы, регламент беседы выполнен. Можно прощаться.

1. Типы собеседников.
2. «Вздорный человек («нигилист»). В ходе разговора он нетерпелив, несдержан и возбужден, часто выходит за профессиональные рамки беседы. По отношению к нему следует всегда оставаться хладнокровным и компетентным; по возможности формулировать решения его словами; выяснить причины его негативной позиции, попытаться привлечь на свою сторону. В экстремальных случаях можно приостановить разговор, подождать, когда «вздорный человек» остынет
3. «Позитивный человек» может сам оказать поддержку и помощь в трудных, спорных вопросах и ситуациях.
4. «Всезнайка» обо всем имеет свое мнение, всегда требует слова, считает свои знания единственно верными. Надо во время разговора напоминать ему, что другие тоже хотят высказаться, задавать ему сложные специальные «учительские» вопросы. «Всезнайка» успешно может формулировать промежуточные заключения.
5. «Болтун» часто бестактно и без всякой видимой причины прерывает ход беседы, не обращая внимания на бесполезно потраченное время. Следует тактично остановить «болтуна», если он начинает отклоняться от темы.
6. «Трусишка» не уверен в себе, он охотно промолчит, боясь сказать что - нибудь такое, что, по его мнению, может выглядеть глупо. «Трусишке» надо помогать формулировать мысли, задавать несложные информативные вопросы, обращаться к нему с предложением пояснить свое замечание.
7. «Хладнокровный» (неприступный) собеседник замкнут, часто чувствует себя вне темы и ситуации общения, незаинтересованный. Любым способом необходимо выяснить причины такого его поведения, увлечь информацией.
8. «Незаинтересованный» человек вообще не склонен рассматривать данную проблему. Надо задавать ему вопросы информативного характера, придать диалогу привлекательную форму, учесть его интересы.
9. «Важная птица» не выносит критики, обладает большим самомнением. Этому собеседнику нельзя позволять разыгрывать роль гостя, в диалоге с ним лучше использовать метод «да - но».
10. «Почемучка» задает много вопросов, независимо от того, имеют ли они реальную основу или надуманны. Отвечать на его вопросы надо сразу или признать его правоту, или переадресовывать вопросы ему самому.
11. Техника телефонных переговоров.

Телефонные переговоры – одна из важных составляющих бизнеса. Телефон все еще не утратил своей значимости при ведении дел: по нему назначают встречи, проводят презентации товаров и услуг, решают спорные вопросы, поддерживают взаимодействие с существующими клиентами и находят новых. Поэтому от того, как сотрудниками компании ведутся переговоры по телефону, зачастую зависит объем продаж компании и даже ее репутация. Применение телефона в продажах также чрезвычайно широко распространено. Общеизвестные правила телефонных переговоров – вежливость, информативность, лаконичность – применимы и при ведении обычного разговора по телефону, и при общении с партнерами или клиентами компании. Ведение деловых переговоров имеет свою специфику, поэтому правила телефонных переговоров в бизнесе дополняются специальными приемами и методами ведения диалога. Здесь недостаточно ограничиваться правилами этикета: при ведении переговоров необходимо четко формулировать мысли, и в совершенстве владеть приемами повышения эффективности продаж. Правила телефонных переговоров с клиентами и партнерами при входящих звонках и исходящих звонках имеют свои особенности.

Общие правила телефонных переговоров при деловых контактах:

- в начале разговора необходимо обязательно поздороваться, представиться, назвать имя, фамилию, должность и компанию;

- употреблять формулировки, уточняющие, располагает ли собеседник возможностью уделить время разговору, в случае его занятости уточнить время, когда вы сможете перезвонить, или назначить ему такое время;

- при разговоре необходимо держать средний темп речи, не тянуть слова и паузы, но и не тараторить;

- называть собеседника по имени-отчеству или по имени, если он допускает такое обращение;

- не следует заставлять себя ждать у телефона, настаивать на разговоре с собеседником, который занят или не желает продолжать беседу;

- нельзя разговаривать сразу с несколькими людьми в процессе телефонных переговоров, если это, конечно, не телеконференция;

- нельзя перебивать собеседника;

- переговоры заканчивает обычно тот, кто позвонил;

- не стоит кричать в трубку, если связь плохая, перезвоните позже;

- улыбайтесь во время разговора – это действует располагающе.

Правила телефонных переговоров при звонках клиентам, совершении «холодных» звонков и продажах по телефону:

- составьте план разговора, обозначьте ключевые моменты, требующие выяснения;

- выберите подходящее время для звонка;

- установите контакт с собеседником, и только после этого приступайте к выяснению его потребностей, коммерческим предложениям и назначению встречи по поводу продажи товара;

- убедительно, но спокойно, без спора и раздражения, опровергайте возражения клиента;

- не переживайте, если получен отказ;

- делайте секретарей союзниками.

Правила телефонных переговоров при входящих звонках, помимо применения общих для телефонных разговоров правил, подразумевают обязательное (при наличии возможности) оказание помощи звонящему, переключение абонента на компетентного сотрудника, использование техники «активного слушания», окончание разговора на позитивной ноте.

**Тема 6.1 Управление информацией.**

**Лекция № 21. Понятие управленческой информации. Виды информации. Требования, предъявляемые к информации. Информационные базы данных. Источники информации. Этапы обмена информацией.**

**План:**

* + - 1. Понятие управленческой информации.
      2. Виды информации.
      3. Требования, предъявляемые к информации.
      4. Информационные базы данных.
      5. Источники информации.
      6. Этапы обмена информацией.

1. Понятие управленческой информации.

Поведение человека обусловлено определенной полученной, усвоенной и обработанной им информацией. Под информацией понимается совокупность сведений и сигналов о процессах и явлениях, протекающих во внешнем окружении и самом организме человека.

Управленческая информация - это совокупность сведений о состоянии и процессах, протекающих внутри и вовне организации.

Управленческую информацию классифицируют по следующим признакам:

по содержанию - кадровая, техническая, финансово-экономическая, правовая, общественно-политическая, природоохранная и др.;

по назначению - для руководителей и исполнителей, для одноразовых действий и повседневного руководства, для внешнего или внутреннего пользования;

по степени конфиденциальности - для общего пользования, служебного пользования, секретная, сверхсекретная особой важности, подлежащая разглашению через установленный срок;

по степени достоверности - достоверная и проверенная, подлежащая дополнительной проверке, сомнительная, базирующаяся на домыслах и слухах;

по степени готовности для пользования ею - первичная несистематизированная и необработанная, промежуточная, прошедшая предварительную обработку, и конечная, готовая для анализа и принятия решения по ней;

по объему, источникам, срокам сбора и доставки, способам получения и распространения и другим признакам.

1. **Виды информации.**

По влиянию на процесс производства можно выделить два типа информации:

1.Ситуационная − это информация о выполнении определенного этапа работ, необходимая для следующего этапа работ, другим подразделением; информация о возникающих проблемах и отклонениях от запланированной деятельности и т. д.

2.Организационная– это информация, определяющая общие правила деятельности: распределение функций, обязанностей и т. д.

Кроме того информация может быть классифицированного по ряду признаков :

Признак Содержание

по назначению одноцелевая- связана с решением одной конкретной проблемы; многоцелевая - используется при решении нескольких самых разнообразных проблем;

по возможности хранения фиксируемая информация - может храниться практически бесконечно, не подвергаясь при этом искажению, чему свидетели наскальные надписи и рисунки; не фиксируемая информация - используется в момент получения; она также может храниться некоторое время, но при этом постепенно искажается и исчезает;

по степени готовности для использования первичная информация - представляет собой совокупность полученных непосредственно из источника несистематизированных данных, содержащих много лишнего не нужного; промежуточная информация - состоит из сведений, прошедших через процесс предварительной «очистки» и систематизации, позволяющей решить вопрос о конкретных направлениях и способах их дальнейшего применения; конечная информация - дает возможность принимать обоснованные управленческие решения);

по полноте частичная или комплексная (последняя дает всесторонние исчерпывающие сведения об объекте и возможность непосредственно принимать любые решения; первая на практике может использоваться только в совокупности с другой информацией);

по степени надежности достоверная и вероятностная(вероятностный характер может быть обусловлен принципиальной невозможностью получить от существующего источника надежные сведения, поскольку имеющиеся методы не позволяют этого сделать; неизбежными искажениями при передаче, особенно в условиях иерархии управленческой структуры; заведомым распространение изначально ложных сведений)

Специфической формой управленческой информации являются слухи. Они представляют собой продукт творчества коллектива, пытающегося объяснить сложную, эмоционально значимую для него ситуацию при отсутствии или недостатке официальных сведений. При этом исходная версия, кочуя от одного члена коллектива к другому, дополняется и корректируется до тех пор, пока не сформируется вариант, в целом устраивающий большинство.

Информация может быть также классифицирована по объему, источникам, возрасту, способам передачи и распространения.

1. **Требования, предъявляемые к информации.**

К информации предъявляются определенные требования:

-краткость, четкость формулировок, своевременность поступления;

-удовлетворение потребностей конкретных управляющих;

-точность и достоверность, правильный отбор первичных сведений.

- полнота;

Получаемая информация о ситуации принятия решений должна быть достоверной и достаточно полной.

Объем информации рассматривается в двух аспектах: символьном и воспринимаемом.

Объем символьной информации определяется количеством символов (знаков) и обычно выражается в символах или байтах .

Объем воспринимаемой информации характеризует полноту имеющейся информации о каком-либо объекте или явлении. Он зависит от:

1) символьного объема;

2) формы представления;

3) времени на ее обработку;

4) индивидуальных особенностей того человека, которому информация предназначена.

Объем воспринимаемой информации имеет три уровня:

♦ избыточный, который может приводить к повышению качества принимаемых решений, но вместе с этим требует большего времени на выработку альтернатив и выбор единственной из них;

♦ необходимый и достаточный, позволяющий человеку принять обоснованное решение;

- недостаточный, затрудняющий выработку решения.

Достоверность информации - это объем сведений, адекватно отражающих действительность в общем объеме воспринимаемой информации.

3 уровня достоверности: абсолютный (100 %); доверительный (более 80 %); негативный (менее 80 %).

Ценность информации определяется влиянием решений, принятых на ее основе, на результаты деятельности организации, что выражается в снижении издержек или в росте прибыли. 4 уровня ценности информации:

♦ нулевой, не влияющий на прибыль;

♦ средний, позволяющий поднять прибыль до 50 %;

♦ высокий, позволяющий поднять прибыль от 50 до 100 %;

♦ сверхвысокий, позволяющий поднять прибыль более чем на 100 %.

Насыщенность информации - это соотношение полезной информации к фоновой, которая служит для лучшего восприятия полезной информации за счет:

♦ улучшения настроения и поднятия эмоционального уровня;

♦ предварительной настройки внимания на заданную тему.

Фоновая информация может включать: анекдоты и шутки, афоризмы и т.д. Если фоновая информация полностью отсутствует, то полезная информация оценивается человеком как «сухая» и плохо им воспринимается. Насыщенность имеет 3 уровня: высокий (80—100 % полезной информации); средний (50-80 %); низкий (менее 50 %).

Открытость информации - это ее характеристика с точки зрения возможности ее предоставления различным людям или группам. Существует три уровня открытости информации: секретная, которая касается глобальных интересов организации и наличие которой у конкурентов может привести к быстрой потере потенциала организации;конфиденциальная, которая имеет некоторые ограничения на использование и распространяется в организации среди строго определенного круга людей.; публичная (открытая), которую можно использовать без каких- либо ограничений.

Рассмотренные пять характеристик информации представляют собой единую совокупность, изменение одной из них приводит к изменению остальных.

Среди факторов, определяющих требования к характеристикам информации, циркулирующей в организации, можно выделить:

♦ уровень профессиональной подготовки работников;

♦ величину организации;

♦ продолжительность и частоту контактов с внешней средой;

♦ уровень технических средств, используемых для обработки и хранения информации.

1. **Информационные базы данных.**

Информационная база управления представляет собой совокупность упорядоченной информации, циркулирующей в автоматизированной системе при ее функционировании. Упорядоченность информации в системе базируется на совокупности реализованных решений по ее составу, размещению и формам организации. Для принятия такого рода решений необходимы, с одной стороны, знания, относящиеся к информационным технологиям (принципы построения, средства и методы и т.д.), а с другой – знания сферы деятельности, в которой предполагается их использование. В числе требований, предъявляемых к информационной базе управления, следующие.

1. Представление полной, достоверной и своевременной информации для реализации всех расчетов и процессов выработки управленческих решений в функциональных подсистемах информационных технологий с минимумом затрат на ее сбор, хранение, поиск, обработку и передачу.

2. Обеспечение взаимной увязки задач функциональных подсистем на основе однозначного формализованного описания их входов и выходов на уровне показателей и документов.

3. Эффективная организация хранения и поиска данных, позволяющая формировать данные в рабочие массивы под регламентированные задачи и функционировать в различных режимах обслуживания.

4. Обеспечение совместной деятельности управленческих работников и компьютера в режиме диалога с учетом требований эргономики.

Организационно-методические принципы построения информационной базы автоматизированной системы управления: общесистемное единство элементов информационной базы; типизация проектных решений по информационной базе; информационная совместимость подсистем и организационных звеньев системы; возможность реализации новых информационных задач, соответствующих изменяющимся информационным потребностям абонентов; сохранение непрерывности процесса информационного обеспечения субъектов управления в ходе развития и совершенствования информационной базы; допустимость наличия в информационной базе подсистемы, организационного звена особенностей, определяемых спецификой решаемых ими задач; всесторонний учет в ходе разработки, развития и совершенствования информационной базы конкретной системы опыта создания и эксплуатации информационных систем данного предприятия, других предприятий и организаций конкретного ведомства, других министерств и ведомств в соответствующей части.

В составе информационной базы принято выделять ее внемашинную и внутримашинную части. Внемашинная информационная база включает в себя систему показателей, потоки информации, систему классификации и кодирования, систему документации. Эта часть информационной базы учитывает особенности взаимодействия пользователя с компьютером.

Внутримашинная информационная база представляет сбой систему организованных данных в виде массивов, баз и банков данных, баз знаний, подлежащих автоматизированной обработке, накоплению, хранению, поиску, передаче в виде, удобном для восприятия и использования техническими средствами. Эта часть информационной базы специализируется на организации в компьютере информационных массивов и передачи данных.

Информация, входящая в состав информационной базы управления, подразделяется на содержательную, служебную информацию, а также метаданные. Содержательная информация отражает состояние и развитие различных элементов складывающей деловой обстановки и соответствует специфике сферы деятельности субъекта управления и предметной области информационной системы. Служебная информация отражает результаты реализации процедур функционирования системы и необходима для обеспечения наиболее эффективной и бесперебойной переработки содержательной информации в условиях автоматизированного контура системы управления. Метаданные определяют и описывают содержательную и служебную информацию и являются основой построения средств их переработки. Метаданные включают в себя данные о составе и структуре содержательной и служебной информации, о порядке переработке содержательной и служебной информации, о критериях отбора и централизации содержательной информации. Данные о составе и структуре содержательной и служебной информации представлены в системе в виде языковых средств, а также средств документирования информации (документов). Данные о порядке переработки содержательной и служебной информации представлены в виде соответствующих алгоритмов (в частности, алгоритмы идентификации информационных объектов).

1. **Источники информации.**

Источниками управленческой информации могут быть вышестоящее руководство, подчиненные им руководители и органы управления, средства массовой информации, информационные системы, периодическая печать, образцы техники, техническая документация, справочники, бизнес - документы, фотоснимки, микрофильмы, показания приборов и др.

Значительную часть времени менеджеры уделяют работе с такими источниками информации, как: бухгалтерские отчеты, акты о ревизиях и проверках, итоги аудита, финансовые документы, сведения о движении кадров, поставках, объему производства и сбыту.

Особо следует остановиться на устной информации. Для получения оперативной информации руководители часто применяют практику устных докладов. Восприятие устной информации здесь носит двусторонний характер.

Психологи указывают, что человек воспринимает не всю поступающую к нему информацию. Это зависит от множества причин субъективного характера: личности передающего информацию и личности ее воспринимающего; от физиологических возможностей органов чувств обоих; склада и черт их характеров; способностей улавливать в потоке устной информации "тонкости"; умения, верно, определять значение невербальной информации; концентрации внимания на обсуждаемом вопросе; степени доверия участников обмена информацией друг к другу и ряда других причин.

Слушая человека, следует внимательно наблюдать за его поведением - жестами, мимикой, позой, взглядом, его одеждой и обувью, манерами и другими формами внешнего выражения индивидуальности.

В процессе восприятия устной информации (и не только устной) имеет значение внешнее окружение и ситуация. Важное значение имеет место, где встречаются обменивающиеся информацией, характер самой информации, кто инициатор встречи или от чьего имени осуществляется встреча по обмену информацией, присутствие других людей, шум, музыка и все, что может отвлекать внимание передающего и принимающего информацию. Восприятие информации зависит и от времени, отведенного или имеющегося в распоряжении участников обмена информацией.

Восприятие человеком информации складывается из двух взаимосвязанных процессов - отбора и систематизации полученных сведений.

В процессе отбора информации происходит "отсеивание" не требующей внимания и ненужной информации. Здесь важным является опыт человека, знание проблем, по которым поступила информация, его психологическое состояние, настроение, здоровье, отношение к происходящему и др. По этим причинам может быть и потеря информации.

В процессе систематизации информации человек "обрабатывает" воспринятое. Это быстротекущая, многогранная и сложная работа его головного мозга. Человек логически обрабатывает информацию, используя при этом свои чувства, убеждения, предпочтения, эмоции (положительные и отрицательные). Менеджер должен знать, что люди быстрее воспринимают информацию в спокойной непринужденной обстановке, а способ передачи и получения информации им знаком. Восприятие устной информации нельзя отделить от личности человека, передающего информацию, уважаемый он или нет, подчиненный или начальник, пожилой или молодой, мужчина или женщина. Все это имеет немалое значение.

Кроме официальных устных докладов, менеджеры могут получать и воспринимать информацию в ходе деловых бесед: при приеме сотрудника на работу или его увольнении, в ходе встреч с партнерами и клиентами, консультаций или общения с сотрудниками.

В практической работе менеджеры часто сталкиваются и с таким явлением, как слухи и дезинформация.

Слухи возникают и распространяются весьма быстро вследствие недостатка или несвоевременности получения официальной информации. Таким образом, люди стремятся объяснить себе и окружающим сложившуюся ситуацию, высказывают догадки и выдвигают версии. Затем они, как снежный ком, обрастают несуществующими подробностями, сообщаются "по секрету" от одного человека к другому, а иногда возбуждают Целые коллективы, сеют беспорядки и недовольство. Чтобы пресечь слухи, руководители должны выступать с разъяснениями, информировать работников о действительном состоянии дел, опровергать досужие домыслы.

Вероятность оправдания слухов зависит от их содержания, Уровня интуиции их распространителей, а главным образом от степени осведомленности людей. В зависимости от достоверности слухи могут оправдываться с достаточно высокой вероятностью, иногда достигающей 90%.

Дезинформация возникает, как правило, сознательно и целенаправленно. Ею пользуются в конкурентной борьбе для того чтобы скрыть настоящее положение дел на предприятии, дЛ д приукрашивания непопулярных мер и введения в заблуждение общественности. Дезинформация может побудить руководителей к действиям, выгодным фирме-конкуренту, и нанести экономический и моральный урон. Поэтому, получив информацию из источников, не вызывающих доверия, важно ее проверить.

К дезинформации прибегают обычно недобросовестные сотрудники, которые стремятся к моральному разложению коллектива, падению дисциплины и порядка на предприятии. Бороться с дезинформацией можно только разъяснительной работой и устранением источника, порождающего ее. Работники, довольные своей работой и положением дел на предприятии, не поддаются на слухи, домыслам и дезинформации.

1. **Этапы обмена информацией.**

Движение информации от отправителя к получателю состоит из нескольких этапов: 1 этап -происходит ее отбор, который бывает случайным или целенаправленным, выборочным или сплошным, 2 этапе отобранная информация кодируется, то есть облекается в ту форму, в которой будет доступна и понятна получателю, например письменную, табличную, графическую, звуковую, символическую и т.п. , а соответственно, подбирается подходящий способ ее передачи: устный, письменный, с помощью различного рода искусственных сигналов или условных знаков 3 этапе происходит передача информации.

4 этапе получатель воспринимает, расшифровывает и осмысливает информацию. Отправитель последней всегда ждет, чтобы получатель каким-то образом на нее отреагировал и донес до него эту свою реакцию, иными словами, установил бы обратную связь, то есть направил сигнал, которым бы подтверждал факт получения сообщения и степень понимания, или непонимании его смысла. Обратная связь реализуется с помощью двух завершающих этапов коммуникационного процесса. 4 этап Интерпретация сообщения и формирование ответа. 5 этап Передача ответа.

**Лекция № 22. Информационная экономика. Информационная индустрия. Понятие информационного ресурса. Понятие информационной технологии, ее виды. Открытые информационные системы. Профили информационных систем.**

**План:**

1. Информационная экономика.
2. Информационная индустрия.
3. Понятие информационного ресурса.
4. Понятие информационной технологии, ее виды.
5. Открытые информационные системы.
6. Профили информационных систем.
7. Информационная экономика.

Информационная экономика (Information economy; Knowledge economy) - экономика, основанная на знаниях, в которой большая часть валового внутреннего продукта обеспечивается деятельностью по производству, обработке, хранению и распространению информации и знаний, причем в этой деятельности участвуют более половины занятых.

Понятие экономики, основанной на знаниях, или интеллектуальной экономики, получившее в последние годы распространение в мировой экономической литературе, отражает признание того обстоятельства, что научные знания непосредственно определяют параметры экономического роста, создавая основу для инноваций и формирования квалифицированной рабочей силы. На долю наукоемких отраслей обрабатывающей промышленности и сферы услуг ныне приходится в среднем более половины ВВП ведущих индустриальных стран; именно эти отрасли отличаются наиболее высокими темпами роста объемов производства, занятости, инвестиций, внешнеторгового оборота. Достижения науки и техники выступают ключевым фактором улучшения качества продукции и услуг; экономии трудовых и материальных затрат, увеличения производительности труда, совершенствования организации производства. Все это в конечном счете предопределяет конкурентоспособность предприятий и выпускаемой ими продукции на внутреннем и мировом рынках.

По своим свойствам информационная экономика носит глобальный характер и является основой формирования и развития информационного общества. В условиях информационного общества процессы кодирования и декодирования научно-экономической информации достигают такого уровня, при котором наблюдается ежегодное удвоение объема знаний. В этой связи для того чтобы успеть усвоить нарастающий объем информации и не отстать от темпов современной научно-технологической и экономической жизни, индивиду, специалисту и персоналу необходима возможность непрерывного обновления своих знаний. Такая возможность превращается в реальность, если проведены в жизнь основные принципы информатизации, имеется достаточно высокая информационная культура и развитый разветвленный рынок информационных услуг.

Классификация экономик. Наступление новой информационной экономики на позиции старой промышленной экономики выражает собой закономерный, естественно-исторический и объективно неизбежный процесс. При всем многообразии классифицируемых экономик исторически и логически можно условно и укрупненно разделить их на земледельческую, промышленную, информационную, а также традиционно смешанные переходные формы между ними. Общим моментом и преемственностью этих экономик является степень декодирования особенной экономической информации. Отличаются между собой они тем, что критическим ресурсом первой является земля, второй - энергия, третьей - человек и информация. В соответствии и параллельно с этим история знает условную трехвидовую объективизацию субъективной информации: письменную, печатную и компьютерную. Вот так исторически, через насыщение воспроизводственных фаз хозяйственных процессов целесообразной информацией и информационной деятельностью формировались и формируются условия перехода к информационной экономике .

Изменились характер и содержание общественного труда. Последний превратился в информационную деятельность. Такая деятельность носит глубокий рутинно-творческий противоречивый характер: с одной стороны, она сугубо индивидуальная, а с другой стороны, глобально-массовая и общественная. Глубокая индивидуальность определяется так называемой “работой на дому”, или информационной деятельностью в одиночку в электронном телекоммуникационном коттедже. На самом же деле индивид, работая, или, точнее, занимаясь информационной деятельностью, общается со всем миром. Да и современную фирму надо представить не иначе, как организованную и самоорганизованную корпорацию знаний. В насыщенной информационной среде выживают фирмы, интенсивно занимающиеся инновационной деятельностью. Тем самым ускоряется накопление и обновление знаний, формируется единая глобальная социопланетарная память и, расширяясь, углубляясь, интенсивно развиваются различные виды интеллектуальной формы собственности.

Информатизация экономики. Это фактор усиливающейся интеграции рассматриваемых видов деятельности, позволяющий по-новому взглянуть на их совокупность. Например, информационные системы, программные средства, новые модели вычислительной техники - результаты научных исследований и разработок, что определяет высокую наукоемкость продукции индустрии информации. По расчетам, наукоемкость российского сектора информационных технологий в 1998 г. составила 7,6%, превысив величину аналогичного показателя даже по инновационной продукции промышленности (6,5%). С другой стороны, совершенствование методов научного познания и организации управления наукой предполагает использование информационных технологий, образующих универсальный технологический базис всех видов интеллектуальной деятельности. В связи с формированием их материально-технической базы выделяются отрасли по производству соответствующих средств производства. Речь идет в первую очередь о научном приборостроении, производстве средств вычислительной техники, ее техническом обслуживании и программном обеспечении.

Появились также специализированные профессиональные группы, связанные с обслуживанием вычислительной техники и процессов обработки информации (операторы, программисты, системные аналитики и проектировщики и т.п.), оказанием консультативных, научно-информационных и других услуг подобного рода. Наряду с этим ученые сами все активнее занимаются консультированием, выполнением информационно-вычислительных работ.

Как представляется, вопрос о месте науки и других видов интеллектуальной деятельности в структуре экономики должен рассматриваться в контексте так называемой расширительной концепции производительного труда, исходящей из того, что отрасли услуг участвуют наряду с отраслями материального производства в создании национального дохода. Эта концепция, ныне признанная и в отечественной экономической теории, составляет основу Системы национальных счетов (СНС). Ее обоснованность подтверждается современными тенденциями экономического развития индустриальных стран за последние десятилетия. Отмеченное выше увеличение вклада сферы услуг в общественный продукт позволяет, хотя и с известной степенью преувеличения, сделать вывод о том, что услуги будут определять “лицо” экономики информационного общества.

1. **Информационная индустрия.**

Информационная индустрия является чрезвычайно быстро развиващейся отраслю экономики. Она предусматривает сбор, распространение и передачу абсолютно всех видов информации.

Специалисты разделяют вышеуказанную индустрию на два вида

* технологическую;
* симулятивную.

Основным смыслом и целью деятельности информационной индустрии является:

1. преобразование данных,
2. переработка информационных ресурсов,
3. обеспечения условий доступа потребителей к нужной информации.

Следует отметить, что производство информационного, а не материального, продукта на сегодняшний день становится движущей силой развития любого общества, а последнее, в свою очередь, становится более информативно емким.

Специалисты обращают внимание, что развитие и прогресс всех секторов экономики напрямую зависит от развития информационной индустрии. Например, прирост национального дохода в развитых государствах на 60 % обеспечивается инновационным потенциалом (то есть новыми технологиями), только на 10 % - трудом, на 15 % - природными ресурсами, на 15 % - капиталом.

Информационная индустрия включает в себя:

* производство информации;
* производство вычислительной техники.

Очень важными составляющими информационной индустрии являются разные виды информационных технологий, а особенно телекоммуникации. Первые представляют собой процесс, который активно использует совокупность методов и средств сбора, обработки и передачи данных для получения новой качественной информации о состоянии явления, объекта или процесса. Телекоммуникации предусматривают осуществление дистанционной передачи информации на основе компьютерных сетей и современных технических средств.

В структуру информационной индустрии входят:

* производители базы данных – организации, которые осуществляют первичный сбор информации и переводят ее в машиночитаемую форму;
* интерактивные службы – операторы или организации, что имеют интерактивный доступ к базе данных, то есть те, кто разрабатывает и эксплуатирует автоматизированную базу данных;
* межсистемные интерфейсы или шлюзы (владельцы сетей ЭВМ и телекоммуникационных средств) – организации, которые предоставляют доступ к автоматизированным базам данных;
* телекоммуникационные службы;
* пользователи, что в свою очередь делятся на промежуточных пользователей (то есть посредников) и конечных пользователей (посредники – информационные центры, библиотеки, брокеры - оказывают своим клиентам сервис по информационному поиску).

**Главные потребители продукта информационной индустрии**

Основными потребителями услуг вышеуказанной индустрии сегодня являются:

 коммерческие организации (торговые и промышленные предприятия) - примерно 82 % от общего объема;

* правительские и государственные учреждения – около 8 %;
* некоммерческие организации - примерно 8 %;
* индивидуальные пользователи – около 1 %;
* профессиональные организации – примерно 1 %.

 Деятельность информационной индустрии направлена на полное удовлетворение специфических потребностей своего потребителя в информационном продукте в  следующих направлениях:

* потребность в деловой информации (экономической, политической, биржево-финансовой, коммерческой, статистической, деловых новостей);
* потребность в информации для профессионалов (юридической, правовой, научно-технической и инженерной);
* сектор массовой и потребительской информации (литература и новости, услуги на основе современных средств коммуникации).

1. **Понятие информационного ресурса.**

Если рассматривать информацию как ресурс (материальный, трудовой, денежный), то это новые сведения, позволяющие улучшить процессы, связанные с преобразованием информации.

Для потребителя информация – это новые сведения, принятые, понятые и оцененные как полезные.

Выделяют три фазы существования информации:

I. Ассимилированная информация – представление информации в сознании человека, наложенная на систему его понятий и оценок.

II. Документированная информация – сведения, зафиксированные в знаковой форме на каком-либо носителе.

Знаковая система – это набор знаков, для которых существует указанное согласование.

Знак – это сигналы, которые могут передавать информацию при наличии соглашения об их смысловом содержании между источниками и приемниками информации.

III. Передаваемая информация – сведения, рассматриваемые в момент передачи информации от источника к приемнику.

В настоящее время наибольшим спросом пользуется экономическая информация. Она дает знания обо всех сферах деятельности человека в различных видах (текстовая, табличная, цифровая и т.д.)

В ФЗ «Об информации, информатизации и защите информации» дается следующее определение информации и информационных ресурсов:

Информация - сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах независимо от формы их представления

Информационные ресурсы - отдельные документы и отдельные массивы документов, документы и массивы документов в информационных системах (библиотеках, архивах, фондах, банках данных, других информационных системах).

Информационные ресурсы являются объектами отношений физических, юридических лиц, государства, составляют информационные ресурсы России и защищаются законом наряду с другими ресурсами.

Документирование информации является обязательным условием включения информации в информационные ресурсы. Документирование информации осуществляется в порядке, устанавливаемом органами государственной власти, ответственными за организацию делопроизводства, стандартизацию документов и их массивов, безопасность Российской Федерации.

Информационные ресурсы могут быть государственными и негосударственными и как элемент состава имущества находятся в собственности граждан, органов государственной власти, органов местного самоуправления, организаций и общественных объединений. Отношения по поводу права собственности на информационные ресурсы регулируются гражданским законодательством Российской Федерации.

Развитие мировых информационных ресурсов позволило:

1. создавать информационные услуги;

2. оказывать информационные услуги;

3. образовать всевозможные базы данных ресурсов, регионов и государств, к которым возможен сравнительно недорогой доступ;

4. повысить обоснованность и оперативность принимаемых решений в фирмах, банках, биржах и др. за счет своевременного использования необходимой информации.

1. **Понятие информационной технологии, ее виды.**

Технология при переводе с греческого (techne) означает искусство, мастерство, умение, а это не что иное, как процессы.

Под процессом следует понимать определенную совокупность действий, направленных нa достижение поставленной цели. Процесс должен определяться выбранной человеком стратегией и реализоваться с помощью совокупности различных средств и методов.

Под технологией материального производства понимают совокупность средств и методов обработки, изготовления, изменения состояния, свойств, формы сырья или материала. Технология изменяет качество или первоначальное состояние материи в целях получения продукта.

Информация является одним из ценнейших ресурсов общества, наряду с такими традиционными материальными видами ресурсов, как нефть, газ, полезные ископаемые и др., а значит, процесс ее переработки по аналогии с процессами переработки материальных ресурсов можно воспринимать как технологию. Тогда справедливо следующее определение.

Информационная технология (ИТ) - совокупность средств и методов сбора, обработки и передачи данных (первичной информации) для получения информации нового качества о состоянии объекта, процесса или явления (информационного продукта).

Цель информационной технологии - производство информации для ее анализа человеком и принятия на его основе решения по выполнению какого-либо действия.

Практическое приложение методов и средств обработки данных может быть различным, поэтому целесообразно выделить глобальную базовые и конкретные информационные технологии.

Глобальная информационная технология включает модели методы и средства, формализующие и позволяющие использовать информационные ресурсы общества.

Базовая информационная технология предназначена для определенной области применения (производство, научные исследования, обучение и т.д.).

Конкретные информационные технологии реализуют обработку данных при решении функциональных задач пользователей (например, задачи учета, планирования, анализа).

Как и все технологии, информационные технологии находятся в постоянном развитии и совершенствовании. Этому способствуют появление новых технических средств, разработка новых концепции, методов организации данных, их передачи, хранения и обработки, форм взаимодействия пользователей с техническими и другими компонентами информационно-вычислительных систем.

Расширение круга лиц, имеющих доступ к информационно-вычислительным ресурсам систем обработки данных, а также использование вычислительных сетей, объединяющих территориально удаленных друг от друга пользователей, особо остро ставят проблему обеспечения надежности данных и защиты их от несанкционированного доступа. В связи с этим современные информационные технологии базируются на концепции использования специальных аппаратных и программных средств, обеспечивающих защиту информации

Следующим шагом в совершенствовании информационных технологий, используемых в организационно-экономическом управлении, является расширение сферы применения баз знаний и соответствующих им систем искусственного интеллекта.

База знаний - важнейший элемент экспертной системы, создаваемой на рабочем месте специалиста управления. Она выступает в роли накопителя знаний в конкретной области профессиональной деятельности и помощника при проведении анализа экономической ситуации в процессе выработки и принятия управленческого решения.

Информационные технологии в сфере организационно - экономического управления в настоящее время развиваются по следующим основным направлениям:

* активизация роли специалистов управления (непрофессионалов в области вычислительной техники) в подготовке и решении задач экономического управления;
* совершенствование систем интеллектуального интерфейса конечных пользователей различных уровней;
* объединение информационно-вычислительных ресурсов с помощью вычислительных сетей различных уровней (от ЛВС, объединяющих пользователей в рамках одного подразделения организации до глобальных);
* разработка комплексных мер обеспечения защиты информации (технических, организационных, программных, правовых и т.п.) от несанкционированного доступа.

По виду информационные технологии подразделяются на следующие:

1. Информационная технология обработки данных предназначена для решения хорошо структурированных задач, по которым имеются необходимые входные данные и известны алгоритмы и другие стандартные процедуры их обработки. Она применяется на уровне операционной (исполнительской) деятельности персонала невысокой квалификации в целях автоматизации некоторых рутинных постоянно повторяющихся операций управленческого труда.

2. Информационной технологии управления направлена на удовлетворение информационных потребностей всех без исключения сотрудников организации, имеющих дело с принятием решений. Она может быть полезна на любом уровне управления. Эта технология ориентирована на работу в среде информационной системы управления и используется при худшей структурированности решаемых задач.

3. Информационная технология автоматизированного офиса – организация и поддержка коммуникационных процессов как внутри организации, так и с внешней средой на базе компьютерных сетей и других современных средств передачи и работы с информацией.

4. Информационная технология поддержки принятия решений – это качественно новый метод организации взаимодействия человека и компьютера. Выработка решения, что является основной целью этой технологии, происходит в результате итерационного процесса, в котором участвуют:

* система поддержки принятия решений в роли вычислительного звена и объекта управления;
* человек как управляющее звено, задающее входные данные и оценивающее полученный результат вычислений на компьютере.

Окончание итерационного процесса происходит по воле человека.

К отличительным чертам данной технологии можно отнести:

* ориентацию на решение плохо структурированных (формализованных) задач;
* сочетание традиционных методов доступа и обработки компьютерных данных с возможностями математических моделей и методами решения задач на их основе;
* направленность на непрофессионального пользователя компьютера;
* высокую адаптивность, обеспечивающую возможность приспосабливаться к особенностям имеющегося технического и программного обеспечения, а также требованиям пользователя.

Информационная технология поддержки принятия решений может использоваться на любом уровне управления.

5. Информационные технологии экспертных систем, основанных на использовании искусственного интеллекта. Экспертные системы дают возможность менеджеру или специалисту получать консультации экспертов по любым проблемам, о которых этими системами накоплены знания.

Главная идея использования данной технологии заключается в том, чтобы получить от эксперта его знания и, загрузив их в память компьютера, использовать всякий раз, когда в этом возникнет необходимость. Экспертные системы представляют собой компьютерные программы, трансформирующие опыт экспертов в какой-либо области знаний в форму эвристических правил (эвристик). Эвристики не гарантируют получения оптимального результата с такой же уверенностью, как обычные алгоритмы, используемые для решения задач в рамках технологии поддержки принятия решений. Однако часто они дают в достаточной степени приемлемые решения для их практического использования. Все это делает возможным использовать технологию экспертных систем в качестве советующих систем.

Основными компонентами информационной технологии, используемой в экспертной системе, являются интерфейс пользователя, база знаний, интерпретатор, модуль создания системы.

Специалист использует интерфейс для ввода информации и команд в экспертную систему и получения выходной информации из нее. Команды включают в себя параметры, направляющие процесс обработки знаний. Информация обычно выдается в форме значений, присваиваемых определенным переменным.

Технология экспертных систем предусматривает возможность получать в качестве выходной информации не только решение, но и необходимые объяснения.

База знаний содержит факты, описывающие проблемную область, а также логическую взаимосвязь этих фактов. Центральное место в базе знаний принадлежит правилам. Правило определяет, что следует делать в данной конкретной ситуации, и состоит из двух частей: условия, которое может выполняться или нет, и действия, которое следует произвести, если условие выполняется.

Интерпретатор производит в определенном порядке обработку знаний, находящихся в базе знаний. Технология работы интерпретатора сводится к последовательному рассмотрению совокупности правил. Если условие, содержащееся в правиле, соблюдается, выполняется определенное действие, и пользователю предоставляется вариант решения его проблемы.

Модуль создания системы служит для создания набора (иерархии) правил. Существуют два подхода, которые могут быть положены в основу модуля создания системы: использование алгоритмических языков программирования и использование оболочек экспертных систем. Оболочка экспертных систем представляет собой готовую программную среду, которая может быть приспособлена к решению определенной проблемы путем создания соответствующей базы знаний. В большинстве случаев использование оболочек позволяет создавать экспертные системы быстрее и легче в сравнении с программированием.

1. **Открытые информационные системы.**

Понятие открытых систем сформировалось в рамках деятельности, направленной на обеспечение взаимодействия информационных систем и технологий, создаваемых различными инструментальными средствами на различных программно-аппаратных платформах.

Необходимость развития компьютерных сетей и потребность в переносимости программного обеспечения привели к появлению общих принципов и стандартов, направленных на обеспечение совместимости и взаимодействия данных и программ в различных неоднородных вычислительных средах.

В конечном счете эта деятельность направлена на создание технологии, решающей проблему развития единого информационного пространства как в рамках одной страны, так и во всем мире.

Суть технологии открытых систем в том, что она обеспечивает:

* унифицированный обмен данными между различными компьютерами;
* переносимость прикладных программ между различными платформами;
* мобильность пользователей (возможность переходить с одного компьютера на другой без специального переобучения).

Открытая система – это система, реализующая открытые спецификации (стандарты) на интерфейсы, службы, и форматы данных.

Открытая спецификация – это общедоступная спецификация, которая поддерживается открытым, гласным согласительным процессом, направленным на постоянную адаптацию новой технологии, и соответствует стандартам.

Под термином «спецификация» в ИТ понимают формализованное описание аппаратных или программных компонентов, способов их функционирования, взаимодействия с другими компонентами, условий эксплуатации, особых характеристик.

Открытые спецификации не зависят от конкретной технологии, то есть от конкретных технических и программных средств отдельных производителей.

Стандарты унифицируют взаимодействие аппаратуры и всех компонент программной среды: языков программирования, средств ввода-вывода, графических интерфейсов , СУБД, протоколов передачи данных в сети и т.д.

Использование при разработке систем открытых спецификаций позволяет другим производителям разрабатывать для этих систем различные аппаратные и программные средства расширения, а также создавать программно-аппаратные комплексы из продуктов разных производителей. На практике полная открытость системы является идеалом, и реальная система поддерживает открытость, как правило, только в некоторых своих частях, обеспечивающих внешние интерфейсы.

1. **Профили информационных систем.**

Для создания и развития сложной информационной системы требуется применение некоторой совокупности базовых стандартов и нормативных документов разного уровня, которые должны адаптироваться и конкретизироваться для определенных классов систем и информационных процессов. Для описания такого, основанного на стандартах набора спецификаций, являющегося средством функциональной стандартизации, используется понятие профиля информационной системы.

Профиль – это совокупность нескольких базовых стандартов с определенными подмножествами обязательных и необязательных (факультативных) возможностей, предназначенная для реализации заданных функций.

Две группы профилей ИС:

1. Функциональные профили, регламентирующие архитектуру и структуру ИС и ее компонентов (функции, интерфейсы и протоколы взаимодействия, форматы данных и т.д.):

− профиль среды ИС (по основным функциям);

− профиль средств администрирования;

− профиль средств защиты информации;

− профиль инструментальных средств, встроенных в ИС.

2. Вспомогательные (технологические) профили, регламентирующие процессы жизненного цикла: проектирования, разработки, применения, сопровождения и развития ИС и их компонентов.

Назначение профилей:

Профили ИС определяют комбинации базовых стандартов ИТ с целью:

* фиксирования конкретных классов, подмножеств, факультативных возможностей и параметров базовых стандартов для обеспечения взаимодействия программных и/или аппаратных компонентов в пределах одной системы или взаимодействия нескольких систем между собой;
* обеспечения совместимости компонентов, используемых в реальной прикладной системе, в соответствии с требованиями базовых стандартов;
* обеспечения вариантов использования в проектах ИС базовых стандартов, существенных как для пользователей систем, так и для поставщиков программных и технических средств;
* унификации при разработке тестов соответствия ИС или их компонентов требованиям профиля.

В зависимости от области распространения профилей они могут иметь разные категории и соответственно разные статусы утверждения:

− профили конкретной ИС, определяющие стандартизованные проектные решения в пределах данного проекта и являющиеся частью проектной документации;

− профили ИС, предназначенные для решения некоторого класса прикладных задач, которые распространяются на все ИС данного класса в пределах предприятия, отрасли или региона и утверждаются как стандарты предприятий, ведомственные или государственные стандарты.

Описание профиля должно содержать:

* определение целей использования профиля;
* перечисление функций объекта или процесса стандартизации, определяемого профилем;
* сценарии применения стандартов и спецификаций, включенных в профиль;
* требования к системе и компонентам, определяющие их соответствие профилю, и требования к тестированию;
* ссылки на стандарты и другие документы.

**Тема 6.2. Информационный менеджмент**

**Лекция № 23. Понятие информационного менеджмента. Информационный менеджмент как управленческая технология. Место информационного ме­неджмента в управлении организацией. Задачи информационного менед­жмента.**

**План:**

1. Понятие информационного менеджмента.
2. Информационный менеджмент как управленческая технология.
3. Место информационного ме­неджмента в управлении организацией.
4. Задачи информационного менед­жмента.
5. Понятие информационного менеджмента.

**Информационный менеджмент —** технология, компонентами которой являются документная информация, персонал, технические и программные средства обеспечения информационных процессов, а также нормативно установленные процедуры формирования и использования информационных ресурсов.

Для определения понимания **сущности информационного менеджмента** необходимо принимать во внимание ряд положений:

Информация — комплексное понятие, то есть:

* условие и средство делового общения;
* средство доведения до общества сведений об организации;
* источник сведений о внешней среде;
* товар.

1. Информационный менеджмент осуществляется в пределах конкретной организации.

2. Информация представляет собой самостоятельный фактор производства, который лежит в основе процесса принятия управленческого решения.

3. Информационный менеджмент имеет отношение не просто к информации, а ко всей информационной деятельности организации, при этом являясь значительно более масштабным понятием, чем управление документооборотом.

Таким образом,информационный менеджмент — управление деятельностью по созданию и использованию информации в интересах организации.

Другими словами, информационный менеджмент — процесс управления на базе компьютерных технологий обработки информации с применением управленческих информационных систем как базового инструмента для работы менеджеров на всех уровнях управления в различных предметных областях.

1. Информационный менеджмент как управленческая технология.

Информационный менеджмент — это управление экономическими информационными системами (ЭИС) на всех стадиях их жизненного цикла.

Информационный менеджмент необходим:

на предприятиях-производителях программных продуктов;

на предприятиях, занимающихся реализацией программных продуктов;

на предприятиях-потребителях информационных систем;

на предприятиях, работающих в IT-консалтинге.

Понятие информационного менеджмента имеет различную трактовку в разных странах.

Немецкая школа понимает под IT-менеджментом весь комплекс задач менеджмента в сфере создания и использования информационных ресурсов.

Английская школа трактует IT-менеджмент как комплекс задач управления, связанных с информационными системами.

Российское определение IT-менеджмента: круг задач управления, решение которых обеспечивает достижение целей предприятия за счет эффективного и согласованного управления ресурсами информационных технологий и ресурсами предприятия.

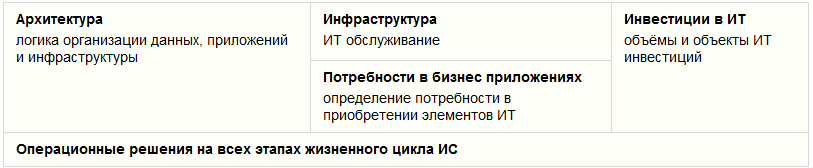


Таблица 1. Способы использования ИТ на предприятии

1. Место информационного ме­неджмента в управлении организацией.

Логика развития экономических процессов в промышленности, ограниченность финансовых средств, отсутствие инвестиций ставят труднейшие задачи перед предприятиями. Резкие колебания конъюнктуры спроса на рынке при жесткой конкуренции напрямую влияют на принятие управленческих решений.

Для уменьшения степени риска при принятии решений необходимо иметь оперативную информацию о состоянии материальных, денежных и людских ресурсов на текущий момент, об узких местах, куда нужно направлять средства. В условиях многономенклатурного и наукоемкого производства все эти проблемы невозможно решить без эффективной организации сбора и обработки информации.

В свою очередь, высокоэффективное управление на основе достоверной информации должно привести к улучшению ряда основных технико-экономических показателей деятельности предприятия:

· к повышению комплектности производственных заделов и запасов;

· к снижению объемов незавершенного производства;

· к снижению себестоимости выпускаемой продукции и осуществляемых услуг;

· к сокращению производственного цикла изготовления изделий и, следовательно, к уменьшению необходимого объема оборотных средств.

С середины 80-х годов огромное внимание уделяется возможностям получения стратегических и конкурентных преимуществ путем использования ИТ в качестве элемента для данной стратегии. Стратегия ИС определяет потребности бизнеса и его отдельных функций в информационных системах.

Дело руководителя – видеть компанию не такой, какая она есть, а такой, какой она может быть. (Джон У. Титс – директор – распорядитель компании Greyyjund).

Стратегия организации – это управленческий план, направленный на укрепление позиций организации, удовлетворение потребностей ее клиентов и достижение определенных результатов ее деятельности. Разработка стратегии – это основные управленческие функции. Если организация хочет, чтобы ее управление оценивалось как отличное, она должна продемонстрировать отличную реализацию отличной стратегии.

Стратегия ИС должна определять, какие ИС необходимы для бизнеса в обозримом будущем, базируясь на анализе бизнеса, его среды и основной бизнес – стратегии.

Стратегия ИТ определяет, как будут достигнуты цели, основываясь на приоритетах ИС - стратегии и информационной технологии необходимой для для развития и использования существующих и будущих операций.

Соотношение понятий ИТ, ИС, ИМ. Понятие информационного менеджмента

Производственный процесс можно интерпретировать как среду, порождающую информацию, а процесс управления - как среду, использующую информацию.

Отметим, что в основе процесса управления лежит множество информационных процессов, которые включают в себя информационное отображение производственного процесса, преобразование, хранение, передачу информации, выработку управленческих воздействий на производственный процесс (управленческих решений) и подчиняются некоторому комплексу закономерностей, определяемых понятием «информационное пространство».

Проводя аналогию между производственной системой и ИС можно сказать, что продукцией последней является информация. Причем эта продукция может быть измерена количественно, имеет свое качество и стоимость.

В то же время процесс управления является не чем иным, как процессом взаимодействия работника системы управления с информацией. При этом процесс управленияпредставляет собой комплекс процессов по созданию, хранению и переработке данных с целью получения информации как продукта данного процесса для использования ее в процессе принятия решения.

Основой любого производства является технология. В случае ИС – это информационная технология (ИТ) или технология преобразования информации (сбор, передача, хранение, отображение и обработка), реализуемая с помощью специального оборудования и программного обеспечения.

Стремительное вхождение предприятий в рыночные условия потребовало от них мобильности и оперативности при принятии решений. Задержка необходимой информации или ее недостоверность могут поставить предприятие на грань краха. Особенно это касается информации о финансах. В этих условиях информационные системы начинают играть ведущую роль на предприятии и вносить существенный вклад в процесс принятия решений. На создание, внедрение и эксплуатацию информационных систем тратятся огромные материальные, временные и трудовые ресурсы, которые в дальнейшем будут только возрастать. Ясно, что эффективность этих затрат в основном определяет темп научно – технического прогресса. С другой стороны, управление эффективностью таких затрат – есть задача общего менеджмента, аналогично, управление эффективностью затрат в ИС – есть задача информационного менеджмента (ИМ).

Тогда основной задачей, решаемой ИМ, является обеспечение эффективности создания, внедрения и эксплуатации ИС, реализующей ИТ. Использование методов и приемов ИМ на предприятии позволяет повысить эффективность существующих ИС, избежать неоправданных затрат и повысить конкурентоспособность.

Вопросы и задачи, решаемые ИМ, можно проиллюстрировать на основе обобщенного комплекса технических и программных средств информатизации и их методологического обеспечения.

· Количество компьютеров и их периферии, установленных в информационных системах огромно, а их мировое производство представляет собой мощную отрасль индустрии, исключительно наукоемкую и динамичную. Сюда же относятся разного рода сервисные услуги. Эта индустрия стала транснациональной. Ее продукты сформировали мировой рынок средств и услуг информатизации. Ориентироваться на рынке комплекса технических средств и услуг и оперативно реагировать на все его изменения – задача ИМ.

· Многие сферы деятельности предприятий стали широко интегрированными и требуют кооперации ИС, и, следовательно, решения задач ИМ.

· Разработка и эксплуатация ИС предприятий также требует решения задач ИМ. Ресурсы системы ограничены, а количество решаемых задач возрастает, следовательно,необходимо обеспечивать непрерывное повышение эффективности ИС и адекватности решаемых задач.

· Мощным фактором развития ИС является конкуренция, которая требует самой оперативной и полной информации, дающей конкурентные преимущества перед соперником. Позтому, пренебрежение развитием совершенствованием ИС часто ведет к поражению фирмы. Решение проблем обеспечения оперативной и полной информацией, дающей конкурентные преимущества перед соперником, – задача ИМ.

· Объем информации непрерывно возрастает (удвоение объема информации в мире происходит в течение 2,5 – 3 лет), ее внутренние связи усложняются, затрудняется ее поиск и эффективное использование. Эффективное использование все возрастающего потока информации - это тоже задача ИМ.

ИМ можно представить как триаду: информация (основной предмет труда и продукт), информационная технология (последовательность действий во времени по преобразованию информации), информационная система (совокупность специальных средств преобразования информации и сфера деятельности менеджмента), - все это имеет существенную специфику, отличающую ИМ от менеджмента в других сферах.

1. **Задачи информационного менед­жмента.**

Задачи информационного менеджмента:

* Качественно информационное обеспечение процессов управления в организации;
* Осуществление управления информационными ресурсами;
* Обеспечение управления обработки информации на всех уровнях;
* Интерфейсная задача — обеспечение управления коммуникациями (общение — передача информации от человека к человеку).

**Лекция № 24. Информационные системы и организации. Планирование в среде информационной системы и инновации в сфере информатизации. Цели и задачи планирования. Стратегическое планирование ИС**

**План:**

1. Информационные системы и организации.
2. Планирование в среде информационной системы и инновации в сфере информатизации.
3. Цели и задачи планирования.
4. Стратегическое планирование ИС
5. Информационные системы и организации.

Современные предприятия и фирмы представляют собой сложные организационные системы, отдельные составляющие которых (основные и оборотные фонды, трудовые и материальные ресурсы и другие) постоянно изменяются и находятся в сложном взаимодействии друг с другом. Функционирование предприятий и организаций различного типа в условиях рыночной экономики поставило новые задачи по совершенствованию управленческой деятельности на основе комплексной автоматизации управления всеми производственными и технологическими процессами, а также трудовыми ресурсами.

Рыночная экономика приводит к возрастанию объема и усложнению задач, решаемых в области организации производства, процессов планирования и анализа, финансовой работы, связей с поставщиками и потребителями продукции, оперативное управление которыми невозможно без организации современной автоматизированной информационной системы (ИС).

Информационная система предназначена для обработки информации, поддержки процесса принятия управленческих решений. Она включает совокупность информации, экономико-математических методов и моделей, технических, программных, других технологических средств.

Информационная система, используемая в управлении, должна решать текущие задачи стратегического и тактического планирования, бухгалтерского учета и оперативного управления фирмой. Многие учетные задачи (бухгалтерского и материального учета, налогового планирования, контроля и т. д.) решаются без дополнительных затрат путем вторичной обработки данных оперативного управления. Учет является необходимым дополнительным средством контроля. Используя оперативную информацию, полученную в ходе функционирования автоматизированной информационной системы, руководитель может спланировать и сбалансировать ресурсы фирмы (материальные, финансовые и кадровые), просчитать и оценить результаты управленческих решений, наладить оперативное управление себестоимостью продукции (товаров, услуг), ходом выполнения плана, использованием ресурсов и т. д.

Информационные системы позволяют:

* повышать степень обоснованности принимаемых решений за счет оперативного сбора, передачи и обработки информации;
* обеспечивать своевременность принятия решений по управлению организацией в условиях рыночной экономики;
* добиваться роста эффективности управления за счет своевременного представления необходимой информации руководителям всех уровней управления из единого информационного фонда;
* согласовывать решения, принимаемые на различных уровнях управления и в разных структурных подразделениях;
* за счет информированности управленческого персонала о текущем состоянии экономического объекта обеспечивать рост производительности труда, сокращение непроизводственных потерь и т. д.

1. Планирование в среде информационной системы и инновации в сфере информатизации.

Цель планирования в среде информационной системы - повышение эффективности работы предприятия на основе эффективного использования информационных ресурсов и технологий.

Система планирования и управления любой организации носит иерархический характер и включает различные виды планов, отличающихся друг от друга по горизонту планирования и, как следствие, по степени детализации.

В соответствии с протяженностью во времени задач управления различают стратегический информационный менеджмент (СИМ) и оперативный информационный менеджмент (ОИМ). При этом цели, определяемые на стратегическом уровне, реализуются на оперативном. Глобальная стратегическая цель ИМ в информационных системах должна состоять в обеспечении возможно большего вклада ИС в цели предприятия по основной деятельности через использование информационных технологий; в соответствии с этой целью возникают специфические задачи и для организации собственно информационного менеджмента.

Понятие «стратегический» в отношении ИМ предполагает, с одной стороны, планомерное определение долгосрочных - на срок 3-5 лет - целей по всем направлениям, а с другой, - выбор пути достижения поставленной цели и определение набора задач, решение которых ведет к цели. Такие задачи решаются на уровне высшего руководства организации. Принятые решения долгосрочных задач являются исходными данными для оперативного уровня.

Задачи оперативного информационного менеджмента ориентируются на соответствующие стратегические задачи и цели. Интервал планирования задач ОИМ составляет период времени до одного года. Эти задачи обычно решаются на уровне руководства службой обработки информации организации.

Планирование - главная задача ИМ на стратегическом уровне.

Она обусловлена как необходимостью своевременного устранения возможных препятствий, так и потребностью выявления максимальных шансов для предприятия, создаваемых ИС и ИТ.

Информационная система имеет большое значение для предприятия, когда на ее основе решаются задачи конкуренции на рынке, а также, когда информационная интенсивность технологического процесса основной деятельности предприятия и поддержания производительности этого процесса высока. Это имеет место, например, для банков, бирж и страховых обществ, ряда государственных учреждений и др.

Другим важным направлением планирования является определение плана инвестиций в ИС. При составлении такого плана ориентируются: на заложенные в стратегическом плане приоритетные направления; накопившиеся неудовлетворенные запросы пользователей и заявки на замену или создание частей системы; потребности финансирования растущего объема обслуживания.

На стратегическом уровне следует также определить стиль, направления и степень интенсификации системы планирования и контроля. Это важно именно на данном этапе, поскольку достаточно часто оказывается, что изменения не произведут необходимого эффекта из-за слишком тесных ограничений, наложенных планированием и контролем.

Из стратегического плана инвестиций в ИС должно формироваться и под-ходящими средствами осуществляться годовое планирование. Вследствие решения этой задачи наблюдается, как правило, значительное общее повышение потребностей в планировании, согласованиях и контроле.

1. Цели и задачи планирования.
2. Стратегическое планирование ИС

В 50-е , 60-е годы появились первые стратегические информационные системы. Они создавались с целью обеспечить себе преимущество в конкурентной борьбе. Классическим примером является создание и развитие автоматизированной системы бронирования и продажи авиабилетов SABRE. Система бронирования SABRE была создана авиакомпанией American Airlines в 1964 г. Штаб-квартира SABRE расположена в США. Автоматизированная система функционировала и развивалась, под различными марками распространялась в других регионах. В дальнейшем стратегические информационные системы бронирования авиабилетов получили свое развитие, превратившись в информационные системы туристического бизнеса.

Так, что же все-таки представляет собой стратегическая информационная система?

Стратегическая информационная система (СИС) - компьютерная информационная система, обеспечивающая поддержку принятия решений по реализации перспективных стратегических целей развития организации.

Стратегические информационные системы предназначены в первую очередь для решения неструктурированных задач, осуществления долгосрочного планирования и использования руководителями высшего ранга без посредников. Очень часто стратегические ИС разрабатываются и внедряются как неотъемлемая часть корпоративных информационных систем (КИС), поскольку невозможно осуществлять долгосрочное планирование, если отсутствует полная информация о деятельности предприятия.

Основная задача информационных систем стратегического уровня - сравнение происходящих во внешнем окружении изменений с существующим потенциалом фирмы. Они призваны создать общую среду компьютерной телекоммуникационной поддержки решений в неожиданно возникающих ситуациях. Используя самые совершенные программы, эти системы способны в любой момент предоставить информацию из многих источников. Для некоторых стратегических систем характерны ограниченные аналитические возможности.

**Лекция № 25. Основные понятия теории инноватики и ее современные концепции. Цели инноваций. Особенности инноваций в области ИТ. Управление инновационными проектами в области информатизации. Управление ИТ-проектами. Классификация и особенности ИТ-проектов.**

**План:**

1. Основные понятия теории инноватики и ее современные концепции.
2. Цели инноваций.
3. Особенности инноваций в области ИТ.
4. Управление инновационными проектами в области информатизации.
5. Управление ИТ-проектами.
6. Классификация и особенности ИТ-проектов.
7. Основные понятия теории инноватики и ее современные концепции.

Прежде всего, инноватика – это отрасль знаний, охватывающих широкий круг вопросов от создания новых знаний до трансформации их в новшества и распространение новшеств. Это отрасль знаний, находящихся на стыке ряда областей, в том числе: науки, инженерного проектирования, предпринимательства, экономики, финансов, социологии, организации, производства, информатики, маркетинга, логистики, управления, педагогики.

Инноватика включает основные направления:

- основы теории инноватики; управление инновациями; управление инновационным бизнесом; управление инновационными проектами;

- управление инвестициями в инновационные проекты;

- управление коммерциализацией инновационных продуктов,

- включая технологию;

- управление человеческим ресурсом в инноватике;

- управление инновационными рисками; маркетинг и логистика инноваций;

- управление стратегическим развитием и изменениями; управление знаниями.

Как вид деятельности инноватика охватывает инновационные процессы на всех стадиях жизненного цикла инноваций, характеризуется инновационной активностью участников процесса.

Инноватика выступает как философия развития социального объекта по пути прогресса и обновления. Выступает как метод организации ресурсов общества, в первую очередь человеческого ресурса, направленных на решение социально-экономических программ. Как метод организации интеллектуального труда и приращения интеллектуального капитала.

Для полного осмысления теории инноватики необходимо ознакомится с основными понятиями:

1. Новация (новшество)в широком смысле – это оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований, разработок и экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности по повышению ее эффективности. Новшества могут оформляться в виде: открытий, патентов, товарных знаков, рационализаторских предложений, документации на новый или усовершенствованный продукт, технологию, управленческий или производственный процесс, организационной, производственной или другой структуры, ноу-хау, понятий, научных подходов или принципов, документа (стандарта, рекомендаций, методики, инструкции и т.п.), результатов маркетинговых исследований и т.д.

Новация в узком смысле – это новый или обновленный продукт чьей-либо творческой деятельности (исследовательской, проектной, производственной или какой либо другой), предлагаемый потребителям для дальнейшего преобразования и использования.

Новшество может представлять собой новый материал, новое изделие, новый метод, новую технологию, новую программу, новую организационную форму, новую услугу. Новация прежде всего характеризуется заложенными в ней новыми знаниями и признаком новизны. Поэтому к новшествам можно относить то, что является результатом творческой или интеллектуальной деятельности (продукт труда, содержащий новое решение), и то, что является новым для потребителя (новое для него оборудование, новая для него технология и т.п.), рис. 1.

На практике понятии «новация», «новшество», «нововведение» нередко отождествляются, хотя между ними есть и некоторые различия, а именно:

· новшеством может быть новый порядок, новый метод, изобретение;

· нововведение означает, что новшество используется;

· с момента принятия к распространению новшество приобретает новое качество и становится инновацией.

2. Инновация (нововведние) – это конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого вида эффекта.

Неправомерно в понятие «инновация» включать разработку инновации, ее создание, внедрение и изменение. Эти этапы относятся к инновационной деятельности как процессу, результатом которого могут быть новшества или инновации (либо к процессу создания нововведения).

Новшество, задействованное в динамике, и до определенной степени развившееся, становится нововведением. С момента принятия к распространению новшество приобретает новое качество и становится инновацией.

Непременными свойствами инновации являются научно-техническая новизна и производственная применимость.

Инновация (нововведение) – рассматривается с нескольких сторон:

во-первых, как некоторый законченный общий процесс получения, освоения, приспособления к новшеству (адаптации к нему), трансформации и выгодного использования новшества;

во-вторых, как часть процесса, ограниченная рамками фирмы, рамками потребителя, который осуществляет свои операции трансформации и выгодного использования новшества;

в-третьих, как ряд результатов процесса получения и использования новации, когда в результате:

1) рыночной диффузии новшество стало известно потребителю и со стороны потребителя осознается нужда и потребность в новшестве,

2) осуществляется выбор инновационной стратегии по использованию новшества;

3) со стороны потребителя проявляется стремление к поиску и приобретению новшества;

4) состоялась адаптация к новшеству (потребитель при необходимости трансформировал новшество, перестроил под новшество свою систему и подготовился к использованию новшества);

5) осуществлен процесс перевода новшества как комплекса нового в комплекс обычного и привычного и даже «рутинного», то есть проведена рутинизация новшества (потребитель освоил новшество, включил его в свою технологию деловых или бытовых процессов, сделал частью организационной культуры, теперь он проводит свои деловые или бытовые операции по обновленной технологии, с новыми навыками);

6) потребитель использовал новшество в своем деловом процессе (новшество используется), в результате которого повысил свою компетентность (новый уровень компетенции и новая цена его труда, а также новая стоимость фирмы, в которую входит исполнитель), получил от новшества выгоду в виде импульса новизны (новой рутины), новых знаний, более высокого технологического уровня и новых свойств выпускаемых им продукции и услуг (снижение издержек, повышение производительности, возросшее качества, новый уровень сервиса).

В широком смысле слова новации включаются в понятие «инновации» как часть единого процесса.

3. Новатор - создатель нового (как продукта труда новатора, содержащего новое для него решение). Новаторами могут быть физические и юридические лица.

Физические лица: люди любой профессии, создавшие в результате интеллектуальной деятельности что-то новое.

Юридические лица: фирмы (организации, предприятия), компании, корпорации, консорциумы, учреждения, которые также в результате творческой деятельности своих сотрудников создали что то новое.

4. Инноватор – это лицо, принявшее новшество к потреблению, то есть к дальнейшему преобразованию или использованию.

После принятия новшества к потреблению инноватор создает необходимые условия для его использования, внедряет, осваивает и использует, либо предварительно преобразовывает. Инноватор также может быть юридическим и физическим лицом.

Фирма (либо человек) становится инноватором при соблюдении как минимум двух условий:

1. после приобретения новшества;

2. при определенной работе с нововведением.

Инноватор – это потребитель, который испытал на себе и реализовал инновационный процесс:

1. осознал свою нужду в новшестве, поставил себе цель;

2. выбрал для ее достижения инновационную стратегию, то есть конкретное новшество;

3. искал и приобрел новшество (в основном через рынок, но может быть и через другой какой-либо распределительный механизм, например, внутрифирменный);

4. адаптировался к нему – перестроил себя и свою организацию (всю свою систему) под новшество как под новую стратегию;

5. рутинизировал его, то есть свои деловые операции он теперь может выполнять по-новому с помощью новшества, поскольку он освоил новшество, включил новшество в свою технологию и обновил ее, включил его в свою корпоративную культуру;

6. использовал новшество и повысил свою компетенцию (получил новые знания, умения, навыки), получил выгоду в виде нового качества своей деловой активности, новых свойств продукции и услуг, появившихся в результате его деятельности.

В широком смысле слова «новаторы» включаются в понятие «инноваторы».

1. **Цели инноваций.**

Инновационный процесс никогда не должен прерываться на любом предприятии. Инновации вообще требуют постоянных экспериментов и исследований, а в наукоемких технологиях, к которым относятся информационные - тем более. Наверстывать упущенное, устранять недостатки в сфере ОИ и информатизации в целом приходится за счет дополнительных затрат. В то же время для эффективного внедрения ИС и ИТ в деятельность предприятия необходим «осмотрительный менеджмент». Только с его помощью можно сделать средства информатизации действенным инструментом планомерного и целенаправленного развития предприятия.

Важным фактором является участие в этом процессе будущих пользователей. Это позволяет своевременно учесть последствия от информатизации как для отдельных рабочих мест, так и для организационной структуры предприятия в целом (изменения требований к квалификации работников, необходимость децентрализации и т.д.).

Следует иметь в виду, что создание и развитие ИС – сложная, комплексная и наукоемкая сфера, успешная деятельность в которой требует соответствующего потенциала: кадрового, управленческого (ИМ), финансового. Однако практика показывает, что этого потенциала могут не иметь не только малые вновь создаваемые фирмы, но и большие предприятия.

1. **Особенности инноваций в области ИТ.**

Инновации в сфере информатизации нацелены на обеспечение внедрения новейших достижений ИТ в АИС.

Отрасль ИТ имеет ряд особенностей, которые отражаются на инновационной политике:

* динамичность отрасли ИТ;
* новизна предлагаемых продуктов и услуг, и отсюда бурный рост рынка информационных услуг;
* использование передовых технологий в области ИТ обеспечивает стратегические преимущества для бизнеса.

Все выше сказанное прежде всего относится к компаниям, которые создают информационные продукты и предоставляют информационные услуги.

В силу особенностей бизнеса на рынке ИТ и информационных услуг, внимание компаний занятых в этом секторе к инновациям существенно выше, чем в других отраслях. Однако для тех компаний, где АИС являются фактором производства интерес к инновациям в области ИТ и ИС также высок.

Корпоративные заказчики выплачивают миллионы долларов ведущим производителям и консультантам, в конечном счете вверяя им свое будущее. Но руководители ИТ-подразделений должны быть уверены в том, что нынешние лидеры в области высоких технологий не утратят своих позиций и фирма не попадет в плен устаревшей технологии.

Лидеры рынка, закрепившиеся на своих позициях, иногда склонны сознательно избегать кардинальных изменений технологии насколько это возможно. Примерами могут служить равнодушное отношение IBM к зарождению ПК, отрицательное отношение DEC к RISC-процессорам, а также то, что Microsoft не восприняла в серьез и «пропустила» возникновение Интернет.

Обычно корпоративные заказчики уделяют основное внимание ценам технологические и программные составляющие ИС. Но не менее важно проанализировать планы производителей в отношении модернизации их продукции с учетом появления новых ИТ. Быстрый рост оборота, значительные расходы на исследования и проектные разработки далеко не всегда преобразуются в новые ИТ. К тому же если производитель выпускает продукты, которые необходимы потребителям именно сейчас, то это хорошо только на первый взгляд. Ориентация на пользователя приводит к недооценке перспективных технологий, которые не известны и не понятны пользователю, не интересуют его.

На сегодняшний день, сложились несколько эмпирических методик, которые могут выявить готовность производителя информационных продуктов и информационных услуг к инновациям.

Одна из них состоит в выявлении отношение фирмы-производителя к разработке прототипов. Метод разработки прототипов возник на основе изучения методов, используемых компаниями, выпускающими аппаратное и программное обеспечение. Дело в том, что традиционная модель разработки ориентируется на спецификации, т.е. компания анализирует требования к системе, пишет и утверждает спецификацию, а затем постепенно реализует продукт. Эту модель еще называют каскадной или подходом «сверху вниз».

Метод создания прототипов более адаптивен: разработчик быстро создает прототип и затем совершенствует его. В области ИТ, где все быстро изменяется, модель разработки на основе прототипов выглядит более подходящей. Все, кто работает в мире Интернет, отдают предпочтение именно этой модели. Например, Microsoft использует прототипный подход к исследованиям и разработке офисных приложений.

Правда, несмотря на преимущества прототипной разработки, руководители корпоративных информационных служб считают более удобной модель, определяемую спецификациями, как более предсказуемую. Однако, многие потребители скорее предпочтут увидеть работающий прототип, на создание которого ушло меньше месяца, а затем понаблюдать за его развитием, а также за реакцией разработчика на свои замечания, чем после ожидания результата разработки на основе спецификаций получить продукт, который совсем не похож на то, что нужно.

Интерес представляет и то, сколько проектов производитель разрабатывает одновременно. Выявлено, что средняя компания, работающая в области высоких технологий, обычно пытается разработать больше продуктов, чем в состоянии сделать. Общее эмпирическое правило состоит в том, что ведущие специалисты должны вести не более двух ключевых проектов одновременно.

Менеджеры ИС – информационные менеджеры - должны внимательно изучить стратегию приобретений, принятую их поставщиками. Например, некоторые доминирующие корпорации типа Cisco и Microsoft пришли к выводу, что целесообразнее приобретать идеи для информационных продуктов следующего поколения у начинающих фирм, чем генерировать их самим. Анализируя приобретения компании и судьбу купленных ими технологий, администраторы ИС могут получить представление о способности поставщика воспользоваться новым «имуществом». Покупка, а не создание новой технологии - это законный и даже эффективный подход, хотя, вероятно, он все же свидетельствует о том, что такая компания склонна сразу извлекать из будущего коммерческую пользу, вместо того чтобы это будущее создавать собственными силами. Конечно, подобный подход может оказаться успешным, если производителя информационных продуктов сохранят свой основной персонал и будут финансировать продолжительные разработки.

Руководители ИТ-подразделений компаний и организаций при выборе поставщиков склонны недооценивать необходимость анализа их стратегии в области инноваций. Однако проблема инноваций именно в сфере информатизации всегда возникает при выполнении программ развития в самых разных областях деятельности. Более того, при развитии любой сферы деятельности практически неизбежно нужно проводить инновационные мероприятия по информатизации.

1. **Управление инновационными проектами в области информатизации.**

Инновационная деятельность предприятия состоит из отдельных инновационных программ, каждая из которых в свою очередь включает отдельные инновационные проекты.

Каждый отдельный проект необходимо спланировать так, чтобы при его выполнении достигалась поставленная цель в течение установленного времени и при использовании ограниченных ресурсов. Вместе с тем реализация любых проектов по созданию чего-то нового существенно отличается от текущей производственной деятельности. Реализация проекта

автоматизации и информатизации требует существенных затрат. Достижение планового экономического эффекта и окупаемости зависит от того будут ли соответствовать реальные затраты расчетным, будут ли выдержаны сроки на этапах проектирования, создания, внедрения.

Обобщая сказанное выше, можем прийти к выводу, что и создание жизнеспособной АИС, и ее экономическая эффективность зависят уровня управления проектами, а следовательно от уровня ИМ.

Для успешного внедрения проекта на сотрудников компании-клиента ложится значительная часть работы, и руководителю необходимо свыкнуться с этой мыслью еще до подписания договора, если он хочет добиться желаемых результатов. Для руководителей предприятий наибольшие

трудности вызывает выделение сотрудников для работы с консультантами. Особенно — назначение квалифицированного менеджера проекта со стороны клиента.

1. Управление ИТ-проектами.

Управление – это процессы организации, планирования, мотивации и контроля, направленных на достижение целей организации.

Что такое управление проектами? Управление проектами (project management) в широком понимании – это профессиональная деятельность, основанная на использовании современных научных знаний, навыков, методов, средств и технологий и ориентированная на получение эффективных результатов.

Применение методологии управления проектами дает возможность четко определить цели и результаты проекта, дать им количественные характеристики, временные, стоимостные и качественные параметры проекта, создать четкий план проекта, выделить, оценить риски и предотвратить возможные негативные последствия во время реализации проекта.

На сегодняшний день методология управления проектами доказала свое право считаться одним из самых эффективных способов успешной реализации проектов.

Управление проектами – это синтетическая дисциплина, объединяющая как специальные, так и профессиональные знания. Специальные знания отражают особенности той области деятельности, к которой относятся проекты (строительные, инновационные, экологические, научно–исследовательские и др.). Однако подлинно самостоятельной дисциплиной управление проектами стало благодаря знаниям, полученным в результате изучения общих закономерностей, присущих проектам во всех областях деятельности.

От однозначного и профессионально правильного понимания языка проектного менеджмента во многом зависит результат реализации сложного проекта с точки зрения выбранных критериев (время, стоимость, качество). К сожалению, в термин управление проектами разные люди вкладывают разный смысл, и, естественно, существуют разные мнения по поводу того, что и кто в такое управление вовлечен.

Управление проектами – это универсальный язык общения в среде профессионалов любой области.

Управление проектами – это хорошо отработанная методология и успешно применяемые методы и средства реализации проектов.

Универсальные знания и методы управления проектами позволяют решать такие задачи, как:

* определение целей проекта;
* подготовка обоснования проекта;
* его структурирование (подцели, подпроекты, фазы и т.д.);
* определение финансовых потребностей и источников финансирования;
* подбор поставщиков, подрядчиков и других исполнителей (на основе процедур торгов и конкурсов);
* подготовка и заключение контрактов;
* расчет сметы и бюджета проекта;
* определение сроков выполнения проекта и разработка графика реализации;
* контроль за ходом выполнения проекта и внесения корректив в план реализации;
* управление рисками в проекте;
* обеспечение контроля за ходом выполнения проекта.

1. Классификация и особенности ИТ-проектов.

Проекты в сфере информационно-коммуникационных технологий отличаются сложностью и относятся к разряду высокотехнологичных проектов. Выделяют следующие типы ИТ-проектов:

• проекты разработки и развития программного обеспечения;

• проекты внедрения информационных систем;

• инфраструктурные проекты.

**Лекция № 26. Основные подходы к организации управления ИС. Методологии и стандарты в области управления ИС. Основные показатели и методы оценки уровня качества. Комплексные системы управления качеством. Системы стандартизации. Сертификация продукции и систем качества. Качество и конкурентоспособность**

**План:**

1. Основные подходы к организации управления ИС.
2. Методологии и стандарты в области управления ИС.
3. Основные показатели и методы оценки уровня качества.
4. Комплексные системы управления качеством.
5. Системы стандартизации.
6. Сертификация продукции и систем качества.
7. Качество и конкурентоспособность.
8. Основные подходы к организации управления ИС.

Создание любой ИС начинается с анализа деятельности объекта и принятия решения о целесообразности создания системы. Определения где она принесет наибольшую пользу. При построении системы не обойтись без мнения заинтересованной стороны – конечных пользователей системы. ИС заключает в себе процессы автоматизирующие ту или иную область деятельности объекта: обработку информации, ее распространение и принятие решений на ее основе. Существует несколько методов построения систем:

а) Построение системы с нуля ,этот метод применяется, когда не сущ-ет похожих систем, которые могли бы быть применимы для ур-ия объектом. А в случаи их наличия, их приобретения

б) Построение системы с использованием прототипов. Под прототипами подразумеваются системы подобного типа, используемые другими организациями. Происходит адаптация этих систем под нужды организации с некоторыми изменениями в структуре программы.

в) построение системы с использованием пакета программ – в этом случае отдельные функции системы могут быть реализованы с использованием уже готовых программных решений. Программы связываются единой оболочкой реализующей интерфейс с отдельными блоками.

1. Методологии и стандарты в области управления ИС.

Значительный вклад в теорию проектирования и разработки информационных систем внесла компания IBM, предложив еще в середине 1970-х годов методологию BSP (Business System Planning - система планирования бизнеса). Метод структурирования информации путем построения матриц пересечения бизнес-процессов, функциональных подразделений, функций систем обработки данных (информационных систем), информационных объектов, документов и баз данных, предложенный в BSP, используется сегодня не только в ИТ-проектах, но и проектах по реинжинирингу бизнес-процессов, изменению организационной структуры и др. Основные шаги процесса BSP, их последовательность (получить поддержку высшего руководства, определить процессы предприятия, определить классы данных, провести интервью, обработать и организовать данные интервью) можно встретить практически во всех формальных методиках, а также в проектах, реализуемых на практике.

В области управления информационными технологиями выработаны определенные подходы, своды знаний и методологии. Наиболее известными из них являются ITIL (IT Infrastructure Library), COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies), PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments 2), TOGAF (The Open Group Architecture Framework).

ITIL обобщает опыт международных практик, описывает практики управления информационными технологиями на уровне процедур, инструкций и функций. На основе ITIL разработан международный стандарт (ГОСТ Р ИСО/МЭК 20000–2010 Информационная технология. Менеджмент услуг).

Создатели метода COBIT объединили лучшее из международных технических стандартов, стандартов управления качеством, аудиторской деятельности, а также практические требования и опыт многих специалистов. Основная ценность метода COBIT заключается в том, что он предлагает модель, обеспечивающую взаимосвязь между требованиями бизнеса и ИТ – процессами. Стандарт COBIT и библиотека ITIL дополняют друг друга, охватывая разные сферы деятельности и разные уровни управления. Метод COBIT помогает понять, что следует делать для решения поставленной задачи, а ITIL показывает, как этого достичь.

Метод PRINCE2 предназначен для управления проектами, одобрен правительством Великобритании в качестве стандарта управления проектами в социальной сфере. Согласно методологии TOGAF ИТ-архитектура рассматривается как формальное описание системы или детальный план системы на уровне компонент, на основании которого осуществляется реализация системы. ИТ – архитектура отличается от ИТ- стратегии более детальным представлением деятельности.

Существующие стандарты на проектирование и разработку ИС можно сгруппировать следующим образом:

По предмету стандартизации – это функциональные стандарты (стандарты на языки программирования, интерфейсы, протоколы) и стандарты на организацию жизненного цикла (ЖЦ), создание и использование автоматизированных систем и программного обеспечения (ПО).

По утверждающей организации – это официальные международные стандарты, официальные национальные ведомственные (ГОСТы) стандарты международных консорциумов и комитетов по стандартизации, стандарты "Де-факто" (например, стандарт языка SQL) и фирменные стандарты (например, Microsoft ODBS).

По методическому источнику – это методические материалы фирм консультантов, научных центров, консорциумов по стандартизации. Например, методические материалы ORACLE Method корпорации ORACLE.

Среди наиболее известных стандартов можно выделить следующие:

ISO/IEC 12207:2008 Systems and software engineering — Software life cycle processes - стандарт ISO, описывающий процессы жизненного цикла программного обеспечения (ISO - Международная организация по стандартизации). Стандарт устанавливает общую структуру процессов жизненного цикла программных средств, на которую можно ориентироваться в программной индустрии. Стандарт определяет процессы, виды деятельности и задачи, которые используются при приобретении программного продукта или услуги, а также при поставке, разработке, применении по назначению, сопровождении и прекращении применения программных продуктов. Стандарт не содержит описания фаз, стадий и этапов.

ISO/IEC 15288 -2008 Проектирование систем — Процессы жизненного цикла системы.

ГОСТ Р ИСО/МЭК 12207 – 2010 "Информационная технология. Системная и программная инженерия. Процессы жизненного цикла программных средств" (взамен ГОСТ Р ИСО/МЭК 12207-99 "Информационная технология. Процессы жизненного цикла программных средств"). МЭК (IEC) - Международная электротехническая комиссия. Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ИСО/МЭК 12207-2008\* "Системная и программная инженерия. Процессы жизненного цикла программных средств" (ISO/IEC 12207:2008 "System and software engineering - Software life cycle processes"). В настоящем стандарте не детализируются процессы жизненного цикла в терминах методов или процедур, необходимых для удовлетворения требований и достижения результатов процесса. Настоящий стандарт не устанавливает требований к документации в части ее наименований, форматов, определенного содержания и носителей для записи.

ГОСТ 34.601-90 "Автоматизированные системы. Стадии создания". Настоящий стандарт распространяется на автоматизированные системы (АС), используемые в различных видах деятельности (исследование, проектирование, управление и т.п.), включая их сочетания, создаваемые в организациях, объединениях и на предприятиях (далее ­ организациях). В стандарте содержится описание содержания работ на каждом этапе. Стадии и этапы создания АС выделяются как части процесса создания по соображениям рационального планирования и организации работ, заканчивающихся заданным результатом. Стадии и этапы работы, закрепленные в стандарте, в большей степени соответствуют каскадной модели жизненного цикла.

Custom Development Method (методика Oracle) по разработке прикладных информационных систем - технологический материал, детализированный до уровня заготовок проектных документов, рассчитанных на использование в проектах с применением Oracle. Применяется CDM для классической модели ЖЦ (предусмотрены все работы/задачи и этапы), а также для технологий "быстрой разработки" (Fast Track) или "облегченного подхода", рекомендуемых в случае малых проектов.

Rational Unified Process (RUP) предлагает итеративную модель разработки, включающую четыре фазы: начало, исследование, построение и внедрение. Каждая фаза может быть разбита на этапы (итерации), в результате которых выпускается версия для внутреннего или внешнего использования. Прохождение через четыре основные фазы называется циклом разработки, каждый цикл завершается генерацией версии системы. Если после этого работа над проектом не прекращается, то полученный продукт продолжает развиваться и снова минует те же фазы. Суть работы в рамках RUP - это создание и сопровождение моделей на базе UML.

Microsoft Solution Framework (MSF) сходна с RUP, так же включает четыре фазы: анализ, проектирование, разработка, стабилизация, является итерационной, предполагает использование объектно-ориентированного моделирования. MSF в сравнении с RUP в большей степени ориентирована на разработку бизнес-приложений.

Extreme Programming (XP). Экстремальное программирование (самая новая среди рассматриваемых методологий) сформировалось в 1996 году. В основе методологии командная работа, эффективная коммуникация между заказчиком и исполнителем в течение всего проекта по разработке ИС, а разработка ведется с использованием последовательно дорабатываемых прототипов.

1. Основные показатели и методы оценки уровня качества.

Уровень качества продукции – это относительная характеристика ее качества, основанная на сравнении значений показателей качества оцениваемой продукции с базовыми значениями соответствующих показателей. За базовые могут приниматься следующие значения показателей качества: лучших отечественных и зарубежных образцов, по которым имеются достоверные данные о качестве, а также достигнутые в некотором предыдущем периоде времени или найденные экспериментальными и теоретическими методами.

Дифференциальный метод основан на использовании единичных показателей, чтобы определить, по каким из них достигнут уровень базового образца и значения каких наиболее отличаются от базовых.

Если одни относительные показатели по результатам расчетов оказались лучше, а другие хуже, применяют комплексный или смешанный метод оценки. Уровень качества оцениваемой продукции, для которого существенно важно значение каждого показателя, считается ниже базового, если хотя бы один из относительных показателей хуже.

Качественный метод основан на применении обобщенного показателя качества продукции, который представляет собой функцию от единичных показателей. Обобщенный показатель может быть выражен главным показателем, отражающим основное назначение продукции, интегральным или средневзвешенным.

Интегральный показатель используется тогда, когда можно установить суммарный полезный эффект от эксплуатации или потребления продукции и суммарные затраты на создание и эксплуатацию продукции.

Средние взвешенные показатели применяют, если нельзя установить функциональную зависимость главного показателя от исходных показателей качества, но возможно с достаточно степенью точности определить параметры весомости усредненных показателей.

Смешанный метод основан на одновременном использовании единичных и комплексных (обобщенных) показателей оценки качества продукции. Он применяется в тех случаях, когда совокупность единичных показателей является достаточно обширной и анализ каждого из них дифференциальным методом не позволяет получить обобщающих выводов или когда обобщенный показатель при комплексном методе недостаточно полно учитывает все существенные свойства продукции и не позволяет получить выводы о группах свойств.

При смешанном методе необходимо часть единичных показателей объединить в группы и для каждой определить соответствующий комплексный показатель, при этом отдельные важные показатели можно не объединять, а применять как единичные. На основе полученной совокупности комплексных и единичных показателей можно оценивать уровень качества продукции уже дифференциальным методом.

1. Комплексные системы управления качеством.

Специалисты Госстандарта СССР совместно с представителями различных ведомств на основании обобщения имеющегося опыта разработали единую методику организации работ по управлению качеством, в основу, которой были заложены научные принципы управления. Результатом такой работы явилась разработка принципов построения Комплексной системы управления качеством продукции на предприятии – КСУКП.

КСУКП направлена на совершенствование организации производства для достижения постоянного улучшения качества выпускаемой продукции.

Все управляющие решения по КСУКП регламентируются стандартами предприятия (СТП), то есть основой КСУКП является банк СТП.

Главная цель системы достигалась:

-созданием и освоением новых высококачественных видов продукции, соответствующей лучшим мировым образцам;

-повышением удельного веса продукции высшей категории качества в общем объеме производства;

- улучшением показателей качества путем модернизации выпускаемой продукции;

-обеспечением выпуска изделий в строгом соответствии с НД;

-внедрением в производство новейших достижений науки и техники, передового опыта;

-совершенствованием и развитием форм и методов управления качеством продукции.

Название системы «комплексная» связано с тем, что она охватывала все факторы, влияющие на качество, к которым относятся:

-технические (вид продукции и ее серийность, состояние технической документации, качество технологического оборудования, качество средств измерения, качество исходных материалов и сырья);

-организационные (материально-техническое снабжение, планомерность работ, организация информационного обеспечения, научная организация труда; организация питания и отдыха);

-экономические (формы оплаты труда, премирование и его критерии, удержание за брак и другие);

-социальные (взаимоотношения в коллективе, организация учебы и повышение квалификации, подбор и расстановка кадров, организация отдыха в нерабочее время).

КСУКП представляла собой совокупность управляющих органов и объектов управления, взаимодействующих с помощью материально-технических и информационных средств при управлении качеством на уровне объединения и предприятия. Таким образом, структура КС УКП представляет взаимосвязь пяти элементов:

-уровни управления;

-объекты управления (предметы труда, средства труда, качество труда);

-стадии управления (разработка продукции и постановка на производство, производство, реализация, потребление);

-функции управления;

-методы управления (технические, организационные, экономические, социальные).

Общее руководство в КСУКП осуществлялось директором, главным инженером предприятия и заместителем директора.

Структура КСУКП включала в себя все подразделения и службы предприятия, участвующие в управлении и производстве продукции.

КСУКП предусматривала управление качеством на различных уровнях:

-на уровне объединения;

-предприятия;

-отдела, цеха;

-участка, бригады, смены.

Тем самым КСУКП определяла задачи и функции всех служб предприятия и взаимоотношения между ними, а также определяла обязанности исполнителей всех уровней от директора до рабочего.

Впоследствии, убедившись в невозможности решения проблем управления качеством только на уровне предприятия (объединения), приняли решение распространить КСУКП на более высокие уровни управления – создать Единую государственную систему управления качеством продукции.

Уровни управления ЕГС УКП:

-высший уровень (путем принятия законов);

-межотраслевой уровень;

-уровень отрасли.

Наиболее типичными для предприятий различных отраслей промышленности являются следующие специальные функции КСУКП:

-функция прогнозирования потребностей и качества продукции, которая направлена на установление перспективного уровня качества продукции с учетом потребностей потребителей; результаты прогнозирования являются исходными данными для планирования повышения качества;

-функция планирования повышения качества продукции, направленная на установление показателей деятельности предприятия в области повышения качества, а также на разработку планов, обеспечивающих достижение этих показателей;

-функция нормирования требований к качеству продукции, направленная на установление в нормативной документации требований к показателям качества продукции и ее составных частей, соблюдение которых обязательно при проектировании, изготовлении и эксплуатации;

-функция организации разработки и постановки новой продукции на производство, направленная на обеспечение постановки на производство продукции высокого уровня качества;

-функция организации технологической подготовки производства, направленная на обеспечение готовности производства, служб и подразделений предприятия к изготовлению продукции запланированного уровня качества в заданных масштабах производства;

-функция организации метрологического обеспечения, направленная на обеспечение единства, точности и достоверности измерения качества продукции и качества предметов и средств производства;

-функция организации материально-технического обеспечения предприятия сырьем, материалами и полуфабрикатами, технологическим оборудованием и другими материальными фондами, номенклатура, объем и показатели качества которых соответствуют требованиям нормативных документов;

-функция специальной подготовки и обучения кадров, направленная на обеспечение предприятия необходимыми кадрами, повышение их квалификации, воспитание в духе сознательного творческого отношения к труду и задачам предприятия в области повышения качества продукции;

- функция обеспечения стабильности запланированного уровня качества продукции при ее разработке, изготовлении, складировании, транспортировании, сбыте и потреблении (эксплуатации), направленная на создание документации и опытных образцов продукции высокого качества, освоение этой продукции в производстве, сохранение и поддержание ритмичности производства, соблюдение заданных технологических режимов и трудовых процессов, создание условий для максимально возможного сохранения и восстановления уровня качества продукции;

-функция стимулирования повышения качества продукции, направленная на моральное и материальное стимулирование работников предприятий с целью создания продукции высокого качества;

-функция правового обеспечения качества продукции, направленная на организацию функционирования всех элементов КСУКП в строгом соответствии с законодательством;

-функция информационного обеспечения КСУКП, направленная на организацию сбора, хранения, обработки, анализа и передачи всей необходимой информации по управлению качеством.

Вместе с тем КС УКП, несмотря на прогрессивность идей, не принесла ожидаемого результата, что может быть объяснено следующими причинами:

-недостаточная мотивация высококачественного труда (приходилось создавать целевую подсистему по управлению социальным развитием трудового коллектива);

-не реализовывалась функция прогнозирования потребностей и изучения спроса, так как ассортимент и объемы продукции определялись госзаказом;

-формальное отношение руководителей предприятий к разработке и внедрению КС УКП, выражающееся в разработке большого числа стандартов, а не в повышении эффективности их работы;

-руководство работами по внедрению КСУКП неподготовленными людьми, не владеющими порядком разработки стандартов КСУКП;

-отсутствие анализа состояния производства перед разработкой стандартов;

-недостаточное информационное обеспечение КСУКП (отсутствие обратной связи с потребителями и поставщиками);

-отсутствие единого органа управления качеством на предприятии.

В этой связи работы по КСУКП постепенно сокращались, а в новых условиях хозяйствования были вовсе прекращены.

Современным направлением работ в области управления качеством следует признать разработку системы управления качеством на основе стандартов ИСО серии 9000. При этом для некоторых предприятий с достаточно высокой эффективностью может быть использован опыт работы и создания КСУКП, так как между этими системами есть много общего.

1. Системы стандартизации.

Система стандартизации РФ (ГСС РФ) начала формироваться в связи со становлением государственной самостоятельности России.

Основой ГСС является фонд законов, подзаконных актов, нормативных документов по стандартизации.

Этот фонд представляет четырехуровневую систему:

- техническое законодательство;

- государственные стандарты, общероссийские классификаторы технико-экономической информации;

- стандарты отрасли и стандарты научно-технических и инженерных обществ;

- стандарты предприятий и технические условия.

Техническое законодательство является правовой основой ГСС. Оно представляет совокупность законов РФ, подзаконных актов по стандартизации (постановлений Правительства РФ, приказов федеральных органов исполнительной власти), применяемых для государственного регулирования качества продукции и услуг. Правовую основу его составляют, прежде всего, законы РФ «О стандартизации» №5154-1 (в ред. Федерального закона №211-ФЗ); «Об обеспечении единства измерений»; «О сертификации продукции и услуг».

Нормативные документы II уровня представлены:

- государственными стандартами Российской Федерации;

- межгосударственными стандартами (ГОСТами), введенными в действие постановлением Госстандарта России (Госстроя России) в качестве государственных стандартов Российской Федерации;

- государственными стандартами бывшего Союза ССР (ГОСТ);

- правилами, нормами и рекомендациями по стандартизации;

- общероссийскими классификаторами технико-экономической и социальной информации.

Нормативные документы III уровня представлены стандартами, сфера применения которых ограничена, определенной отраслью народного хозяйства - отраслевыми стандартами (ОСТ) или сферой деятельности - стандартами научно-технических и инженерных обществ (СТО).

Нормативные документы IV уровня представлены НД, сфера действия которых ограничена рамками организации (предприятия) - стандартами предприятий (СТП) и техническими условиями (ТУ).

Закон РФ № 5154-1 «О стандартизации» устанавливает основные положения, принципы, понятия, порядок организации работ в области стандартизации, которые являются едиными и обязательными для всех предприятий независимо от их формы собственности, а также для частных предпринимателей. Закон распространяется на изготовителей продукции, продавцов, исполнителей услуг и другие организации и предприятия.

Закон о стандартизации принят в нашей стране впервые. Ранее вопросы стандартизации регулировались на правительственном уровне. Отсутствие основ законодательства вело к необходимости принятия большого количества актов различного уровня, отражавших текущие потребности, к их несогласованности, к проблемам в регулировании некоторых основных вопросов. С принятием Закона эти недостатки во многом устраняются, создаются возможности целенаправленного развития законодательства в столь важной для населения и государства области.

Отношения в области стандартизации регулируются настоящим Законом и издаваемыми в соответствии с ним актами законодательства РФ (ст. 2 Закона РФ «О стандартизации»).

Методологические вопросы стандартизации, ее организации и функционирования изложены в комплексе государственных основополагающих стандартов «Государственная система стандартизации Российской Федерации», данный комплекс включает следующие документы:

Система стандартизации РФ (ГСС РФ) начала формироваться в связи со становлением государственной самостоятельности России.

Основой ГСС является фонд законов, подзаконных актов, нормативных документов по стандартизации.

Этот фонд представляет четырехуровневую систему:

- техническое законодательство;

- государственные стандарты, общероссийские классификаторы технико-экономической информации;

- стандарты отрасли и стандарты научно-технических и инженерных обществ;

- стандарты предприятий и технические условия.

Техническое законодательство является правовой основой ГСС. Оно представляет совокупность законов РФ, подзаконных актов по стандартизации (постановлений Правительства РФ, приказов федеральных органов исполнительной власти), применяемых для государственного регулирования качества продукции и услуг. Правовую основу его составляют, прежде всего, законы РФ «О стандартизации» №5154-1 (в ред. Федерального закона №211-ФЗ); «Об обеспечении единства измерений»; «О сертификации продукции и услуг».

Нормативные документы II уровня представлены:

- государственными стандартами Российской Федерации;

- межгосударственными стандартами (ГОСТами), введенными в действие постановлением Госстандарта России (Госстроя России) в качестве государственных стандартов Российской Федерации;

- государственными стандартами бывшего Союза ССР (ГОСТ);

- правилами, нормами и рекомендациями по стандартизации;

- общероссийскими классификаторами технико-экономической и социальной информации.

Нормативные документы III уровня представлены стандартами, сфера применения которых ограничена, определенной отраслью народного хозяйства - отраслевыми стандартами (ОСТ) или сферой деятельности - стандартами научно-технических и инженерных обществ (СТО).

Нормативные документы IV уровня представлены НД, сфера действия которых ограничена рамками организации (предприятия) - стандартами предприятий (СТП) и техническими условиями (ТУ).

Закон РФ № 5154-1 «О стандартизации» устанавливает основные положения, принципы, понятия, порядок организации работ в области стандартизации, которые являются едиными и обязательными для всех предприятий независимо от их формы собственности, а также для частных предпринимателей. Закон распространяется на изготовителей продукции, продавцов, исполнителей услуг и другие организации и предприятия.

Закон о стандартизации принят в нашей стране впервые. Ранее вопросы стандартизации регулировались на правительственном уровне. Отсутствие основ законодательства вело к необходимости принятия большого количества актов различного уровня, отражавших текущие потребности, к их несогласованности, к проблемам в регулировании некоторых основных вопросов. С принятием Закона эти недостатки во многом устраняются, создаются возможности целенаправленного развития законодательства в столь важной для населения и государства области.

Отношения в области стандартизации регулируются настоящим Законом и издаваемыми в соответствии с ним актами законодательства РФ (ст. 2 Закона РФ «О стандартизации»).

Методологические вопросы стандартизации, ее организации и функционирования изложены в комплексе государственных основополагающих стандартов «Государственная система стандартизации Российской Федерации», данный комплекс включает следующие документы:

- ГОСТ Р 1.0-92 «Государственная система стандартизации Российской Федерации. Основные положения»;

- ГОСТ Р 1.2-92 «Государственная система стандартизации Российской Федерации. Порядок разработки государственных стандартов»;

- ГОСТ Р 1.3-92 «Государственная система стандартизации Российской Федерации. Порядок согласования, утверждения и регистрации технических условий»;

- ГОСТ Р 1.4-92 «Государственная система стандартизации Российской Федерации. Стандарты предприятия. Общие положения»;

- ГОСТ Р 1.5-92 «Государственная система стандартизации Российской Федерации. Общие требования к построению, изложению, оформлению и содержанию стандартов»;

- ПР 50.1.001-93 «Правила согласования и утверждения технических условий».

Органы и службы стандартизации в РФ. Органы и службы стандартизации - организации, учреждения, объединения и их подразделения, основной деятельностью которых является осуществление работ по стандартизации или выполнение определенных функций по стандартизации.

Органы по стандартизации - это органы, признанные на определенном уровне, основная функция которых состоит в руководстве работами по стандартизации.

Государственное управление стандартизацией в Российской Федерации, включая координацию деятельности государственных органов управления Российской Федерации, взаимодействие с органами власти республик в составе Российской Федерации, краев, областей, автономной области, автономных округов, городов, с общественными объединениями, в том числе с техническими комитетами по стандартизации, с субъектами хозяйственной деятельности, осуществляет Государственный Комитет Российской федерации по стандартизации и метрологии (Госстандарт России). Работы по стандартизации в области строительства организует Государственный комитет по строительной, архитектурной и жилищной политике России (Госстрой России).

Госстандарт России формирует и реализует государственную политику в области стандартизации, осуществляет государственный контроль и надзор за соблюдением обязательных требований государственных стандартов, участвует в работах по международной (региональной) стандартизации, организует профессиональную подготовку и переподготовку кадров в области стандартизации, а также устанавливает правила применения международных (региональных) стандартов, правил, норм и рекомендаций по стандартизации на территории Российской Федерации.

1. Сертификация продукции и систем качества.

Система аккредитации органов по сертификации. Назначение сертификации. Международная практика сертификации.

Сущность и основные понятия сертификации

Сертификация – представляет собой деятельность по документальному подтверждению соответствия продукции, услуги, процесса или системы установленным стандартам.

Цели сертификации:

* Защита человека и окружающей среды от потенциально опасной продукции;
* Содействие потребителям в приобретении качественных товаров и услуг;
* Создание условий для деятельности хозяйствующих субъектов (предприятий, организаций) на национальном и международном рынках.

Различают несколько видов сертификации:

Обязательная сертификация является средством государственного контроля над безопасностью продукции. В России обязательной сертификации подлежат товары и услуги, предназначенные для личного потребления, средства производства, оружие, транспортные средства и т.д.

Добровольная сертификация проводится по инициативе юридических лиц и граждан на основе договора между ними и органом по сертификации. За рубежом не существует деления сертификации на обязательную и добровольную.

Самосертификация (заявление изготовителя или поставщика) заключается в том, что изготовитель или поставщик сам выполняет все необходимые действия и заявляет об этом специальным документом или маркировкой продукции (сопроводительного документа) знаком сертификации.

Сертификация третьей стороной производится системой органов, формально не относящихся ни к изготовителю, ни к потребителю продукции и включающей официальные центры (лаборатории) по испытаниям, инспектирующие органы и национальные организации по стандартизации. Сертификация третьей стороной называется системой сертификации.

Сертификация – это процедура подтверждения соответствия продукта или услуги требованиям качества и безопасности. Сертификацию проводит независимая организация, которая путем тестовых испытаний и экспертной оценки определяет, соответствует ли продукция установленным для нее стандартам и правилам. Официальным удостоверяющим документом, выдаваемым органом по сертификации, является Сертификат соответствия. Сертификация – это процедура, посредством которой третья сторона даёт письменную гарантию, что продукция, процесс, услуга соответствуют заданным требованиям. Сертификация может носить обязательный и добровольный характер. Функции сертификации заключаются в разработке, принятии и исполнении обязательных требований к продукции, процессам производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, выполнению работ или оказанию услуг; оценке соответствия. Порядок проведения сертификации устанавливает последовательность действий, составляющих совокупную процедуру сертификации.

1. Подача заявки на сертификацию. Получение органом по сертификации декларации заявки на сертификацию продукции от исполнителя. Анализ декларации-заявки. Орган по сертификации рассматривает заявку в установленный порядком сертификации однородной продукции срок (в среднем один месяц) и сообщает заявителю, указывает, какие органы и испытательные лаборатории может выбрать заявитель.

2. Отбор, идентификация образцов и их испытания. Образцы для испытаний отбирает, как правило, испытательная лаборатория или другая организация по ее поручению. В отдельных случаях этим занимается орган по сертификации. Образцы, прошедшие испытания, хранятся в течение срока, предусмотренного правилами системы сертификации конкретной продукции. Протоколы испытаний представляются заявителю и в орган по сертификации, их хранение соответствует сроку действия сертификата.

3. Экспертиза материалов. Экспертиза исходных материалов, сбор и анализ информации о качестве реализуемой продукции, оценка целесообразности проведения последующих этапов сертификации производства. Орган по сертификации (уполномоченный эксперт) составляет заключения о целесообразности проведения сертификации производства, заключение договора на проведение сертификации производства.

4. Оценка производства. Формирование комиссии по проверке производства. Назначение главного эксперта и утверждение состава комиссии Орган по сертификации (уполномоченный эксперт) оформляет приказ о составе комиссии.

5. Проверка производства. Составление рабочей программы проверки (или принятие типовой программы). Регламентация объектов и процедур проверки производства и правил принятия решений. Орган по сертификации (уполномоченный эксперт) принимает программы проверки производства. Проверка производства включает в себя формирование комиссии, составление плана проверки, проверка производства, принятие решения о возможности сертификации производства. Орган по сертификации (уполномоченный эксперт) составляет акт о результатах проверки производства.

6. Выдача сертификата соответствия. Принятие решения о рекомендации производства к сертификации и оформление документов производится по результатам проверки производства. Оформление проекта сертификата. Орган по сертификации (уполномоченный эксперт) направляет акт о результатах проверки производства, проекта сертификата в технический центр регистра. Протоколы испытаний, результаты оценки производства, другие документы о соответствии продукции, поступившие в орган по сертификации, подвергаются анализу для окончательного заключения о соответствии продукции заданным требованиям. По результатам оценки составляется заключение эксперта. Это главный документ, на основании которого орган по сертификации принимает решение о выдаче сертификата соответствия. При положительном решении оформляется сертификат, в котором указаны основания для его выдачи и регистрационный номер, без которого сертификат недействителен. Если заключение эксперта отрицательное, орган по сертификации выдает заявителю решение об отказе с указанием причин. Инспекционный контроль за сертифицированным производством состоит из выполнения процедур проверки стабильности качества изготовления продукции в соответствии с программой проверки. Орган по сертификации (уполномоченный эксперт) в техническом центре регистра оформляет акт проверок. Одним из краеугольных камней современного управления качеством является стандартизация. По определению Международной организации по стандартизации (ISO) стандартизация представляет собой «процесс установления и применения правил с целью упорядочения в данной области на пользу и при участии всех заинтересованных сторон, в частности, для достижения всеобщей максимальной экономии с соблюдением функциональных условий и требований безопасности». Международная сертификация: Обеспечивает взаимозаменяемость элементов сложной продукции Сближает уровень качества товаров, производимых в разных странах Содействует взаимообмену научно-технической информацией Содействует международной торговле Ускоряет научно-технический прогресс участников международных организаций Основной подход заключается в интегрировании международной программы по профессиональной сертификации в образовательную систему таким образом, чтобы студенты получили возможность изучения содержания каждого предмета программы сертификации в рамках ВУЗа и получали сертификат при окончании ВУЗа. Наконец, происходит международная интеграция образования. Важной чертой развития образования является его глобальный масштаб. Эта черта отражает наличие интеграционных процессов в современном мире, интенсивных взаимодействий между государствами в разных сферах общественной жизни. Образование из категории национальных приоритетов переходит в категорию мировых приоритетов. Перечисленные тенденции должны определять основные направления в развитии науки и образовательной системы.

В настоящее время в РФ действуют 17 систем обязательной сертификации и более 100 систем добровольной.

Объекты сертификации:

* Продукция потребительского и производственно-технического назначения;
* Работы и услуги;
* Системы качества.

Сертификат соответствия – документ, подтверждающий соответствие объекта сертификации всем минимальным требованиям, установленным национальным законодательством. Этот документ практически означает допуск товара на рынок.

Правовая основа сертификации.

Фактически сертификация в РФ началась в 1992 г. – с принятия законов:

* «О сертификации продукции и услуг»;
* «О стандартизации»;
* «О защите прав потребителей»;
* «Об обеспечении единства измерений».

С этого же года вводится обязательная сертификация импортируемых и экспортируемых товаров и услуг по требованиям безопасности.

1993 г. введение Госстандартом ежегодного перечня продукции, подлежащей обязательной сертификации. В этот перечень в первую очередь включаются товары и услуги, на которые в государственных стандартах установлены требования по обеспечению:

* безопасности жизни и здоровью потребителей;
* безопасности имущества потребителей;
* охраны окружающей среды.
* Особенности закона «О защите прав потребителей»
* Закон основан на приоритете прав потребителей;
* Законом запрещено министерствам и ведомствам принимать акты, содержащие нормы о защите прав потребителей;
* Закон действует одинаково на всей территории России;
* Уточнены основные понятия, связанные с защитой прав потребителей.

Порядок проведения сертификации товаров и услуг

В системе ГОСТ Р предусмотрен следующий порядок сертификации товаров и услуг:

* подача заявки на сертификацию в орган по сертификации.
* Решение по заявке
* Отбор образцов и их испытания
* Аттестация производства
* Решение о выдаче сертификата
* Оформление, регистрация, выдача сертификата и лицензии на использование знака соответствия
* Маркировка продукции (упаковки) знаком соответствия
* Инспекционный контроль продукции и производства.
* Сертификация систем управления качеством

Принципы сертификации систем качества

* Добровольность;
* Объективность оценок;
* Воспроизводимость результатов оценок;
* Информативность;
* Конфиденциальность.

Объекты оценки

* Деятельность по обеспечению качества.
* Качество продукции.
* Производственная система.

Деятельность по управлению и обеспечению качества оценивается на соответствие требованиям международных стандартов ИСО 9000.

Результатом проверки является один из трех выводов о соответствии установленным требованиям:

1. Полное соответствие;

2. Частичное соответствие (обнаружены незначительные несоответствия по элементам системы);

3. Несоответствие.

1. Качество и конкурентоспособность.

Понятия и показатели качества и конкурентоспособности

Качество продукции относится к числу важнейших показателей деятельности предприятия. Повышение качества продукции в значительной мере определяет выживаемость предприятия в условиях рынка, темпы технического прогресса, внедрения инноваций, рост эффективности производства, экономию всех видов ресурсов, используемых на предприятии. В современных условиях конкуренция между предприятиями развертывается главным образом на поле качества выпускаемой продукции.

Понятие качества продукции

Понятие качества продукции регламентировано в Российской Федерации государственным стандартом, ГОСТ 15467-79 "Управление качеством продукции. Основные понятия. Термины и определения": "Качество - совокупность свойств продукции, обусловливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением"1.

Покупатель считает качественной ту продукцию, которая отвечает условиям потребления независимо от того, какие специфические потребности ей предназначалось удовлетворять.

Действительно, совокупность свойств продукции может быть той же (т.е. качество не изменилось), но для потребителя эта продукция может быть неприемлемой.

Совокупность свойств не может быть плохой или хорошей вообще. Качество может быть только относительным. Если необходимо дать оценку качества продукции, то надо сравнить данный набор свойств (совокупность свойств) с каким-то эталоном. Эталоном могут быть лучшие отечественные или международные образцы, требования, закрепленные в стандартах или технических условиях. При этом применяется термин "уровень качества" (в зарубежной литературе - "относительное качество", "мера качества").

Но любой документ или эталон узаконивает определенный набор свойств и характеристик лишь на какой-то период времени, а потребности непрерывно меняются, поэтому предприятие, изготовляя продукцию даже в точном соответствии с нормативно-технической документацией, рискует выпускать ее некачественной, не устраивающей потребителя.

Таким образом, основное место в оценке качества продукции или услуг отводится потребителю, а стандарты, законы и правила (в том числе и международные) лишь закрепляют и регламентируют прогрессивный опыт, накопленный в области качества.

Следовательно, качество как экономическая категория - это общественная оценка, характеризующая степень удовлетворения потребностей в конкретных условиях потребления той совокупности свойств, которые явно выражены или потенциально заложены в товаре.

Показатели качества продукции

Потребности обычно выражаются в свойствах, в их сравнении с аналогичными свойствами базового, или эталонного, образца.

Такими свойствами могут быть вес, габариты, производительность, цвет, надежность, долговечность и др. Все свойства продукции выделены в группы: показатели назначения (производительность, модность, диапазон измерения); показатели надежности и технологичности; показатели унификации и стандартизации; эстетические показатели; эргономические показатели; показатели транспортабельности; патентно-правовые показатели; экологические показатели; показатели безопасности.

В зависимости от потребности используется тот или иной показатель. Так, например, в целях безопасности эксплуатации важен показатель безотказности; в целях экономии финансовых средств на проведение ремонтов - ремонтопригодность, а в целях снижения затрат на поддержание изделия в работоспособном состоянии - долговечность.

Показатели назначения характеризуют основную функциональную величину полезного эффекта от эксплуатации изделия. Показатели надежности характеризуют изделие с точки зрения надежности эксплуатации - безотказность, ремонтопригодность, долговечность и т.д.

Показатели технологичности - показатели, обеспечивающие рациональное использование материалов, средств труда и времени в процессе технологического цикла. Показатели стандартизации и унификации характеризуют насыщенность продукции стандартными, унифицированными и оригинальными составными частями, а также уровень унификации по сравнению с другими изделиями. Все изделия могут быть подразделены на стандартные, унифицированные и оригинальные. Чем выше коэффициент стандартизации и унификации изделия, тем лучше с точки зрения производства и эксплуатации.

Экономические показатели отражают удобство эксплуатации изделия человеком. Взаимодействие человека с изделием выражается через комплекс антропометрических, физиологических и психологических свойств человека. Эстетические показатели характеризуют композиционное совершенство изделия (сочетание цветов, выразительность формы).

Показатели транспортабельности отражают степень возможности транспортировки изделия различным транспортом без нарушения его свойств. Патентно-правовые показатели характеризуют патентную защиту и патентную чистоту продукции. Экологические показатели отражают степень влияния вредных воздействий на окружающую среду, которые возникают при хранении, эксплуатации или потреблении продукции. Показатели безопасности определяют степень безопасности эксплуатации и хранения изделия, т.е. обеспечивают безопасность при соблюдении условий эксплуатации, ремонта, простоя.

Указанные показатели в совокупности создают базу для сравнения с другой аналогичной продукцией, позволяют оценить их технический уровень и качество.

Понятие конкурентоспособности

В условиях рынка удовлетворенность конкретного потребителя совокупностью предлагаемых ему свойств в товаре находит выражение в акте купли-продажи. Такое совпадение свойств, характеристик товара и требований потребителя, при котором соблюдаются интересы производителя и потребителя, означающее полное соответствие товара условиям рынка, называется его конкурентоспособностью.

Товары, таким образом, должны не только обладать набором технических, эстетических, эргономических и других свойств, но и отвечать условиям их реализации (цена, сроки поставки, сервис, престиж фирмы, реклама и т.д.). Конкурентоспособность продукции определяется комплексом потребительских (качественных и количественных) характеристик, позволяющих удовлетворять особые условия рынка. Конкурентоспособная продукция легко и быстро реализуется на рынке по наименее затратным каналам сбыта. Фактически товар проходит проверку на степень удовлетворения общественным потребностям. Они диктуются вкусами и предпочтениями определенной группы покупателей (сегментом рынка), поэтому понятие конкурентоспособности всегда конкретно. Коммерчески выгодный сбыт товара возможен лишь на конкретном рынке в определенных условиях конкуренции.

Каждый покупатель приобретает тот товар, который максимально удовлетворяет его личные потребности. В целом покупатели приобретают тот товар, который более полно соответствует общественным потребностям по сравнению с другими. Поэтому степень удовлетворенности покупателя товаром тоже складывается из совокупности мнений единичных покупателей и формируется еще в преддверии появления его на рынке, на любом этапе жизненного цикла изделия до момента утилизации. В это время и происходит острая конкурентная борьба за потребителя. Конкурентоспособность зависит от степени удовлетворенности покупателя товаром.

Конкурентоспособность товара определяется (в отличие от качества) только той совокупностью свойств, которые представляют несомненный интерес для определенной группы покупателей, и обеспечивает удовлетворение данной потребности. Прочие характеристики и свойства продукции во внимание не принимаются. Товар с более высоким уровнем качества может быть менее конкурентоспособен, если его стоимость значительно повысилась за счет придания товару новых свойств, не затребованных группой потребителей, для которых он предназначен. Кроме того, один и тот же продукт может быть конкурентоспособен на внутреннем рынке и неконкурентоспособен на внешнем, и наоборот.

Многие компании индустриально развитых стран (Япония, США, Франция, ФРГ) позволяют добиваться конкурентоспособности товаров лишь на внутреннем рынке, будучи уверенными в возможности сбыта своих товаров и на внешнем рынке.

Таким образом, при неизменности качественных характеристик товара его конкурентоспособность может меняться в широких пределах, реагируя на изменение конъюнктуры рынка, воздействия рекламы и на проявления других внутренних и внешних по отношению к товару факторов.