**Тема 1.1. Организация как объект управления.**

**Урок 1. Введение в ПМ 05 ПМ. 05 Управление деятельностью подразделения организации**. **Цели и задачи профессионального модуля.**

План:

1. Введение в ПМ 05ПМ. 05 Управление деятельностью подразделения организации
2. Цели и задачи профессионального модуля

1.Управление организацией - это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели. Управлять - значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в его распоряжении ресурсов.

Процесс управления предусматривает согласованные действия, которые и обеспечивают, в конечном счете, осуществление общей цели или набора целей, стоящих перед организацией. Для координации действий должен существовать специальный орган, реализующий функцию управления. Поэтому в любой организации выделяются управляющая и управляемая части.

В управляющую часть входит дирекция, менеджеры и информационные подразделения, обеспечивающие работу руководящего звена. Эту часть организации принято называть административно-управленческим аппаратом.

Входным воздействием и конечным продуктом управляющей части является информация. Управляющее звено - необходимый элемент любой организации. На этом уровне принимаются управленческие решения как результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения поставленной цели. Управленческое решение принимается с целью преодоления возникшей проблемы, которая представляет собой не что иное, как реальное противоречие, требующее своего разрешения.

Заметим, что управленческое решение - это результат коллективного творческого труда. Оно всегда носит обобщенный характер. Даже когда руководитель самостоятельно принимает решение, то коллективный интеллект в явной или неявной форме влияет на процесс разработки индивидуального управленческого решения.

Управляемая часть - это различные производственные и функциональные подразделения, занятые обеспечением производственного процесса. То, что поступает на вход управляемой части, и то, что является ее выходом, зависит от типа организации.

Так, например, если речь идет о деловой организации, осуществляющей управление финансами, скажем, о банке, то на его вход поступают денежные средства или их заменители (ценные бумаги, векселя, акции и т.п.).

Выходом является информация по управлению финансовыми потоками и денежными средствами. Во многих случаях банк осуществляет выплату наличных денежных средств.

2. Целью изучения дисциплины является сформировать у обучающихся общие и профессиональные компетенции в области выполнения работ по инвентаризации имущества и финансовых обязательств организации.

С целью овладения указанным видом профессиональной деятельности и соответствующими профессиональными компетенциями обучающийся в ходе освоения дисциплины должен:

иметь практический опыт:

выполнения работ по инвентаризации имущества и финансовых обязательств организации;

**уметь:**

определять цели и периодичность проведения инвентаризации имущества;

руководствоваться нормативными документами, регулирующими порядок проведения инвентаризации имущества;

пользоваться специальной терминологией при проведении инвентаризации имущества;

давать характеристику имущества организации;

готовить регистры аналитического учета по местам хранения имущества и передавать их лицам, ответственным за подготовительный этап, для подбора документации, необходимой для проведения инвентаризации;

составлять инвентаризационные описи;

проводить фактический подсчет имущества.

**знать:**

нормативные документы, регулирующие порядок проведения инвентаризации имущества;

основные понятия инвентаризации имущества;

характеристику имущества организации;

цели и периодичность проведения инвентаризации имущества;

задачи и состав инвентаризационной комиссии;

процесс подготовки к инвентаризации;

порядок подготовки регистров аналитического учета по местам хранения имущества без указания количества и цены;

перечень лиц, ответственных за подготовительный этап для подбора документации, необходимой для проведения инвентаризации;

приемы фактического подсчета имущества;

порядок составления инвентаризационных описей и сроки передачи их в бухгалтерию;

порядок составления сличительных ведомостей в бухгалтерии и установление соответствия данных о фактическом наличии средств данным бухгалтерского учета;

порядок инвентаризации основных средств и отражение ее результатов в бухгалтерских проводках;

порядок инвентаризации нематериальных активов и отражение ее результатов в бухгалтерских проводках;

порядок инвентаризации и переоценки материально-производственных запасов и отражение ее результатов в бухгалтерских проводках;

формирование бухгалтерских проводок по отражению недостачи ценностей, выявленные в ходе инвентаризации, независимо от причин их возникновения с целью контроля на счете 94 «Недостачи и потери от порчи ценностей»;

формирование бухгалтерских проводок по списанию недостач в зависимости от причин их возникновения;

процедуру составления акта по результатам инвентаризации;

порядок инвентаризации дебиторской и кредиторской задолженности организации;

порядок инвентаризации расчетов;

**Урок 2. Понятие и классификация организаций**

План:

1. Понятие организаций

2. Классификация организации,

3. Общие характеристики предприятия.

1.Понятие организации, ее общие характеристики.

**Организация**

- группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

**Характеристики:**

1) ресурсы. В общих чертах цели всяких организаций включают преобразование ресурсов в готовую продукцию. Основные ресурсы-люди, материалы, технологии, информация.

2) зависимость от внешней среды. Одна из самых значительных характеристик.

Организация полностью зависит от внешней среды, т.к. ни одна организация не существует изолированно.

**Внешняя среда** - политика, технология, общество, нормы общественной жизни, рынок рабочей силы, конъюнктура‚ поставщики, банки, профсоюзы, клиенты, рабочие, конкуренты, владельцы, жители района, профессиональные группы, органы власти. Воздействие этих факторов неодинаково. Важен учет влияния каждого из этих факторов; необходимы эффективные способы воздействия на них. Внутренняя среда организации. Под внутренней средой организации понимают ситуационные факторы внутри организации‚ которые являются результатом управленческих решений. Это хозяйственный механизм организации, ее структура. К ним относятся: цели организации, организационная структура; задачи; технология; люди (трудовые ресурсы).

3) горизонтальное разделение труда- разделение всей работы на составляющие компоненты. Если хотя бы 2 человека работают вместе, то для достижения одной цели они должны делить работу между собой.

4) подразделения. Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет подразделений, выполняющие специфические конкретные задания, добивающихся конкретных специфических целей. Такие подразделения обычно называют отделами и службами.

5) вертикальное разделение труда- отделяет работу по координированию действий от самих действий, деятельности других людей.

6) необходимость управления. Для того чтобы организация могла добиться реализации своих целей задачи должны быть скоординированы посредствам вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью организации.

2. Классификация организации

Классификация организаций позволяет сгруппировать их по сходным признакам или параметрам для выработки общих методов анализа хозяйственной деятельности, совершенствования управления и регулирования. Классификация и типология организаций не-обходима также для определения государственной политики по от-ношению к различных типам предприятий (например, налоговая политика, кредитная политика, политика государственной поддержки бизнеса и пр.).

По правовой форме можно выделить четыре типа организаций:

1. Юридическое лицо -- это организация, которая имеет печать, расчетный счет в банке, имеет в собственности обособленное имущество, отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени осуществлять имущественные и личные неимущественные права, выполняет возложенные обязанности, имеет самостоятельный баланс, может быть истцом и ответчиком в суде, зарегистрирована в государственных органах власти.

2. Неюридическое лицо - подразделения организации - юридического лица (не зарегистрировано).

3. Неюридическое лицо - предприниматель без организации юридического лица (зарегистрировано).

4. Неформальная организация граждан -- это объединение людей, не связанных между собой формальными договоренностями о правах и обязанностях, они не регистрируются в государственных органах.

Всем формам организаций присущи общие черты:

наличие хотя бы одного сотрудника;

наличие хотя бы одной общей цели, направленной на удовлетворение потребностей и интересов человека или общества;

получение прибавочного продукта в разных формах (материалы, услуги, информация, духовная пища);

преобразование ресурсов в ходе деятельности (финансы, сырье, оборудование, знания, информация). Классификация организаций проводится по самым разным признакам: по размеру, по форме собственности, по источникам финансирования, по признаку формализации, по отношению к прибыли, по организационно-правовой форме и др.

Перечислим основные признаки классификации организаций:

по отношению к власти - правительственные и неправительственные;

по отношению к главной цели - общественные и хозяйственные;

по отношению к прибыли - коммерческие и некоммерческие;

по отношению к бюджету - бюджетные и внебюджетные;

по форме собственности - государственные, муниципальные, общественные, частные и организации со смешанной формой собственности;

по уровню формализации - формальные и неформальные;

по отраслевой принадлежности - промышленные, транспортные, сельскохозяйственные, торговые и пр.;

по самостоятельности принятия решений - головные, дочерние, зависимые;

по размеру и численности членов организации - крупные, средние, малые.

**Урок 3. Ресурсы организации**

План:

1. Ресурсы организации.

**Ресурсы организации** — это наличные или необходимые средства, возможности, ценности, запасы, обеспечивающие стабильную работу организации для достижения ее основных целей.

Организация должна располагать следующими видами ресурсов:

- человеческими (люди);

- материальными;

- энергетическими;

- финансовыми;

- информационными;

- технологическими;

- временны.

Действительно, главенствующее место среди всех ресурсов занимают человеческие ресурсы. Их можно определить как запасы творческой энергии личности. Они неисчерпаемы, и не случайно их запасы сравнивают с запасами атомного ядра. Как отметил в свое время П. Друкер: «Только человеческие ресурсы могут производить экономические результаты. Все другие ресурсы подчиняются законам механики. Их можно лучше использовать, но их выход никогда не будет больше, чем сумма входов».

Немаловажное значение имеют и другие ресурсы. Особо следует выделить информационные (см. также модули «Управление информационными ресурсами» и «Управление финансами») как совокупность данных и знаний. От уровня организации процессов сбора, накопления, хранения, поиска, передачи и методов обработки информации зависит эффективность системы управления всей организацией.

Организации сегодня испытывают дефицит финансовых ресурсов. Движение финансов в целом, распределение их между подсистемами и элементами организации, финансирование инвестиционных проектов, расчеты с поставщиками и потребителями, \ формирование денежных ресурсов и др. является ежедневной задачей менеджмента.

Возможность использования тех или иных энергетических и материальных ресурсов в организации зависит от ее финансового состояния. Доля затрат на энергетические и материальные ресурсы в себестоимости продукции за последний период резко возросла. Эти ресурсы включают энергоносители (электроэнергия, пар, газ и другие виды топлива), сырье, полуфабрикаты и пр.

Следует подчеркнуть, что эффективность использования всех ресурсов организации зависит от применяемых технологий производства и управления, что определяется ее технологическими ресурсами (см. также модуль «Управление производством и операциями»). Технология включает технические средства в определенной комбинации. Появление совершенно новых технологий (мембранных, информационных, биотехнологий и др.) требует новых подходов к управлению. Дело не только в повышении производительности и эффективности, не менее важно влияние технологий на климат в организации, на организационную культуру.

.**Урок 4. Структура организации.**

План:

1. Общая структура предприятия.
2. Производственная структура.
3. Принципы организационного построения цехов и участков по трем основным направлениям

**1.Общая структура предприятия.**

Структура предприятия - состав и соотношение его внутренних звеньев: цехов, участков, отделов, лабораторий и других подразделений, составляющих единый хозяйственный объект.

Под общей структурой предприятия (фирмы) понимается комплекс производственных подразделений, организации по управлению предприятия и обслуживанию работников, их количества, величина взаимосвязей и соотношений между ними по размеру занятых площадей, численности работников и пропускной способности.

К производственным подразделениям относятся: цехи, участки, лаборатории, в которых изготовление проходит контрольные проверки, испытания основная продукция (выпускаемая предприятием), комплектующие изделия (приобретаемые со стороны), материалы и полуфабрикаты, запасные части для обслуживания изделий и ремонта в процессе эксплуатации, вырабатывание различных видов энергии для технологических целей.

К подразделениям обслуживания работников относятся: жилищно-коммунальные отделы, их службы, фабрики - кухни, детские сады и ясли, пансионаты, дома отдыха, профилактории, добровольные спортивные общества, отделы технического обучения и учебные заведения, занимающиеся повышением квалификации, культурного уровня рабочих и служащих.

В отличие от общей структуры производства структура предприятия представляет собой форму организации, производственного процесса и находит выраженные в размерах предприятия в количестве, составе и удельном весе цехов и служб, их планировке, а также в составе и количестве участков и рабочих мест внутри цехов.

Основной структурно производственной единицей предприятия является производственный участок, который представляет собой совокупность рабочих мест, на которых выполняется технологически однородная работа или различные операции по изготовлению одинаковой или однотипной продукции. Продукция участка предназначена для переработки внутри цеха.

Составляющее количество участков и взаимоотношение между ними определяет состав более крупных производственных подразделений - цехов.

Первичным звеном организации производства является рабочее место.

Рабочее место - часть производственной площади, где рабочий или группа выполняет отдельные операции по изготовлению продукции или обслуживание процесса производства.

Различают следующие виды цехов и участков:

1)Основные цеха - выполняют работы по превращению сырья и материалов в готовую продукцию, либо изделия или полуфабриката.

Основные цеха классифицируются на: заготовительные, обрабатывающие, выпускающие.

2) Вспомогательные цеха - обеспечивают нормальную, бесперебойную работу основного производства.

К ним относятся: ремонтные, слесарно - ремонтные, инструментальные, энергетические.

3) Обслуживающие цеха - выполняют функции хранения продукции, транспортировки сырья, материала и готовой продукции.

4) Побочные цеха - занимается утилизацией отходов производства.

Организация построения цехов и участков ведётся по 3-ём основным принципам:

- технологически - цеха формируются по признаку однородности технического процесса и изготовлению различных изделий;

- предметный - объединяет рабочие места в участки и цехи по выпуску определённого вида продукции.

- смешанный - отличается тем, что заготовительные цехи и участки создаются по технологии, а выпускающие по предметному.

Существуют следующие виды производственной структуры:

- безцеховая (участок);

- цеховая (цех);

- корпусная (корпус);

- комбинатная (производственная, текстильная фабрика).

**2.Производственная структура предприятия.**

Производственная структура предприятия - это совокупность производственных единиц предприятия (цехов, служб), входящих в его состав и формы связей между ними. Производственная структура зависит от вида выпускаемой продукции и его номенклатуры, типа производства и форм его специализации, от особенностей технологических процессов. Причем последние являются важнейшим фактором, определяющим производственную структуру предприятия.

Характеристики типов производств по организации производственного процесса. В ней различают подразделения производств:

- основного,

- вспомогательного,

- обслуживающего.

В цехах (подразделениях) основного производства предметы труда превращаются в готовую продукцию. Цехи (подразделения) вспомогательного производства обеспечивают условия для функционирования основного производства (инструменты, энергия, ремонт оборудования). Подразделения обслуживающего производства обеспечивают основное и вспомогательное производства транспортом, складами (хранение), техническим контролем и т.д.

Таким образом, в составе предприятия выделяются основные, вспомогательные и обслуживающие цехи и хозяйства производственного назначения.

В свою очередь цехи основного производства (в машиностроении, приборостроении) подразделяются:

- на заготовительные;

- обрабатывающие;

- сборочные.

Заготовительные цехи осуществляют предварительное формообразование деталей изделия (литье, горячая штамповка, резка заготовок и т.д.)

В обрабатывающих цехах производится обработка деталей механическая, термическая, химико-термическая, гальваническая, сварка, лакокрасочные покрытия и т.д.

В сборочных цехах производят сборку сборочных единиц и изделий, их регулировку, наладку, испытания.

На основе производственной структуры разрабатывается генеральный план предприятия, т.е. пространственное расположение всех цехов и служб, а также путей и коммуникаций на территории завода. При этом должна быть обеспечена прямоточность материальных потоков. Цехи должны быть расположены в последовательности выполнения производственного процесса.

Цех - это основная структурная производственная единица предприятия, административно обособленная и специализирующаяся на выпуске определенной детали или изделий либо на выполнении технологически однородных или одинакового назначения работ. Цехи делятся на участки, представляющие собой объединенную по определенным признакам группу рабочих мест.

Цехи и участки создаются по принципу специализации:

- технологической;

- предметной;

- предметно-замкнутой;

- смешанной.

Технологическая специализация основана на единстве применяемых технологических процессов. При этом обеспечивается высокая загрузка оборудования, но затрудняется оперативно-производственное планирование, удлиняется производственный цикл из-за увеличений транспортных операций. Технологическая специализация применяется в основном в единичном и мелкосерийном производствах.

**3. Принципы организационного построения цехов и участков по трем основным направлениям**

В зависимости от формы специализации производственные подразделения предприятия организуются по:

* технологическому (на выполнении отдельной операции или вида работ);
* предметному (на изготовлении отдельного вида продукции или ее составной части);
* поточному (при разделении участков на поточные линии);
* смешанному (предметно-технологическому) принципам.

По технологическому принципу на машиностроительных предприятиях специализируются литейные, кузнечные, термические, сборочные цехи; на текстильных предприятиях — прядильные, ткацкие, отделочные (красильные) цехи. При использовании технологического принципа оборудование располагают исходя из выполнения однородных технологических операций для обработки разных деталей. Оборудование формируют по однотипным группам, например, в механическом цехе на одном участке могут быть сгруппированы только токарные станки, на другом — строгальные, на третьем — фрезерные.

Технологический принцип облегчает руководство цехом или участком: мастер, отвечающий за группу однородных станков, может всесторонне изучить их; при чрезмерной загрузке одного станка работа может быть передана на любой освободившийся станок. Однако технологический принцип имеет и недостатки. Так, при большом разнообразии продукции нужны частые переходы от одних технологических операций к другим. Это требует дополнительного времени на переналадку станков, удлиняет цикл изготовления, усложняет планирование и производственные связи подразделений и др. Поэтому этот принцип неэкономичен. Его применяют в условиях единичного и мелкосерийного типа производства с большой номенклатурой деталей.

При использовании предметного принципа построения цехов каждый из них специализируется на изготовлении какого-либо определенного изделия или его составной части. По этому принципу сформированы цехи в крупносерийном и массовом производстве.

При организации цехов и участков по предметному принципу создаются благоприятные условия для применения передовых методов организации производства и труда. Расстановка оборудования по ходу выполнения технологических операций резко сокращает путь движения обрабатываемых деталей и затраты времени на их транспортировку. Возникают благоприятные предпосылки для организации поточных и автоматических линий, более полно используется оборудование, рабочие специализируются на выполнении узкого круга операций, в результате чего повышается их квалификация, улучшается организация труда, усиливается ответственность за качество выпускаемых изделий. При этом мастер полностью отвечает за весь цикл изготовления изделия. Все это ведет к росту производительности труда и снижению себестоимости продукции. К недостаткам, присущим предметным цехам и участкам, можно отнести неполную загрузку оборудования на отдельных операциях вследствие небольшого объема работ. Организация таких участков наиболее целесообразна при относительно постоянной и небольшой номенклатуре выпускаемых изделий, т. е. она присуща крупносерийному и частично массовому производству.

При поточном принципе построения цехов происходит разделение участков на поточные линии. Поточные линии организуют или в виде отдельных поточных участков, специализированных на обработке одного или нескольких изделий, или в виде одной сквозной поточной линии. Поточные методы работы свойственны массовому производству.

Начальным звеном производственной структуры служит рабочее место. Расположение рабочих мест зависит от типа производства. Например, на поточных линиях они расположены по ходу технологического процесса и по времени связаны единым тактом потока. На предприятиях, где не используется поточной метод организации производства, рабочие места размещают преимущественно по группам однотипного оборудования.

При предметно-технологическом (смешанном) принципе построения цехов заготовительные цехи (литейные, штамповочные, прессовые, кузнечные) специализируются по технологическому принципу, а обрабатывающие — по предметному.

**Урок 5. Организационная структура аппарата управления.**

План:

1. Принцип формирования структуры управления.
2. Три основных направления деятельности в системе управления.
3. Трехзвенная система организационная структура аппарата управления

**1. Принцип формирования структуры управления**

* Важным принципом формирования структуры управления является первичность функций управления и вторичность самой структуры. В свою очередь функции управления зависят от разделения труда в организации. Здесь важным является производственная структура организации, которая определяет, прежде всего, иерархию и разделение труда в линейном аппарате управления, а также разделение труда в функциональном аппарате управления. Разделение труда в линейном аппарате управления и количество в нем работников зависят от размеров предприятия и применяемых технологических процессов, которые в свою очередь определяются количественными и качественными характеристиками товаров и услуг.
* Принцип единства распорядительства: предполагает концентрацию ресурсов для достижения главных целей и исключения подчинения работников нескольким руководителям.
* Принцип централизации принятия стратегических решений при одновременной передаче на максимально низкий уровень полномочий и ответственности по принятию и реализации тактических решений.
* Принцип разделения организации на производственно-хозяйственные блоки, ориентированные на достижение относительно самостоятельных конечных результатов путем независимого распорядительства выделенными ресурсами.
* Принцип возрастания объема координационной работы по мере специализации управленческих подразделений на функциях и видах работ, а производственных звеньев – на продуктах и видах услуг.
* Принцип обеспечения контроля (принцип управляемости) для линейных руководителей и связанного с этим удлинением иерархической лестницы по мере увеличения размеров организации.
* Принцип соответствия задач, прав, обязанностей и ответственности для каждого звена и работника.
* Принцип гибкости (адаптивности) системы: структура должна иметь способность своевременно реагировать на изменение внутренней и внешней среды.
* Принцип экономичности: структура управления должна иметь столько уровней управления и функциональных подразделений, сколько может обеспечить эффективное функционирование организации.

**2.Три основных направления деятельности в системе управления.**

**1.Информационные:**

– информирование населения о внутриполитической ситуации и геополитическом положении с акцентом на местную специфику;

– информационное обеспечение государственных органов и проведение крупномасштабных республиканских мероприятий (выборов, референдумов, т. д.);

– разъяснение политики, проводимой руководством государства, роли государственных институтов в идеологических процессах;

– пропаганда основных целей и приоритетов развития Республики;

– борьба с идеологическими диверсиями;

– контрпропаганда западного образа жизни и «общества потребления».

**2. Аналитические:**

– исследование социально-экономической и политической ситуации в области;

– проведение мониторинга общественного мнения;

– изучение передового опыта идеологической работы и внедрение его в практику;

– налаживание сотрудничества с научными учреждениями республики;

– разработка методических пособий по вопросам совершенствования форм и методов идеологической работы;

– определение критериев оценки деятельности идеологической вертикали;

– подготовка аналитических материалов.

**3. Образовательно-гуманитарные:**

– организация систематического обучения идеологических кадров области;

– внедрение современных информационных технологий в процесс проведения идеологической работы (Интернет, электронная почта, дистанционное обучение);

– взаимодействие с Академией управления при Президенте;

– патриотическое воспитание молодежи;

– содействие учебным заведениям республики в формировании духовно-нравственных качеств молодых людей;

– повышение социальной активности граждан в условиях построения правового демократического государства;

– создание необходимых условий для непосредственного участия населения в управлении общественными делами, в решении экономических и социальных проблем местного значения;

– приобщение граждан к культуре и традициям белорусского народа;

– формирование у граждан установок на здоровый образ жизни, поддержание дисциплины и правопорядка.

**Трехзвенная система организационная структура аппарата управления**

Организация управления — способ соединения работников управления с информацией и техническими средствами ее преобразования для принятия управленческих решений. Выбор организационной структуры, т.е. состава подразделений, зависит от следующих факторов:

• организационно-правовой формы предприятия;

• сферы деятельности (типа продукции, номенклатуры и ассортимента изделий);

• масштабов работы (объема производства, численности персонала);

• характера рынков, на которые выходит фирма в процессе хозяйственной деятельности;

• применяемых технологий;

• характера информационных потоков внутри и вне компании;

• степени относительной обеспеченности ресурсами и др. Рассматривая организационную структуру управления предприятием, учитывают также уровни взаимодействия: организации с внешней и внутренней средой, между предприятием и работниками. В настоящее время существующие системы управления предприятием можно классифицировать, например, по степени централизации функций управления — на централизованные и децентрализованные.

Основными организационными структурами управления в настоящее время являются: линейная, функциональная, линейно-функциональная.

**Линейную структуру характеризует** одноканальное взаимодействие, здесь каждый подчиненный имеет только одного руководителя. В данном структурном звене выполняется весь комплекс работ по объекту. Такая структура управления широко используется в низовых производственных звеньях (бригаде, участке, цехе). Достоинства линейной структуры — быстрая реакция на задачи, краткое время выполнения указаний и распоряжений; высокая ответственность исполнителей; четкая система координации и взаимосвязей между всеми исполнителями. Информация передается по двум взаимосвязанным направлениям: сверху вниз и снизу вверх. Недостатки: высокие требования к руководителям низовых звеньев; отсутствие специальных подразделений по функциональным направлениям менеджмента; большая нагрузка на руководителей среднего и высшего звена.

**Урок 6. Понятие об управлении, его принципы**

План:

1. Понятие об управлении.
2. Принципы управления.

**1.Понятие об управлении.**

Управление является важным ресурсом общества. Вопросы, связанные с управлением, интересовали людей на всех исторических этапах существования человечества с самого зарождения общественной организации, волнуют людей на современном этапе и будут волновать на протяжении всего развития человеческой цивилизации независимо от того, о каком уровне управления идет речь, поскольку что может быть интереснее и полезнее, чем эффективное воздействие на поведение человека, группы, народа. В настоящий момент нет недостатка в управленческой литературе и каждый управленец, руководитель в целях обеспечения эффективности управления вооружается положениями, разработанными в рамках управленческих отраслей знания на основе теории управления.

Теория управления — это отрасль научного знания, изучающая процессы управления в социальных и социально-экономических системах, систему принципов, методов и технологий управления, содержание, форму и эволюцию управленческих отношений, эффективность принятия управленческих решений и управления вообще. В социологической и управленческой литературе сложились различные подходы к управлению.

Управление как наука представляет собой систему знаний в виде концепций, теорий, принципов, способов, форм и школ управления.

Управление как искусство — это способность умело и эффективно применять на практике теоретические основы управления, разработанные в рамках научного знания.

Управление как функция может рассматриваться как целенаправленное воздействие на сознание и поведение людей, осуществляемое с целью направить их действия на достижение желаемых целей.

Управление как процесс — это совокупность управленческих действий, направленных на достижение поставленных целей.

Управление как аппарат — совокупность структур и людей, обеспечивающих использование и координацию всех ресурсов социальных систем для достижения определенных целей.

**2.Принципы управления.**

Принципы управления - это наиболее общие, основополагающие правила и рекомендации, которые должны учитываться и выполняться в практической деятельности на всех уровнях управления. Их отличие от законов состоит в том, что законы существуют и действуют объективно, вне сознания людей, независимо от их воли и желания.

По своему предназначению принципы управления являются связующим звеном между фундаментальной основой теории управления - законами управления - и управленческой практикой. Они как бы переводят на язык практики объективные законы и закономерности.

Принципы управления имеют одновременно и объективный, и субъективный характер, что позволяет говорить о двойственном характере принципа управления. Принципы управления как основополагающие идеи управленческой деятельности непосредственно вытекают из законов управления и отражают объективную реальность, существующую в независимости от сознания человека, то есть они объективны. Вместе с тем каждый их принципов - это идея, то есть субъективная конструкция, субъективное построение, которое мыслительно совершает каждый руководитель на уровне его познания, общей и профессиональной культуры.

Свое предназначение принципы управления могут выполнять лишь в том случае, если их содержание соответствует объективным законам управления. Основное требование к принципам управления в том, чтобы их соблюдение повышало эффект практической деятельности.

Автором первых принципов управления был знаменитый французский специалист в области теории управления А. Файоль, который отмечал, что дело не в недостатке или избытке принципов, а в том, что надо уметь ими оперировать (Приложение 3). Эти принципы и составляют основу классической школы управления.

Выделяют принципы, в соответствии с которыми осуществляется построение и функционирование системы управления. К таким принципам относятся:

- разделение функций управления и на их основе построение структуры управления, интеграции и дифференциации функций, которые выражаются в единстве системы органов управления;

- сочетание операций различных функций управления - функций органа управления и внутренней структуры органа управления;

- сочетание центризма и автономности в организации структуры управления;

- принцип иерархии системы управлении - необходим для распределения информации и организации ее движения по ступеням системы управления, что обеспечивает взаимодействие высшего, среднего и низшего уровней управления.

Урок 7. Внешняя среда организации

**План:**

1. Внешняя среда организации

**1.Внешняя среда организации**

Внешняя среда – это совокупность факторов, которые находятся за пределами организации и формируют условия ее функционирования. В совокупности они образуют «среду обитания», которая определяет основные условия выживания и достижения успеха.

Различают ближнюю внешнюю среду (среда прямого влияния, микросреда) и дальнюю внешнюю среду (среда косвенного влияния, макросреда). Дальняя внешняя среда, в отличие от ближней, особого или специфического значения, именно для данной конкретной организации, не имеет.

Ближняя внешняя среда включает факторы, которые непосредственно влияют на организацию и сами испытывают на себе ее влияние. К ним относятся:

1) поставщики ресурсов – обеспечивают организацию ресурсами (трудовыми, финансовыми, материальными и др.);

2) потребители – образуют пять типов рынков: потребительский рынок, рынок производителей, рынок посредников, рынок государственных учреждений, международный рынок;

3) конкуренты – занимаются аналогичными видами деятельности (товаро-родовые и товар видовые конкуренты, марки-конкуренты, товары-субституты и товары-заменители);

4) посредники, партнеры – оказывают услуги в процессе продвижения, сбыта и распространения продукции (маркетинговые, логистические и др.);

5) государственные учреждения и контактные аудитории – органы власти, СМИ, общественность, внутренние аудитории.

Дальняя внешняя среда объединяет факторы, которые оказывают опосредованное или замедленное влияние на деятельность организации. К ним относятся:

1) состояние экономики – уровень производства и потребления, инвестиционная привлекательность, уровень инфляции;

2) социокультурные факторы – национальные, ментальные, исторические, моральные, этические, нравственные устои;

3) научно-технический прогресс – передовые научные и прикладные технические и технологические достижения;

4) политические факторы – политика правительства, государственные приоритеты, общественные партии и движения;

5) международные события – глобальные изменения, деятельность международных организаций и др.

Все факторы внешней среды взаимосвязаны и изменяются в динамике. Их основными характеристиками являются: сложность, подвижность, взаимосвязанность и неопределенность.

Факторы внешней среды, как правило, не являются результатом управленческих решений и потому не подлежат существенной корректировке со стороны руководства. Они несут в себе как угрозы, так и благоприятные возможности для организации. Задача менеджера состоит в мониторинге состояния внешней среды с целью минимизации потерь и максимизации благоприятных воздействий.

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

**Урок 8. Внутренняя среда организации**

План:

1. Внутренняя среда организации

**1.**Внутренняя среда организации

Внутренняя среда организации– это перечень всех внутриорганизационных факторов, процессов и ресурсов организации, влияющих на функционирование и развитие организации.

Более распространенный подход выделяет пять основных элементов внутренней среды: цели, структура, задачи, технология, люди.

Целями называются конкретные конечные результаты или состояния, которых хотят достигнуть работники предприятия совместными усилиями.

Основной целью работы большинства организаций является получение прибыли.

Структура – это своеобразный каркас или скелет организации, расставляет все и всех по местам. Структура предприятия представляет собой соотношение уровней управления и функциональных подразделений (функциональных областей - областей деятельности, в которых функционируют подразделения в интересах организации в целом. Сюда относятся маркетинг, производство, обучение кадров, планирование финансовых ресурсов), используемых для достижения целей.

Структура организации отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое.

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Одной из основных концепций, имеющих отношение к структуре, является специализированное разделение труда.

Задача– это работа или ее часть, которая должна быть выполнена в определенный срок и определенным образом в процессе реализации цели.

С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что, если задача будет выполнена тем способом и в те сроки, которые предписаны, то организация будет действовать успешно.

Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с людьми, предметами, информацией.

Технология– это любое средство (машины, механизмы, инструменты, навыки, приемы, знания), с помощью которого элементы входа (заготовки) преобразуются в элементы выхода (готовая деталь).

Включает в себя технические средства и способы их комбинирования и использования для получения конечного продукта, создаваемого организацией, является предметом самого пристального внимания со стороны менеджмента. Управление должно решать вопросы технологий и осуществления их наиболее эффективного использования.

Люди– это конкретные лица, составляющие коллектив предприятия со всем разнообразием их индивидуальный и коллективных качеств, и поведения. Люди являются основой любой организации. Именно кадры организации создают его продукт, формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация.

**Тема 1.2.Управление работой организации и структурного подразделения**

**Урок 9. Процесс управления. Содержание процесса управления, характеристика его элементов.**

План:

1. Процесс управления.
2. Содержание процесса управления, характеристика его элементов.

**1.Процесс управления**

**Процесс управления**– это совокупность целенаправленных действий руководителя и аппарата управления по согласованию совместной деятельности людей для достижения целей организации.

|  |  |
| --- | --- |
| **Параметры** | **Процессы** |
| **Процесс управления** | **Производственный****процесс** |
| Предмет труда | Информация | Материал, заготовки, деталь и др. |
| Средства труда | Инструмент, оргтехника, вычислительная техника и др. | Оборудование, оснастка, устройства и др. |
| Продукт труда | Информация в преобразованном виде (решение, план, отчет) | Деталь, узел, агрегат, изделие |
| Исполнитель трудового процесса | Руководитель, специалист, технический исполнитель | Производственный рабочий |
| Стадии процесса | Целеполагание, информационная работа, аналитическая работа, выбор варианта действий (выработка решения), организационно-практическая работа | Заготовительная, обработочная, сборочная, испытательная |
| Составляющие процесса | Операции, процедуры | Операции |
| Рабочее место исполнителя трудового процесса | С широкими границами | С узкими границами |

**Параметры процесса управления.** Все протекающие на предприятии процессы (в сфере производства и управления) прежде всего являютсяпроцессами труда, поскольку и производство и управление – это совместный труд людей, совершающих целенаправленные действия по определённой программе. К параметрам (характеристикам) процесса управления можно отнести:

• предмет труда;

• средства труда;

• продукт труда;

• исполнитель трудового процесса.



Общие функции выполняются во всех без исключения организациях с вещественным и духовным производством. Формирование конкретных функций зависит, как известно, от специфики производственной системы, сфер деятельности предприятия. Поэтому перечень конкретных функций может быть как угодно малым и как угодно большим в зависимости от размера организации и масштаба её производства.

На каждом конкретном предприятии в процессе управления задействованы всеобщие и конкретные функции для подготовки управляющего воздействия, подготовки, принятия и реализации решений.

**2. Содержание процесса управления, характеристика его элементов.**

Процесс управления – это деятельность субъекта управления по согласованию совместного труда работающих для достижения целей организации.

Как научное понятие процесс управления выступает в единстве трёх своих сторон:

1) содержания;

2) организации;

3) процедур осуществления (технологии управления).

1. С содержательной стороны процесс управления может быть охарактеризован как целенаправленное воздействие на состояние элементов, образующих систему управления. Процесс этот выражает единство различных частичных процессов (технических, экономических, социальных и др.), выполняемых аппаратом управления в определённых пространственных и временных границах применительно к конкретным объектам и уровням управления.

2. Организационная характеристика процесса управления выражает пространственную и временную последовательность его протекания, определяемую циклом управления. Последний включает 1) определение целей и 2) осуществление функций управления. Важная роль в этом аспекте принадлежит делению процесса управления по принадлежности к компонентам системы управления и её уровням.

На уровне предприятия различают следующие типовые компоненты системы управления как объекты приложения процесса управления:

1) подсистему линейного руководства;

2) целевые подсистемы;

3) функциональные подсистемы;

4) подсистему обеспечения управления.

Подсистема линейного руководства включает всех линейных руководителей – от мастера до директора предприятия. Целевые подсистемы охватывают:

• управление выполнением плана производства и поставок продукции;

• управление качеством продукции;

• управление ресурсами;

• управление развитием производства;

• управление социальным развитием трудового коллектива;

• управление охраной окружающей среды.

Функциональные подсистемы характеризуются специализацией управленческой деятельности по выполнению соответствующих 1) конкретных и 2) специальных функций управления.

Подсистема обеспечения управления охватывает:

1) правовое обеспечение;

2) информационное обеспечение;

3) организацию и внедрение нормативного хозяйства;

4) делопроизводство;

5) оснащение предприятия техническими средствами управленческого труда.

**Урок 10. Влияние принципов хозяйствования на результаты работы**

План:

1. Влияние принципов хозяйствования на результаты работы

Методы хозяйственного права - это совокупность способов, приемов регулирующего воздействия норм хозяйственного права на поведение субъектов хозяйственных отношений.

Методы хозяйственного права базируются на двух основных принципах;

1) обще разрешительный принцип;

2) обязывающий принцип.

К первому блоку методов, по которым придерживается обще разрешительный принцип - "разрешено все, что не запрещено законом", по которым действуют все субъекты хозяйственного права что в рамках закона самостоятельно могут принимать решения в вопросах осуществления ими хозяйственной деятельности. Это так называемые диспозитивные методы - метод автономных (независимых) решений и метод координации.

**Хозяйственное право, как отрасль права базируется на следующих основных принципах:**

Первый принцип хозяйственного права базируется на использовании комплексных нормативных актов, которые включают в себя нормы двух или более отраслей права. Это Хозяйственный, Налоговый, Таможенный и другие кодексы Украины и отдельные законы, которые включают в себя нормы

хозяйственного, гражданского, административного, финансового и других отраслей права.

Второй принцип - использование хозяйственных нормативных актов регулирующих отдельные виды хозяйственной деятельности, каковы законы Украины "О банках и банковской деятельности" от 07.12.2000 г.., "О лицензировании определенных видов хозяйственной деятельности от 01.06.2000 г..," Об особенностях образования публичного акционерного общества железнодорожного транспорта общего пользования "от 23.02.2012 г. и др..

Третий принцип - использование в хозяйственной деятельности правовых норм регулирования в различных отраслях экономики Украины каковы ЗУ от 16.12.1997 г.. "О финансовом лизинге", ЗУ от 16.07.1999 г. ". О концессиях" и другие.

Четвертый принцип - сочетание хозяйственного права с коммерческим правом других стран и международным законодательством, и международными договорами в результате, которого субъекты хозяйствования реализуют свое право на внешнеэкономическую деятельность. Это ЗУ "О внешнеэкономической деятельности от 16.04.1991 г., ЗУ от 29.06. 2004" О международных договорах Украины "и другие.

**Урок 11. Основные функции управления. Планирование.**

План:

1. Основные функции управления.
2. Основные функции планирование.

1. Основные функции управления.

Обычно выделяют пять общих функций управления:

- планирование (прогнозирование);

- организация;

- координация (регулирование);

- стимулирование (активизация, мотивация);

- контроль (анализ, учет).

Рассмотрим общие функции управления подробно:

1. Планирование — это выработка и постановка целей и задач по управлению производством, а также определение путей и средств для достижения поставленных целей.

Различают три типа планирования: стратегическое, тактическое и оперативное. Применительно к сельскохозяйственной организации вопросами стратегического планирования занимается председатель СПК. Оперативное планирование осуществляют руководители на местах (бригадиры, начальники цехов, руководители служб).

При составлении планов руководствуются следующими принципами:

- полнота (должны учитываться все факторы);

- точность (необходимо использовать современные средства прогнозирования);

- ясность (поставленные цели должны быть простыми и понятными);

- непрерывность (планирование идет постоянно);

- экономичность (расходы на планирование должны быть соизмеримы с получаемым выигрышем);

2. Организация — это создание новой или усовершенствование существующей структуры управления для реализации целей и задач предприятия.

Вне зависимости от вида и масштабов своей деятельности каждое предприятие должно быть определенным образом организовано. Существуют обязательные действия, которые необходимо выполнить при реализации функции организации:

- определение и детализация целей, выявленных в ходе планирования;

- определение видов деятельности для достижения этих целей;

- поручение различных задач исполнителям (т. е. разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие подразделения;

- координация различных видов деятельности посредством установления взаимоотношений, заданий и сроков;

- обеспечение единства цели;

- установление размаха менеджмента (или нормы управляемости), т. е. оптимального числа подчиненных у одного руководителя.

Функция организации рассматривается как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура предприятия;

3. Координация — это обеспечение согласованности действий коллективов людей для достижения цели предприятия.

Координация в управлении предприятием осуществляется путем налаживания взаимодействия различных подразделений. Она включает в себя также регулирование и маневрирование материальными и финансовыми ресурсами. Но, говоря о регулировании, не следует считать его синонимом координации. Регулирование — это часть текущего координирования.

Функцию координации обычно выполняет руководитель организации. Для этого он должен иметь весь объем информации как о стратегических задачах, так и по текущим вопросам;

4. Стимулирование — это побуждение коллектива людей к повышению эффективности их деятельности.

Поведение людей всегда мотивировано. Они могут трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а могут уклоняться от работы. Поведение человека может иметь и другие проявления. Во всех случаях следует искать мотивы поведения. Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей предприятия;

5. Контроль — это систематическое наблюдение за деятельностью коллективов людей для выявления отклонений от установленных планов, норм, правил и требований.

Функцию контроля следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой можно удерживать предприятие на верном пути, сравнивая показатели его деятельности с установленными стандартами и планами. В практике менеджмента существует определенная технология контроля, которая включает следующие элементы:

- концепция контроля, (т. е. систематический контроль или частные проверки, предмет контроля, контролирующий орган);

- цели контроля (целесообразность, правильность, эффективность действий);

- нормы контроля (этические, правовые, производственные);

- виды контроля (предварительный, текущий, заключительный);

- объем контроля (полный, эпизодический, выборочный);

- область контроля (финансовый, контроль качества, производительности).

В основу создания системы контроля должны быть положены следующие принципы:

- эффективность (насколько контроль полезен);

- эффект влияния на людей (не вызывает ли контроль негативную реакцию);

- выполнение задач (контроль должен способствовать выявлению отклонений, устранению недостатков);

- определение границ (контроль не может проводиться без ограничений. Необходимо соблюдать нормы, определяемые действующим законодательством).

2. Основные функции планирования.

Планирование - ключевой элемент управления развития на всех уровнях соц-экономических систем, независимо от форм собственности.

Принципы планирования:

1. Принцип научности - планировать необходимо на научной основе, с использованием экономических законов, закономерностей, новейших открытий фундаментальных и прикладных наук с учетом НТП и применении достижений лучших предприятий.

2.Принцип необходимости - повсеместное и обязательное использование планов предприятия при выполнении любого вида трудовой деятельности.

3.Принцип единства - разработка общего и частных планов развития предприятия, т.е. должны быть общие экономические показатели.

4.Принцип гибкости - тесно связан с принципом непрерывности. Предусматривает возможность корректировки плановых показателей, координации процесса выполнения плановых решений.

5.Принцип точности - внутренней так и внешней средой предприятия.Любая организация АПК, особенно с/х в своей деятельности сталкивается с неопределенностью, при этом степень точности плановых показателей определяется системами и методами планирования, которыми мы пользуемся.

6.Принцип эффективности - требует разработки такого варианта плана, который при существующих ограничениях проездных ресурсов, обеспечит получения наибольшего экономического эффекта.

7.Принцип обеспечения динамичной пропорциональности и сбалансированности

Функция -это обязанность, круг деятельности, назначение чего-либо, выполняемую кем-либо работ.

Функции планирования на предприятии:

1.Функция руководства предусматривает обоснование стратегии и тактики, целей и задач предприятия, оценку и анализ внешней и внутренней среды функционирования, распределение ограниченных ресурсов, организацию и контроль выполнения намеченных планов. Стратегия развития предприятия формулируется и разрабатывается высшим руководством (руководитель предприятия и гл. специалисты), а тактика специалистами (руководители подразделений). При этом по практике планирования составления перспективных планов являются обязанностью высшего руководства.

2.Функция обеспечения - устойчивые виды деятельности, выполняемые на предприятии непосредственно для производства продукции (работ, услуг). Функция определяется этапами производственного цикла деятельности предприятия (закупка-производство-сбыт), элементами производственного обеспечения - материально-техническое обеспечение (ресурсы, связь, транспорт) и направлениями деятельности (персонал, инвестиции, проекты, финансы, снабжение, безопасность).

3.Функция координации - предполагает при разработке планов взаимоувязку их на всех уровнях планирования (от предприятия до подразделения). Планирование на предприятии будет эффективным, если деятельность одного подразделения будет увязана с деятельностью другого. При этом планирование их деятельности должно осуществляться не только одновременно, но и во взаимосвязи и взаимозависимости.

4.Функция контроля – процесс реализации плана, развития предприятия, укрепляет связь планирования с действительностью, что способствует совершенствованию организации управления, стиля и методов работы руководителя.

Функции планирования взаимодополняют друг друга и создают целостную систему планируемого управления предприятием, позволяющую дифференцировать методы управленческого воздействия, специализировать органы управления и труд отдельных менеджеров.

**Урок 12. Организация. Рабочее место.**

План:

1. Организация.
2. Рабочее место.

1.Организация.

Организация- группа людей, совместная деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели и носит характер устойчивого образования, характеризующегося социальным взаимодействием с разнообразным ролевым репертуаром, формализованными или неформализованными межличностными связями.

Виды организаций:

1) По степени формализации различают формальные и неформальные организации.

Формальной считается организация, прошедшая государственную регистрацию в налоговых органах, внесенная в Единый государственный реестр юридических лиц и получившая соответствующее свидетельство. Такой порядок установлен с 2002 года, до этого регистрация проводилась в администрациях краев, областей, городов и районов.

Таким образом, формальная организация это – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Неформальная организация такую регистрацию не проходит, и возникают закономерные вопросы: как она образуется и имеет ли право на жизнь? Предприниматель-одиночка регистрируется как индивидуальное предприятие без права образования юридического лица. Он может работать один, однако при успешном ведение дела может вовлечь в свое дело родственников, друзей, специалистов. Российское законодательство не запрещает предпринимателю привлекать наемный труд, многие этим и пользуются, при этом стараются выйти на более выгодные условия налогообложения. Именно по этой причине неформальной организации, достаточно распространены сейчас в России.

И так неформальная организация – группа в составе формальной организации, которая возникает спонтанно и где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно.

2) По форме собственности:

- государственные;

- муниципальные;

- частные;

- иные (например, смешанные).

3) По хозяйственному признаку:

- прибыльные и неприбыльные;

- бюджетные и внебюджетные;

- торговые;

- посреднические;

- финансовые;

- инновационные;

- промышленные;

- сельскохозяйственные;

- строительные;

- транспортные и другие.

(Например, в сфере добывающей промышленности это организации нефтедобывающей, угольной и газовой промышленности, добычи и переработки полезных ископаемых – руды разных металлов, алмазов, глиноземов и др.)

4) По размеру организации делятся на малые; средние и крупные, при этом главным критерием выступает численность персонала. Это не совсем правильно, т.к. при высокой автоматизации производства на крупном предприятии может работать не большое количество людей.

Почему мы уделяем такое внимание малым предприятиям? Дело в том, что малые предприятия, находясь под покровительством государства, испытывают меньший налоговой пресс, поэтому предприниматели часто сознательно идут на создание именно малого предприятия.

Для средних предприятий численность персонала устанавливается до 300 человек, а для крупных – от 301 и больше.

5) Разделяют организации также и по секторам экономики.

Организации подразделяются на четыре типа, в каждый из которых входит несколько отраслей, однородных по своему месту в технологическом цикле:

- отрасли первичного цикла, занимающиеся добычей сырья, включают организации и предприятия сельского, лесного и рыбного хозяйств, угольной промышленности и т.д.;

- отрасли вторичного цикла, в состав которых входят организации и предприятия обрабатывающей промышленности, например машиностроения, металлообработки, автомобилестроения и т.д.;

- отрасли третьего цикла, предприятия и организации которых оказывают услуги, необходимые для нормальной жизнедеятельности отрасли первых двух секторов. Это банки, страховые компании, образовательные учреждения, туристические агентства, розничная торговля и др.;

- к четвертому сектору относятся все организации и институты, занимающееся такой прогрессивной и быстро развивающейся сферой человеческой деятельности, как информационная технология.

6) По отношению к прибыли организации делятся на коммерческие (у них получение и распределение прибыли между учредителями (акционерами) является уставной целью деятельности) и некоммерческие (основная цель состоит в удовлетворении неких общественных потребностей, а прибыль (если вдруг она появляется) может быть направлена только на развитие самой организации).

Целью любой коммерческой организации является получение прибыли, у некоммерческих организаций цели могут быть самыми различными: разведение аквариумных рыбок, сбор почтовых марок, распространение научных знаний, оказание образовательных услуг, даже завоевание власти в стране. Законодательство России не запрещает некоммерческим организациям заниматься и коммерческой деятельностью направляться на заявленные цели организации.

2. Рабочее место.

Рабочее место — место, где работник должен находиться и где он выполняет работу в режиме и условиях, предусмотренных нормативно-технической документацией. Определение понятия "рабочее место" законодательно закреплено в ст. 209 ТК РФ и в полной мере соответствует общепринятой международной терминологии, в частности, определению, содержащемуся в Конвенции МОТ № 155: "Прямо или косвенно контролируемые работодателем места, где работник должен находиться или куда ему необходимо следовать в связи с его работой".

Рабочее место является основным звеном производственного процесса, где сосредоточены материально-технические элементы производства и осуществляется трудовая деятельность человека. От того, как организован труд на рабочем месте, зависит использование применяемых орудий труда, качество выпускаемой продукции, себестоимость, а также общая культура производства. Организация рабочего места имеет целью создать оптимальные условия для высокопроизводительной работы.

Рабочее место должно соответствовать антропометрическим данным работника. Эргономическая оценка рабочего места осуществляется в соответствии с действующими нормативными документами. Организация рабочего места связана с технологиями, нормированием и организацией труда, планированием и оценкой работы, психофизиологическими, социальными, правовыми вопросами. Одним из способов совершенствования организации рабочего места является специальная оценка условий труда.

Постоянное рабочее место— это место, на котором работающий находится большую часть своего рабочего времени (более 50% или более 2 ч непрерывно). Если при этом работа осуществляется в различных пунктах рабочей зоны, постоянным рабочим местом считается вся рабочая зона (ГОСТ 12.1.055).

Непостоянное рабочее место — место, на котором работающий находится меньшую часть своего рабочего времени (менее 50% или менее 2 ч непрерывно).

В зависимости от особенностей производственного процесса и характера выполняемой работы различают виды рабочих мест:

– простое рабочее место (обслуживание одним работником одного агрегата);

– многостаночное рабочее место (обслуживание одним работником одновременно нескольких агрегатов);

– коллективное рабочее место (обслуживание одного агрегата несколькими работниками);

– стационарное рабочее место (располагается на закрепленной производственной площади, оснащается стационарными средствами труда);

– подвижное рабочее место (продвигается к месту расположения предметов труда);

– пространственное рабочее место (определяется характером работы — работник имеет не фиксированное рабочее место, а лишь очерченное пространство и постоянное место явки);

– свободное рабочее место (для выполнения своих обязанностей работник использует любую точку территории предприятия).

Простое рабочее место — один работник обслуживает один агрегат. Например, один программист обслуживает один комплект компьютерной техники или один универсальный токарный станок обслуживается одним токарем.

Многостаночное рабочее место предполагает обслуживание одним работником одновременно нескольких агрегатов. Такой тип рабочих мест широко распространен в текстильной промышленности и в машиностроении. Например, пять токарных автоматов обслуживаются одним токарем-оператором.

Коллективное рабочее место характерно для химической промышленности, нефтехимической, металлургической и ОАО «РЖД», а также для крупных транспортных средств (локомотивов, самолетов, морских и речных судов). В этом случае один агрегат обслуживается не одним, а несколькими работниками. Например, крупный прокатный стан на металлургическом заводе обслуживают одновременно до 120 рабочих.

Стационарные рабочие места неподвижны, располагаются на закрепленной производственной площади и оснащаются стационарными средствами труда (машинами, механизмами, инструментом). Предметы труда подаются непосредственно к рабочему месту.

Подвижные рабочие места не имеют закрепленных за ними производственных площадей, а сами продвигаются к месту расположения предметов труда. Например, буровая машина продвигается к месту бурения. Многие рабочие места перемещаются одновременно с предметами труда — поезда, автомобили и другие транспортные средства.

**Урок 13. Мотивация. Контроль.**

План:

1. Мотивация.
2. Контроль.

1.Мотивация

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к достижению личных целей, и целей организации.

Мотивированную деятельность можно определить, как свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов, а мотивацию труда как стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определённые блага) посредством трудовой деятельности. Мотивация труда является важнейшим фактором результативности работы.

Различают мотивацию двух видов: положительную и отрицательную.

Положительная мотивация - это стремление добиться успеха в своей деятельности. Она обычно предполагает проявление сознательной активности и связана определенным образом с проявлением положительных эмоций и чувств, например, одобрение тех, с кем трудится данный человек.

К отрицательной мотивации относится все то, что связано с применением осуждения, неодобрения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом смысле слова. При отрицательной мотивации человек стремится уйти от неуспеха. Боязнь наказания приводит обычно к возникновению отрицательных эмоций и чувств. А следствием этого является нежелание трудиться в данной области деятельности.

Известно, что многократное применение наказания существенно снижает его действие. Такова психологическая закономерность. В результате люди привыкают к отрицательному воздействию наказания и, в конце концов, перестают реагировать на него.

Парадоксально, но факт, что подобное действие оказывает и вознаграждение. Если человек все время получает, например, материальную награду, то со временем оно теряет свою мотивационную нагрузку, т.е. перестает действовать. Ученые-психологи доказали, что длительно действующая отрицательная мотивация вредным образом отражается не только на результатах труда, но и на самой личности работника.

Мотив – причина деятельности, связанная с удовлетворением объективных потребностей.

Потребности - это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию.

Первичные потребности заложены генетически (потребность в еде, сне и др.), а вторичные – психологические потребности, вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности служат мотивом к действию.

Человек не будет трудиться, если у него нет потребности (мотива) в получении предоставляемого блага. Например, если вы хотите заставить работать представителей какого-нибудь отсталого племени, живущего в условиях каменного века, давая им взамен целый чемодан долларов (что для современного человека, безусловно, является ценным), то они будут работать скорее из-за самого чемодана, а не из-за бесполезных с их точки зрения бумажных купюр.

Потребности можно удовлетворить вознаграждениями.

Вознаграждение - это то, что человек считает для себя ценным.

Руководители используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством самой работы.

**2.Контроль**

Контроль – процесс определения, оценки и информации об отклонениях действительных значений от заданных или их совпадении и результатах анализа. Контролировать можно цели, ход выполнения плана, прогнозы, развитие процесса.

Предметом контроля может быть не только исполнительская деятельность, но и работа менеджера. Контрольная информация используется в процессе регулирования. Таким образом, говорят о целесообразности объединения планирования и контроля в единую систему управления (Controlling): планирование, контроль, отчетность, менеджмент (рис. 1.).

Контроль осуществляется лицами, прямо или косвенно зависящими от процесса. Проверка (ревизия) – контроль лицами, независящими от процесса.

Контроль можно также классифицировать:

– по принадлежности к предприятию субъекта контроля (внутренний, внешний); – по основанию для обязанности (добровольный, по уставу, договорной, по закону);

– по объекту контроля (за объектом, за решениями, за результатами);

- по регулярности (регулярный, нерегулярный, специальный).

Существует 3 вида контроля: предварительный, текущий и заключительный. По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.1

Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам.

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работ. Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Предварительный контроль используется в трех областях – по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы, подчиненного его непосредственным начальником.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время

Текущий и заключительный контроль основывается на обратных связях. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

**Урок 14. Общие и конкретные функции управления**

План:

1. Общие функции управления
2. Конкретные функции управления

1.Общие функции управления

Функция управления - это конкретный вид управленческой деятельности, для реализации которого требуются определенные операции (управленческие работы).

Функции управления раскрывают сущность и содержание управленческой деятельности на всех уровнях и являются распределением обязанностей в сфере управления, требуют определенной очередности и единства реализации для получения намеченных результатов.

Несмотря на наличие в системе таможенных органов различных подходов к классификации функций управления, их целесообразно разделить на общие функции управления, отражающие стадии процесса управления, и специфические (функции управления конкретными видами оперативно-служебной деятельности таможенных органов).

Общие функции управления раскрывают сущность управления, они универсальны, так как характеризуют процесс управления любым объектом.

При определении состава общих функций управления следует учитывать их диалектическое единство, а также единство управляющей и управляемой систем. Состав функций управления должен обеспечивать эффективность реагирования управляющей системы на любые изменения состояния управляемой системы.

К общим функциям управления относятся: анализ и прогнозирование, планирование, организация, регулирование, учет и контроль.

Для того чтобы реализовать ту или иную общую функцию управления, необходимо выполнить ряд операций (управленческих работ). При этом под операцией (управленческой работой) понимается совокупность устойчиво повторяющихся действий, необходимых для реализации функций управления, но недостаточных для обеспечения управляемости объекта управления.

Если полная реализация общей функции управления приводит к тому, что оперативно-служебная деятельность переходит в новое качество, то выполнение отдельной операции (управленческой работы) еще недостаточно для тот, чтобы эта деятельность получила новое качественное состояние.

Реализация каждой конкретно взятой общей функции управления осуществляется установленным количеством определенных только для этой функции операций (управленческих работ).

Объективные возможности социальной системы могут быть выявлены на основе анализа и прогнозирования как важнейших функций управления.

Анализ - это методологический прием разложения явления, системы или процесса на составляющие части для их последующего исследования с научных позиций, синтезирования общего вывода, который и является базой для подготовки управленческого решения.

Анализ как познавательная деятельность руководителя имеет свои отличительные черты по сравнению с анализом, проводимым функциональными службами и отдельными специалистами. К ним можно отнести: рассмотрение организации в целом как системы, состоящей из обособленных элементов; систематическое проведение сравнений и сопоставление конечных результатов с государственной установкой; системную оценку эффективности технологических процессов деятельности организации; факторный подход при оценке конечных результатов, позволяющий заглянуть внутрь социально-экономических процессов, выявить причины успеха и срывов.

2.Конкретные функции управления

Конкретные функции управления связаны со спецификой объекта управления. Выделение конкретных функций управления необходимо для организации управления, формирования штатов и организационной структуры.

Так как конкретные функции возникают в результате наложения общих функций управления на специфику объектов управления, то перечень таких функций зависит от перечня объектов управления и уровня декомпозиции самих функций.

В качестве объектов управления могут выступать ресурсы, процессы и результаты.

Эта классификация представляет организацию как совокупность входов, выходов и процессов преобразования ресурсов на входе в результаты на выходе. Но ведь систему можно рассмотреть и с других позиций, детализируя внутреннюю среду организации по составляющим (цели, задачи, структура, технология, персонал).

Можно рассмотреть наложение общих функций управления на функциональные области менеджмента (стратегическое управление, маркетинг, инновационный менеджмент, управление персоналом, финансовый менеджмент, управление производством), которые выделились в процессе разделения труда в управлении в качестве самостоятельных участков работ. Это тоже даст представление о совокупности конкретных функций управления.

Применительно к первой классификации конкретных функций управления можно выделить функции управления ресурсами, функции управления процессами и функции управления результатами.

Функции управления ресурсами. Организации в процессе своей деятельности используют материальные, трудовые, финансовые, информационные, технологические и другие ресурсы. Соответственно выделяют конкретные функции:

• управление запасами;

• управление финансами;

• управление персоналом и т.д.

Функции управления процессами. В любой организации протекает множество процессов, начиная от самого общего процесса управления, и до более конкретных: процессы реализации общих функций управления, процессы коммуникаций, принятия решений, производственный процесс. Важнейшими частями производственного процесса являются снабжение, производство и сбыт продукции. В соответствии с этим выделяют конкретные функции управления:

• управление материально-техническим снабжением;

• управление основным производством;

• управление вспомогательным производством;

• управление обслуживающим производством;

• совершенствование управления;

• управление сбытом;

• управление маркетингом и т.д.

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

• управление качеством;

• управление производительностью;

• управление затратами и т.д1.

**Тема 1.3.**

**Постановка целей и задач организации и структурного подразделения**

План:

1. Постановка целей и задач организации
2. Постановка целей и задач структурного подразделения

1.Постановка целей и задач организации

**Цель организации представляет собой** конечное состояние или желаемый результат, к которому стремится любая компания. Компания имеет всегда одну общую цель, к достижению которой должны стремиться все участники трудового коллектива.

Определяющей особенностью целей является то, что они должны быть реально выполнимыми и достижимыми, при этом понятными для коллектива.

При осуществлении планирования руководство компании проводит разработку целей, сообщая их работника. В некоторых компаниях выработкой тактических целей могут заниматься все члены трудового коллектива. Совместное определение целей — главный мотив и координирующая сила предприятия, поскольку в результате этого процесса каждый сотрудник понимает, к чему он должен стремиться.

Цели и задачи организации могут включать в себя завоевание и удержание доли определенного рынка, достижение более высокого качества продукции, повышение прибыльности компании, достижение максимального уровня занятости и др.

**Цели и задачи организации должны быть:**

1.) Достижимыми (нельзя слишком завышать цели);

2.) Конкретными (определить срок);

3.) Адресными (определить исполнителя);

4.) Гибкими (пересматриваются в соответствии с изменениями во внутренней и внешней среде);

5.) Непротиворечивыми (если компания ставит несколько целей, они должны соответствовать друг другу).

**Цели и задачи организации,** поставленные руководством, используются в процессе установления и оценки эффективности компании.

Цели и задачи организации задают общий ориентир для деятельности.

Задачи организации представляют собой цели, достижение которых необходимо к определённому времени в пределах периодов, на которых рассчитывается управленческое решение. Задачи организации являются целями, которые не привязаны ко времени.

В зависимости от структуры организации каждая должность характеризуется рядом задач, рассматриваемых в качестве необходимого вклада в достижение целей предприятия. При этом задачи указывают на непосредственные цели компании, которые поддаются количественной характеристике.

Цели и задачи организации главным образом направлены на получение дохода от производства или реализации продукции.

Задачи организации могут заключаться в обеспечении персонала заработной платой, получении дохода владельцами компании, обеспечении потребителей качественной продукцией в соответствии со спросом и договорами, охране окружающей среды, недопущении сбоев в работе компании и др.

**2.Постановка целей и задач структурного подразделения**

Под целью создания структурного подразделения понимается идеальное представление результата, который должно достичь подразделение в процессе своей деятельности. Правильно и точно сформулированная цель позволяет направить и сориентировать деятельность подразделения и, кроме того, еще раз определить его назначение и обозначить место в структуре организации.

**Цель должна:**

* быть достижимой;
* поддаваться структурированию;
* подчиняться или увязываться с целями деятельности организации в целом;
* определять назначение и конечный результат деятельности подразделения;
* представлять собой концентрированное выражение задач и функций подразделения;
* быть определенной точно и конкретно.

Например, основная цель создания канцелярии может быть сформулирована в Положении об этом структурном подразделении следующим образом:

«Основной целью канцелярии является документационное обеспечение деятельности других структурных подразделений организации».

Цель создания отдела кадров может быть определена так:

«Основной целью отдела кадров является кадровое обеспечение деятельности организации».

Подразделение может создаваться и для реализации нескольких целей. В этом случае они все должны быть перечислены в Положении о структурном подразделении.

**Под задачей понимается** определенное направление деятельности структурного подразделения, обеспечивающее достижение поставленной перед подразделением цели. Основные задачи подразделения, как правило, определяются на основе матрицы распределения функций управления организацией.

Если матрица не составлялась и структурирование организации осуществляется «в первом приближении», то в качестве основы для определения задач можно использовать квалификационные характеристики руководителей структурных подразделений из Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих. Почти в каждой характеристике основная задача сформулирована в первом предложении. Так, в квалификационной характеристике начальника юридического отдела указано: «Обеспечивает соблюдение законности в деятельности предприятия и защиту его правовых интересов». Отсюда основные задачи этого структурного подразделения формулируются следующим образом:

**Задачами юридического отдела являются:**

* Обеспечение законности в деятельности организации.
* Защита правовых интересов организации.

Для достижения цели, указанной в настоящего Положения. **Юридический отдел решает следующие задачи:**

* Обеспечивает законность в деятельности организации.
* Осуществляет защиту правовых интересов организации.

Задачи подразделения могут выходить за пределы должностных обязанностей его руководителя (например, в объединенных подразделениях рекламно-информационном отделе, отделе маркетинга и сбыта, др.).

Если в состав подразделения входят структурные единицы, отвечающие за отдельные направления деятельности, то задачи определяются подробно и условно структурируются таким образом, чтобы их можно было легко закрепить за этими единицами.

Перечисление задач структурного подразделения необходимо начинать с главных и заканчивать второстепенными. Задачи должны быть сформулированы предельно точно и определенно. Они должны быть решаемыми и адекватными поставленной перед структурным подразделением цели.

Так, основные задачи отдела кадров могут быть сформулированы следующим образом:

**Основными задачами отдела кадров являются:**

* Подбор и расстановка работников.
* Формирование стабильно работающего коллектива.
* Создание кадрового резерва.
* Учет кадров.
* Контроль за дисциплиной труда.
* Обеспечение трудовых прав работников.

**Урок 15. Методика постановки целей и задач.**

**Постановка целей и задач организации.**

План:

1. Постановка целей организации
2. Постановка задач организации

**1. Постановка целей организации**

**Цель** — одно из наиболее сложных понятий, изучению которого уделяется большое внимание различными дисциплинами. Процесс образования и обоснования целей в организациях имеет важное значение для развития организаций, но одновременно является мало изученным и весьма сложным по своему содержанию. На протяжении всего периода развития философии и теории познания происходило развитие представлений о цели.

Результаты анализа определений цели показывает, что в зависимости от стадии познания объекта, понятие «цель» обретает различные значения: от идеальных устремлений до конкретных целей и конечных результатов, достижимых в пределах определенного интервала времени, формулируемых в терминах конечного продукта деятельности организации.

В отдельных определениях понятие «цель» принимает различные значения в пределах условной «шкалы» — от идеальных устремлений к материальному воплощению, конечному результату деятельности.

В понятии цель заключено противоречие: с одной стороны, цель означает наличие идеи, побуждающей к действию, с другой стороны, цель является материальным воплощением этой идеи.

**Цель** – идеальное представление желаемого результата деятельности людей и организаций. Для предпринимателей, создающих организации, цель становится системообразующим фактом, а количественно выраженные цели являются инструментом повышения эффективности организаций.

**Цели организации**— желаемый и достижимый результат (при условии создания организации как совершенного гармоничного целого), связанный с удовлетворением потребностей людей и заданный общенационально, то есть предполагающий возможность количественного измерения и/или проверку.

Конструктивное задание целей организации предусматривает:

а) наличие определенного множества видов целей;

b) полноту, согласованность и адаптивность целей;

c) лаконичное, четкое и краткое отображение в текстовой форме.

Необходимое условие развития организации заключается в обеспечении согласования различных целей в пространстве и во времени, причем особую роль при этом играет определение «пучка» стратегических траекторий. Они должны быть направлены на достижение системы целей и реализацию миссии, которую выполняет организация.

**Требования к целям:**

а) Цель должна быть краткой, емкой, лаконичной (1-3 предложения) – в ней не должно быть описания путей достижения цели;

б) желательно, чтобы цель была измеримой, т.е. указывала на конкретные цифры, даты, нормы;

в) желательно, чтобы цель имела тенденцию к сравниваемой показателей (прогнозируемое и то, что уже было);

г) цель должна быть реальной для данных условий, соответствовать ресурсам предприятия. д) цели должны быть дифференцированы по конкретным группам персонала, учитывать профессиональный уровень, опыт, физиологические особенности и т.п.;

е) цель нуждается в гибкости, корректировке, изменении;

ж) цель должна быть контролируемой;

**2. Постановка задач организации**

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей. Цели -- это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность. Они являются исходной точкой планирования, лежат в основе построения организационных отношений. На целях бази-руется система мотивирования, используемая в организации. Наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

Современное общество -- это организованное общество. Идея организации появилась у людей из понимания того, что человек в одиночку не способен удовлетворить все свои потребности и желания. Само появление организации связывается с наличием у людей общих целей, что превращает управление организацией в целенаправленную деятельность. Если нет целей в организации, то нет и управления ею.

Академическое определение цели: один из элементов поведения и сознательной деятельности человека, который предвосхищает в мышлении результат деятельности и пути реализации с помощью определенных средств. В практической деятельности цель выступает как способ интеграции различных действий человека, а для организации -- действий различных людей в определенном порядке или системе. Цель -- это исходный пункт, определяющий отношения между субъектом и объектом управления. Взаимодействие их в структуре организации характеризуется диалектикой цели, средства и результата.

**Урок 16-17. SMART-технология постановки целей.**

План:

1. Сущность технологии SMART.
2. SMART – критерии целей.

1.Сущность технологии SMART.

SMART – это тот редкий случай, когда аббревиатура соответствует содержимому. Перевод слова smart звучит с английского как «умный». Планирование по-умному. Отличное название!

Само слово разбирается на простые и понятные составляющие. Каждая буква наделена смыслом, и, вот секрет, пока не удастся проникнуться сутью каждого термина, система смарт для постановки цели работать не будет. Или плохо справится со своей функцией.

Каждый элемент в этой системе имеет значение: для осознания цели, для ее формирования и достижения. Более того, при создании верной формулировки планируемых задач по «смарт» нередко происходит трансформация проектов – вырисовываются ранее незамеченные важные аспекты, нюансы, детали.

Займемся расшифровкой:

S (Specific). Конкретно.

M (Measurable). Измеримо.

A (Achievable). Достижимо.

R (Relevant). Согласовано.

T (Time). Время.

**2. SMART – критерии целей.**

S – Specific. Конкретная цель – половина успеха

Везде пишут: цели по системе смарт должны быть конкретными. Но что это значит?

Все просто! Нужно четко осознавать, какой итог должен быть у данной цели.

Не просто похудеть, а снизить объем талии до 60 см или увидеть стрелку весов на 55 кг. Не поднять продажи предприятия, а достичь показателей лучше аналогичного периода за прошлый год на 40%. Не «купить дом», а «заработать 2 миллиона за полгода и приобрести дом в коттеджном поселке «ХХХ».

Если проект требует участия какого-то еще человек – сотрудника, компаньона, руководителя, то очень важно получить обратную связь по конкретизации цели. Иначе может случиться так, что тренер спортзала ориентируется на достижение итогового веса, а вы стремитесь к точным объемам своих форм!

Даже рассматривая примеры по системе смарт для постановки целей, мы видим не абстрактный план, а четкую картинку. И это очень важно для запуска работы подсознания, которое поняв, что нужно человек, начнет всячески способствовать выполнению его желаний. Подкидывать правильные мысли, стимулировать верные идеи, направлять по лучшему маршруту.

Если же вы верите во влияние Вселенной на нас, то можно использовать и этот аргумент. Чем четче запрос к Вселенной, тем быстрее и правильнее он будет реализован.

Получается, как не объясняй феномен SMART – везде сплошные плюсы.

М – Measurable. Весы для измерения целей

Второй важный нюанс.

Цели по системе SMART должны быть измеримыми. В них должны присутствовать количественные или понятные качественные показатели, характеристики, которые в итоге укажут, что цель достигнута.

Что можно использовать для измерения:

деньги – рубли, евро, доллары, тугрики;

доли, проценты, соотношения;

отзывы или иные критерии внешней оценки;

лайки, число подписчиков, «просмотрено» для статей;

частоту действий – каждый второй пользователь кликает «заказать»;

время – ограниченность периодов;

штрафы – мотивация «от обратного»;

утверждение, согласование, одобрение – получение положительного мнения специалиста или руководителя.

Можно найти и совсем странные варианты измерения целей:

«крестики» у вышивальщиц;

оценки у школьников;

конкурсы у преподавателей;

количество блюд каждый день у хозяйки;

«Помидорки» у занятого человека.

Все что можно измерить и оценить, должно быть измерено и оценено.

Цели по системе SMART – примеры:

похудеть на 10 кг

напечатать 5 статьей за день

знакомиться с 1 человеком в день

получить согласование договора у юриста

Все примеры «обрублены», так как предназначены для демонстрации только критерия «измеримости». Более точные ориентиры для целей по СМАРТ в конце статьи.

А – Achievable. А достижима ли мечта?

Предположим, вы, будучи обычным офисным работником или домохозяйкой, поставили цель: через полгода получить одобрение комиссии для полета на Луну. Конкретно? Измеримо? Все верно!

СМАРТ – не волшебная пилюля, которая переместит вас в волшебный замок только за правильно сделанную формулировку.

Это система, которая ориентируется на реальность бытия. А это значит, что при обдумывании любых планов важно соотносить имеющиеся в наличии ресурсы и возможности с желаемым результатом.

Вариантов оценки достижимости также много как самих целей и способов их измерений. Это:

материальные и моральные ресурсы;

время;

умения;

знания;

финансовые возможности;

здоровье…

R – Relevant. Согласуем цель с реальностью!

Интересный момент – согласование цели. С чем или кем ее нужно «согласовывать»?

Со всем!

С реальностью…

С уже существующими планами…

С желаниями…

Что может получиться, если исключить этот пункт из планирования по СМАРТ? Абсурд и полная невыполнимость сформулированных задач.

Плохо стыкуются цели: «выспаться», «бегать в 5 утра», «проводить с мужем время после его возвращения с работы в 24-00». Или: «сокращения 80% штата» и «выход на прибыль в 200% в сравнении с прошлым годом».

Если есть противоречия, то надо пересматривать и корректировать планы.

T – Time-bound. Когда оценивать результат?

Time-bound – «ограниченность во времени». Если у цели нет конечных временных границ, то достигать ее можно бесконечно. Поэтому важно ставить рамки, в течение которых желаемые планы должны быть реализованы.

Принято разделять цели:

Краткосрочные – до 100 дней

Среднесрочные – от квартала до года

Долгосрочные – на период в 1 год и более

Интересный факт, но согласно SMART-системе, цель должна быть не просто ограниченной во времени, но и соотносимой с другими планами. Цепочка следующая: долгосрочные мечты формулируют категорию среднесрочных дел, а те, в свою очередь, дробятся на краткосрочные проекты.

Если проследить данную идею в обратной последовательности, то виден путь маленьких шагов из сегодня к большой Мечте.

**Тема 1.4.**

**Планирование как функция управления. Стратегическое планирование**

**Урок 18. Сущность планирования.**

План:

1. Значение планирования как функция управления.
2. Принципы планирования: единства, непрерывности, гибкости, точности.

1.Значение планирования как функция управления.

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.

С точки зрения уровня принятия решений:

* планы вышестоящих органов;
* планы собственной организации;
* планы структурных подразделений;
* индивидуальные планы сотрудников.

В зависимости от обязательности выполнения:

прогнозные планы (дают ориентировку, концепцию развития);

рекомендательные (содержат рекомендательные установки);

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

По направленности:

* тематические;
* комплексные (программные).

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

* перспективные (которые могут быть долгосрочными или стратегическими, среднесрочными и краткосрочными);
* текущие (на месяц, квартал);
* оперативные (на неделю, декаду).

Рассмотрим наиболее важные виды планирования деятельности организации более конкретно.

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

**2.Принципы планирования: единства, непрерывности, гибкости, точности**.

Впервые общие принципы планирования были сформулированы А.Файолем. в качестве основных требований к разработке программы действия или планов предприятия им были названы пять принципов:

1.единство,

2.непрерывность,

3.гибкость,

4.точность

Принцип единства планов предусматривает разработку общего или сводного плана социально-экономического развития предприятия. Единство планов предполагает общность экономических целей и взаимодействие различных подразделений предприятия на горизонтальном и на вертикальном уровнях планирования и управления.

Принцип непрерывности планов заключается в том, что на каждом предприятии процессы планирования, организации и управления производством, как и трудовая деятельность, являются взаимосвязанными между собой и должны осуществляться постоянно и без остановки. Чтобы не было перерывов или остановок в производственной деятельности, необходимы не только непрерывность планирования, но и соответствующее обоснование выпускаемой продукции и выполняемых работ. Непрерывность планирования позволяет сделать возможным постоянный контроль, анализ и модификацию планов при изменении как внутренней, так и внешней среды. В процессе непрерывного планирования происходит заметное сближение фактических и плановых показателей производственно-экономической деятельности на каждом предприятии.

Принцип гибкости планов предполагает возможность корректировки установленных показателей и координации планово-экономической деятельности предприятия. Постоянные изменения в технике, технологии и организации производства приводит обычно к снижению расхода запланированных ресурсов и к необходимости уточнения первоначальных планов. При соблюдении этого требования необходимо также планировать величину таких резервов, ибо их необоснованное применение сказывается на результатах планирования.

Принцип точности планов определяется многими как внутрифирменными факторами, так и внешним её окружением. Высокая степень точности планов, видимо, представляется вообще не очень необходимой нашим предприятиям в условиях свободных рыночных отношений. Потому всякий план должен составляться с такой точностью, которую желает достичь само предприятие, с учетом его финансового состояния и положения на рынке и многих других факторов. Иначе говоря, степень точности планов возможна любая, но при обеспечении допустимой эффективности производства. Главным образом она определяется применяемыми системами и методами планирования. При оперативном или краткосрочном планировании требуется более высокая степень точности плановых показателей, при стратегическом или долгосрочном − можно ограничиться выбором общей цели и составлением приближенных расчетов.

**Урок 19. Понятие плана, его виды, показатели.**

План:

1. Понятие плана
2. Виды плана, показатели.

1.Понятие плана

Планом называется официальный документ, в котором отражаются:

- прогнозы развития организации в будущем;

- промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней

и ее отдельными подразделениями;

- механизмы координации текущей деятельности и распределения

ресурсов;

План представляет собой сложную социально-экономическую модель будущего состояния туристской организации. Технология планирования хорошо разработана и постоянно используется. Исходя из миссии и основных принципов турфирмы, отвечающих на вопрос «зачем?», формулируются стратегические цели, указывающие, что делать в целом. Затем они конкретизируются до задач, а те — до конкретных заданий. Далее подсчитываются необходимые ресурсы — материальные, финансовые, кадровые, временные — и при необходимости пересматриваются задания, задачи и цели. В результате получают реально осуществимый план

2.Виды плана, показатели.

Существуют три основных типа планов. Во-первых, планы-цели — это набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов в будущем. Планы-цели используются при больших сроках либо непредсказуемости конкретных событий в будущем. Такие цели согласовываются, ранжируются, однако никогда не связываются ни с конкретным способом достижения, ни с необходимыми для этого ресурсами.

Во-вторых, планы для повторяющихся действий, содержащие сроки их выполнения, а также порядок осуществления в стандартных ситуациях.

В-третьих, планы для неповторяющихся действий, составляемые для решения специфических проблем, возникающих в процессе функционирования организации. Такие планы могут иметь вид программ бюджетов поступления и распределения ресурсов и пр.

Разновидности планирования

По срокам выполнения планы принято делить на:

- долгосрочные (от трех до пяти лет и более), относящиеся в основном к категории планов-целей, определяющих общую стратегию предприятия;

- среднесрочные (от года до трех лет). В рамках среднесрочного плана конкретизируются прогнозируемые на перспективу показатели, выявляются расхождения с прогнозами. Среднесрочный план предполагает детализацию разделов и показателей. Они выполняются в виде различного рода программ (план по труду, план маркетинга, финансовый план и др.), бюджетов (план доходов и прибыли), сетевых графиков и пр.;

- краткосрочные, разновидностью которых являются оперативные, составляемые на срок от одного дня до одного года . Краткосрочные планы реализуются через составление календарных программ при контроле за их исполнением. Например, для туристских предприятий краткосрочные планы могут составляться на один операционный период, то есть на период запуска и реализации туристского продукта сезонного действия.

С точки зрения объекта планирования выделяют: план предприятия, план структурного подразделения, план конкретного исполнителя.

По степени охвата различают частное планирование, охватывающее определенные сферы деятельности, и общее, охватывающее деятельность всего предприятия.

По предмету планирования выделяют: целевое (определение целей); планирование средств (материальные, трудовые, финансовые, информационные ресурсы); программное планирование (программа производства и реализации); планирование действий.

**Урок 20. Характеристика процесса планирования в организации (структурном подразделении) и его этапы.**

План:

1. Характеристика процесса планирования в организации (структурном подразделении)
2. Этапы планирования в организации.

1.Характеристика процесса планирования в организации (структурном подразделении)

Планирование организации заключается в решении руководством задач, связанных с формальными аспектами создания и функционирования организации: организационная структура, структура управления, права и ответственность, состав организационно- распорядительной документации и организация делопроизводства и др.. Факторы, влияющие на процесс планирования, делят на четыре группы: внешняя среда, технология работы; стратегия выбора целей организации; поведение работников, зависящее от потребностей, квалификации, мотивированной. В данной главе рассмотрены организационные структуры, типичные для организаций связи, и современные тенденции изменения институциальной структуры в телекоммуникациях.

Организационная структура отражает порядок взаимосвязи подразделений. Структурным подразделением, или подсистемой, называют коллектив людей, которые при помощи соответствующих средств выполнят функции родственного характера

Последовательность разработки организационной структурой подобна процессу планирования. Вначале руководители должны осуществить разделение организации на широкие сферы, затем поставить конкретные задачи- подобно тому, как в планировании сначала формулируют общие цели, а затем составляют конкретные правила.

Основной и наиболее распространенной является линейно- масштабная, или линейно- функциональная, оргтруктура. Процессы в любой организации можно разделить на две группы: основные и вспомогательные. В организациях связи к основным относятся процессы, связанные с передачей сообщений: прием заявки (заказа) на передачу сообщения от отправителя, передача сообщения, доставка сообщения получателю, создание каналов и трактов, техническое обслуживание оборудования, обеспечение оборудования энергопитанием. Вспомогательные процессы делят в свою очередь на две группы. Первая группа имеет отношение к ресурсному обеспечению (кадры, финансы, материалы и др.), вторая связана с управленческими функциями (планирование, маркетинг, делопроизводство и др.). Основные процессы протекают в линейных подразделениях, вспомогательные- в штабных. Существует порядок наименования подразделений. Линейные подразделения принято называть «цехи», «участки»; штабные подразделения- «отделы», «службы». Название также должно указывать на выполняемые функции, например, «коммутаторный цех», «плановый отдел». Линейные подразделения подчиняются главному инженеру- первому заместителю руководителя организации; штабные- руководителю организации, который в свою очередь относится к линейной группе, поскольку является ответственным за деятельность организации в целом.

**2.Этапы планирования в организации.**

Совместное функционирование указанных компонентов обеспечивает процесс выработки и реализации планов. Содержание этого процесса в его расширенной версии — как стратегического планирования — включает несколько основных этапов:

1) определение миссии организации;

2) формулировка основных целей организации, конкретизирующих избранную миссию;

3) анализ внешней среды;

4) управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации («внутриорганизационная диагностика»);

5) изучение стратегических альтернатив (включая и формулировку системы плановых предположений);

6) выбор стратегии;

7) реализация стратегии (включая разработку основных средств ее реализации, в качестве которых выступают тактика, политика, процедуры и правила действий по осуществлению стратегии);

8) последующий контроль и оценка эффективности реализации стратегии.

После того как определена миссия организации и сформулированы ее основные цели, реализуется первый из двух «диагностических» этапов (3 и 4) — этап анализа и оценки внешнеорганизационной среды. На нем решаются три основные задачи. Во-первых, выявляются и характеризуются те особенности внешнего окружения, которыми обусловлена необходимость выработки новой стратегии функционирования или модификации уже использующейся в текущий момент стратегии. Во-вторых, определяются и исследуются внешние факторы негативного плана, представляющие угрозу для реализации стратегии или являющиеся источником трудностей. В-третьих, определяются также и внешние факторы позитивного характера, которые могут способствовать реализации формулируемой стратегии.

**Урок 21. Методы планирования: нормативный, балансовый, бюджетный, графический.**

План:

1. Методы планирования нормативный,
2. Балансовый.
3. Бюджетный.
4. Графический.

1.Методы планирования нормативный,

Нормативный метод это метод планирования основанный на применении для обоснования плановых, программных и прогнозных документов норм и нормативов.Нормы-- это абсолютные показатели, отражающие расход ресурсов (материальных, трудовых, финансовых) на единицу продукции, работ, услуг. Различают нормы технико-экономические, финансовые, социально-экономические, экологические и т.д. Например, норма расхода конкретного вида металла, пластмасс на 1 станок, машину; норма жилой площади на 1 человека в городе, на селе. Нормативы— это относительные показатели, характеризующие уровень использования ресурсов (коэффициент выхода готовой продукции из исходного сырья, материалов, уровень рентабельности производства, норматив отчисления от прибыли и т.д.).

Через систему норм и нормативов осуществляется взаимодействие между государством и хозяйствующими субъектами, решаются проблемы социально-экономического развития страны, определяются потребности в ресурсах, продукции, услугах, рассчитываются производственные возможности, устанавливаются пропорции. Нормы и нормативы являются важнейшей составляющей всей совокупности информационных данных, характеризующих основные элементы производственного процесса, который предполагает взаимодействие предметов и орудий труда, самого труда; развитие социальной сферы, защиты населения, рациональное использование природных ресурсов и охраны окружающей среды, формирование и движение финансовых потоков и т.д.

Нормы и нормативы группируются по признакам. В качестве признака могут выступать: направления применения норм и нормативов, масштабы их распространения, методы разработки и другие.

По направлениям использования нормы и нормативы подразделяются на:

* нормы затрат труда (нормы выработки — количество изделий на одного рабочего или в единицу времени в принятых единицах измерения) или затраты времени на изготовление единицы изделия (трудоемкость или нормы обслуживания и т.д.);
* нормы использования материальных ресурсов (нормы расхода сырья, основных и вспомогательных материалов, топлива, электроэнергии);
* нормы и нормативы использования основных производственных фондов (оборудования, машин, агрегатов, транспортных средств) в натуральных показателях, а также в стоимостном измерении (выпуск продукции на 1 рубль основных производственных фондов);
* нормы и нормативы, характеризующие эффективность общественного производства (производство национального дохода на 1 рубль затрат, на 1 рубль основных производственных фондов и др.);
* нормы и нормативы капитальных вложений и капитального строительства (нормативы удельных капитальных вложений, нормы продолжительности строительства и др.);
* финансовые нормы и нормативы (нормы амортизации, нормативы отчисления от прибыли в бюджет, нормативы рентабельности и др.);
* социально-экономические нормы (нормы потребления на душу населения продовольственных и непродовольственных товаров, нормы жилой площади в городской и сельской местностях, минимальный потребительский бюджет);
* нормы и нормативы охраны окружающей среды (степень очистки воды, воздуха от вредных веществ, извлечение из руд полезных ископаемых и др.).

**2.Балансовый.**

Балансовый метод. С помощью балансового метода реализуется принцип сбалансированности и пропорциональности. Он применяется при разработке прогнозов, планов и программ. Сущность его заключается в увязке потребностей страны в различных видах продукции, материальных, трудовых и финансовых ресурсов с возможностями производства продукции и источниками ресурсов. Балансовый метод предполагает разработку балансов, представляющих собой систему показателей, в которой одна часть, характеризующая ресурсы по источникам поступления, равна другой, показывающей распределение (использование) по всем направлениям их расхода. В переходный период к рыночным отношениям усиливается роль прогнозных балансов, разрабатываемых на макроуровне: платежного баланса, баланса доходов и расходов государства, баланса денежных доходов и расходов населения, сводного баланса трудовых ресурсов, балансов спроса и предложения. Результаты балансовых расчетов служат основой при формировании структурной, социальной, финансово-бюджетной и кредитно-денежной политики, а также политики занятости и внешнеэкономической деятельности. Балансы применяются также для выявления диспропорций в текущем периоде, вскрытия неиспользованных резервов и обоснования новых пропорций. Система балансов, используемых в прогнозировании и планировании, включает:

* материальные;
* трудовые;
* финансовые.

Подсистема материальных балансов является самой многочисленной и разветвленной. С их помощью увязывается производство и потребление материальных ресурсов, конкретных видов продукции. Материальные балансы широко используются для установления межотраслевых пропорций. Материальные балансы различаются по следующим признакам:

а) периодам и стадиям разработки и использования:

* балансы на долгосрочную перспективу;
* на среднесрочную перспективу;
* на год.

б) по виду используемой балансовой модели:

* балансы одно продуктовые;
* много продуктовые (сводные, комплексные, меж продуктовые);
* межотраслевые.

с) по единицам измерения:

* балансы натуральные;
* стоимостные;
* натурально - стоимостные.

Все материальные балансы состоят, как правило, из двух частей: ресурсов и распределения. В ресурсной части отражаются основные источники поступления, а в распределительной - основные направления потребления.

**3.Бюджетный.**

Бюджетное планирование осуществляется в несколько этапов: составление проектов бюджетов финансовыми органами разных уровней; рассмотрение проектов бюджетов в исполнительных органах власти; рассмотрение проектов бюджетов и утверждение бюджетов в законодательных и представительных органах государственной власти разных уровней и в органах местного самоуправления; поквартальное распределение финансовыми органами государственных, региональных и муниципальных уровней доходов и расходов, а также составление сводных бюджетных росписей.

Бюджетное прогнозирование – это обоснованное, опирающееся на реальные расчеты предположение о направлениях развития бюджета, возможных состояниях его доходов и расходов в будущем, путях и сроках достижения этих состояний. Это неотъемлемая часть бюджетного процесса, база бюджетного планирования. Прогноз строится на тщательном изучении информации о состоянии бюджета на данный момент; определении в соответствии с выявленными закономерностями разных вариантов достижения предполагаемых бюджетных показателей; нахождении в результате анализа наилучшего варианта развития бюджетных отношений.

Прогнозирование бюджета ориентирует на поиск оптимального решения задач, на выбор наилучшего из возможных вариантов. В процессе бюджетного прогнозирования рассматриваются различные варианты бюджетной политики государства, разные концепции развития бюджета с учетом множества экономических и социальных задач, объективных и субъективных факторов, действующих на государственном, региональном и местном уровнях. При этом непрерывность прогнозирования бюджета обусловливает систематическое уточнение бюджетных показателей по мере формирования новых данных.

К числу наиболее распространенных методов бюджетного планирования и прогнозирования относят:

* Индексный метод (от достигнутого);
* Нормативный метод;
* Балансовый метод;
* Бюджетирования ориентированного на результат;
* Программно - целевой метод;
* Метод экспертного прогнозирования;
* Метод экстраполяции;
* Метод моделирования;
* Метод экономического анализа.

Традиционным методом бюджетного планирования и прогнозирования является постатейное (нормативное) бюджетирование, когда в соответствии с утвержденной бюджетной классификацией ведомства детально обосновывают статьи расходов. При использовании данного метода основной акцент делается на анализе затрат и целевом использовании средств. Бюджетополучатели составляют сметы своих планируемых расходов, которые анализируются и корректируются распорядителями бюджетных средств, а затем передаются на согласование в правительство. В случае, если общая сумма сметных заявок превышает величину запланированных бюджетных доходов, то выявляются приоритетные затраты, а по остальным проводится сокращение расходов.

**4.Графический.**

прогнозирования, управления реализацией и контроля крупномасштабных проектов, оптимизации затрат на них. Исходным моментом применения указанного метода является определение продолжительности действий (работ), связанных с достижением поставленной цели.

Работы связывают между собой события, представляющие собой итог какой-то деятельности. События могут быть исходными, которым не предшествуют никакие работы; промежуточными, представляющими собой результат одной или нескольких работ, за которыми следуют другие; завершающими, свидетельствующими о достижении поставленной цели (за ними уже никаких работ не следует). Таким образом, события и цель оказываются связанными друг с другом работами.

Любая последовательность работ в сети, при которой конечное событие одной работы совпадает с начальным событием следующей за ней, получила название ^путь»

На сетевом графике удобно отражать: • варианты многоходовых действий по реализации планового задания, напри мер движения изделий и их отдельных частей по технологической цепочке; • очередность операций (некоторые из них можно осуществлять только в строго определенной последовательности, а некоторые — параллельно); • сроки их начала и окончания; • полный путь движения к цели. Это дает возможность составить наиболее рациональный план осуществления каких-либо мероприятий, организовать их контроль и в целом облегчает управление сложными хозяйственными системами. Оптимизация сетевого графика имеет целью поиск возможности сокращения за траты времени и ресурсов (минимум расхода ресурсов в нормативное время, минимум времени при заданном расходе ресурсов). В ее основе лежит анализ сети, состоящий в проверке целесообразности выполнения запланированных работ; выявлении лишних и необязательных; определении возможности параллельных действий и целесообразности существующей степени детализации.

С помощью сетевого графика также контролируется фактическое выполнение работ, выявляются и анализируются изменения в процессе их осуществления, корректируются сроки выполнения и перераспределяются ресурсы. К графическим относится и метод планирования Паттерн, который частично был описанные, когда речь шла о построении «дерева» целей. Суть метода состоит в том, что на основе прогноза развития объекта планирования строится система целей и подцелей, для каждой из которых эксперты устанавливают «вес», коэффициенты относительной важности (значимости), а также (для каждого уровня) коэффициенты взаимной связи. Пропорционально коэффициентам значимости происходит распределение ре сурсов между отдельными целями, подцелями, проблемами, работниками. Метод позволяет определить возможность полученных результатов в других областях, сро ки выполнения отдельных работ (например, научных, опытно-конструкторских), их этапы вплоть до внедрения.

**Урок 22. Стратегические цели и задачи организации, порядок их формирования.**

План:

1. Понятие цели.
2. Типы целей.
3. Связи между целями.

**1.Понятие цели.**

ель – вариант потребности, выбранный из множества альтернатив, сформулированных на основе специального знания.

Потребность – категория объективная.

Цель – субъективная категория, определяемая имеющимся опытом. Цель является конкретным выражением потребности, сформулированной на основе имеющегося опыта и определяет точное функционирование формируемой системы.

Результат – мера достижения конкретной цели, т. е. мера удовлетворения потребности.

Процесс реализации потребности имеет альтернативные решения.

Потребность – это:1) то, что объективно связывает человека с внешней средой и является условием жизнедеятельности и существования человека; 2) объективно присущие живому организму требования условий, нужных для его сохранения и развития.

Для людей она является движущей силой поведения, определенной зависимостью человека от внешнего мира.

Цель – представление о модели будущего результата, способного удовлетворить потребность при имеющихся возможностях.

Основные свойства цели:

• цель конкретна;

• выбор цели основан на конкретной потребности индивида или общества;

• цель зависит от потребности и является в этом процессе ее прямым следствием;

• цель имеет элемент неопределенности, что приводит к рассогласованию фактически полученного результата и той модели, которая была сформирована;

• существование неопределенности в исходной модели делает цель средством оценки будущего результата.

**2.Типы целей.**

Невозможно переоценить значимость целей для организации. Они являются исходной точкой планирования; цели лежат в основе построения организационных отношений; на целях базируется система мотивирования, используемая в организации; наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

Цели классифицируют:

По степени важности - на стратегические и тактические. Стратегические цели ориентированы на решение перспективных масштабных проблем, качественно меняющих жизнь и лицо организации, например, достижение первенства в своей сфере деятельности, выход на международные рынки, коренное обновление производственной базы и др.; тактические — являются промежуточными по отношению к стратегическим, отражают отдельные этапы их достижения, например, проведение капитального ремонта.

Исходя из периода времени, необходимого для реализации, цели разделяют на долгосрочные (свыше пяти лет), среднесрочные (от года до пяти лет) и краткосрочные (до одного года). Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, детализация и конкретизация действий. Сами по себе краткосрочные цели являются этапами на пути достижения долгосрочных целей.

По содержанию цели делятся на технологические, экономические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные.

**3.Связи между целями.**

1.условная связь– реализация одной цели/задачи невозможна без реализации другой.

2.синергитическая– реализация одной цели/задачи усиливает эффект от реализации другой.

3.конкурирующая – реализация одной цели/задачи делает невозможным реализацию другой.

4.независимая – реализация одной цели/задачи никак не связана с реализацией другой.

Урок 23. Методы разработки стратегических целей

План:

1. Методы разработки стратегических целей

Цели - этo кoнкpeтнoe cocтoяниe oтдeльныx xapaктepиcтик opгaнизaции, дocтижeниe кoтopыx являeтcя для нee жeлaтeльным и нa дocтижeниe кoтopыx нaпpaвлeнa ee дeятeльнocть.

Вaжнo пoдчepкнyть, чтo цeли бyдyт знaчитeльнoй, зaдaющeй чacтью пpoцecca cтpaтeгичecкoгo yпpaвлeния лишь в тoм cлyчae, ecли oни пpaвильнo cфopмyлиpoвaны, эффeктивнo пpeдcтaвлeны, a pyкoвoдcтвo инфopмиpyeт o ниx и cтимyлиpyeт иx ocyщecтвлeниe вo вceй opгaнизaции.

Цeли, в oтличиe oт миccии, выpaжaют oтдeльныe кoнкpeтныe нaпpaвлeния дeятeльнocти

opгaнизaции:

Вaжнocть oпpeдeлeния цeлeй cвязaнa c тeм, чтo oни:

* являютcя фyндaмeнтoм для пpoцecca мeнeджмeнтa в цeлoм;
* лeжaт в ocнoвe пpинятия любoгo yпpaвлeнчecкoгo peшeния;
* являютcя иcxoднoй тoчкoй плaниpoвaния;
* лeжaт в ocнoвe пocтpoeния opгaнизaциoнныx oтнoшeний;
* oпpeдeляют cиcтeмy мoтивaции, иcпoльзyeмyю в opгaнизaции;
* цeли являютcя тoчкoй oтcчeтa в пpoцecce кoнтpoля и oцeнки peзyльтaтoв тpyдa oтдeльныx paбoтникoв,
* пoдpaздeлeний и opгaнизaции в цeлoм;
* cлyжaт pyкoвoдcтвoм для фopмиpoвaния кoнкpeтныx плaнoвыx пoкaзaтeлeй;
* oпpeдeляют cпocoбы пoвышeния эффeктивнocти opгaнизaции.

Экoнoмичecкиe цeли opгaнизaции, выpaжeнныe в пoкaзaтeляx xoзяйcтвeннoй дeятeльнocти, мoжнo, в cвoю oчepeдь, пoдpaздeлить нa кoличecтвeнныe и кaчecтвeнныe.

К нeэкoнoмичecким цeлям мoжнo oтнecти coциaльныe цeли, нaпpимep, yлyчшeниe ycлoвий тpyдa.

Долгосрочные цeли, кaк пpaвилo, нe имeют чeткo выpaжeнныx кoличecтвeнныx xapaктepиcтик, oни в бoльшeй cтeпeни cвязaны c миccиeй фиpмы.

**Конфигуратор методов разработки стратегий**

Все подходы к разработке стратегии организации сводятся к теоретическому анализу в сочетании с интуицией разработчиков, которыми в первую очередь должны быть субъекты, детализирующие и реализующие стратегию. Важным является и то, что стратегия никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий — процедура необходимая.

Из сказанного следует, что *универсального, пригодного на все случаи жизни метода разработки стратегии не существует,*но опыт подсказывает несколько возможных направлений разработки.

Лидером разработки процедур формирования стратегий считается Гарвардская школа бизнеса. К. Эндрюс, М. Портер, Г. Хэмел и К. Прахалад разработали главные подходы[1](https://www.cfin.ru/management/strategy/classic/strategy_meths.shtml#s1) к формированию стратегий, основные положения которых приведены в таблице 11.1.1.

|  |
| --- |
| *Таблица 11.1.1. Подходы к разработке стратегий* |
| *Разработчики* | *Основное содержание разработок* | *Стратегия* | *Период* |
| К. Эндрюс | SWOT-анализ | Экономическая | 1970-е гг. |
| М. Портер | Пять сил конкуренции, типовые стратегии | Стратегия бизнеса | 1980-е гг. |
| Г. Хэмел К. Прахалад | Стержневые компетенции | Стратегия лидерства | 1990-е гг. |

К. Эндрюс предложил стратегию, основанную на соответствии между существующими рыночными возможностями и способностями организации при заданном уровне рисков (экономическую стратегию). Подходы к разработке стратегии бизнеса, основанные на конкурентной позиции организации, да и сами конкурентные стратегии, разработал М. Портер, а концепция стержневых компетенций принадлежит К. Прахаладу и Г. Хэмелу.

**11.2. Традиционные методы разработки стратегий**

Ставший сегодня уже азбучной истиной для менеджеров *SWOT-анализ*внешних и внутренних параметров организации позволяет:

* определить возможности и угрозы;
* построить матрицу SWOT-анализа;
* выбрать товары и рынки, на которых товары будут продаваться;
* построить экономическую стратегию, определив доступные ресурсы, необходимые для ее реализации.

*Анализ модели пяти сил конкуренции*дает возможность определить сильные и слабые позиции организации на рынке и определить области, стратегические изменения в которых (в соответствии с прогнозом) могут дать максимальные результаты для развития бизнеса.

По Портеру, необходимо:

* определить выгодную позицию на рынке, которая обеспечит наилучшую защиту от пяти сил конкуренции;
* составить прогноз вероятного потенциала прибыльности отрасли;
* разработать мероприятия (как стратегические ходы), направленные на то, чтобы занять наиболее выгодную позицию на рынке.

*Стержневые компетенции*как способность организации к чему-то уникальному, обеспечивающему лидерские позиции среди конкурентов, легли в основу разработки стратегии в рамках следующих процедур:

* определение уникальных свойств организации и ее конечного продукта;
* оценка коллективных умений (совокупной системной компетенции) работников организации;
* фокусирование внимания организации на стержневых компетенциях, которые составляют основу стратегии;
* обеспечение невоспроизводимости стержневых компетенций организации;
* разработка стратегии лидерства.

**11.3. Матричный метод разработки стратегий**

**Разработка видения организации**

различные состояния внешней и внутренней среды организаций объясняют разнообразие самих организаций и их фактическое состояние.

Многофакторность параметров, определяющих положение каждой конкретной организации, не позволяет их систематизировать и формализовать процесс разработки образа существующего и желаемого состояния организации.

Различный жизненный опыт работников организаций приводит к различному восприятию одних и тех же явлений, а неизбежные потери, искажения и опущения при вербальном описании самих организаций требуют долгих и болезненных в социальном плане согласований мнений. Поэтому эффективным является метод «рисования образов» (настоящего и будущего желаемого состояния организации) и последующего их описания, для определения «разрыва» между мечтой и действительностью.

*Формализовать процесс описания мечты*и действительного состояния организации можно путем заполнения матрицы видения (табл. 11.3.1), где настоящее и будущее состояния организации представлены глазами стороннего наблюдателя и одного из работников организации изнутри.

|  |
| --- |
| *Таблица 11.3.1. Матрица видения* |
| *Период времени* | *Взгляд* | *Оценка параметров организации* | *Описание состояния организации (настоящее и будущее)* | *Примечание* |
| Настоящее | Вид  со стороны | Пять сил конкуренцииТиповые стратегииВозможности и угрозыВходящие ресурсыВыпускаемая продукция |   |   |
| изнутри | Сильные стороныПроблемы организацииКлючевые компетенцииУправление персоналомОриентация организации |   |   |
| Будущее | со стороны | Пять сил конкуренцииТиповые стратегииВозможности и угрозыВходящие ресурсыВыпускаемая продукция |   |   |
| изнутри | Сильные стороны ПроблемыКлючевые компетенции Управление персоналом Ориентация организации |   |   |
|   |
| Назначение | Мотивировать к достижению определенных результатов Объединить деятельность многих в одном направлении Помочь выработать критерии достижения целей Создать эталоны ценностей |
|   |
| Требования | Мысленное путешествие от известного к неизвестному Взгляд на организацию с высоты птичьего полета Значительные качественные улучшения |

Взгляд со стороны направлен на оценку возможностей и угроз, определение конкурентного положения организации и соответствия ее одной из типовых стратегий, а также установление, что из ресурсов поступает в организацию и что организация передает во внешнюю среду, переработав указанные ресурсы.

Видение изнутри направлено на описание потенциала организации (ее сильных сторон) и назревших проблем, определение ключевых компетенций организации, а также особенностей управления персоналом и ориентации самой организации.

На данном этапе особое искусство состоит в умелом *трансформировании множества слабых сигналов в систему,*представляющую настоящее и будущее организации.

Примеры формулировок видения приведены в табл. 11.3.2.

|  |
| --- |
| *Таблица 11.3.2. Примеры формулировок видения* |
| *Организация* | *Содержание видения* |
| Philips[2](https://www.cfin.ru/management/strategy/classic/strategy_meths.shtml#s2)Apple Computers | Давайте делать товары лучше! |
| Осуществить мировой вклад, создавая такие средства для памяти, которые способствуют развитию человечества |
| Chevron[3](https://www.cfin.ru/management/strategy/classic/strategy_meths.shtml#s3) | Быть лучше лучших. Это означает: 1) работники гордятся своими успехами как команда; 2) потребители, поставщики и правительство предпочитают нас; 3) конкуренты уважают нас; 4) население районов приветствует нас; 5) инвесторы с желанием нас инвестируют |
| TMI Russia[4](https://www.cfin.ru/management/strategy/classic/strategy_meths.shtml#s4) General EleсtricCompag ComputerLong John CommunicationsEastman Kodak | TMI Russia — лидер в области обучающего консультирования. Как компания бизнес-интегратор мы предлагаем комплексные бизнес-решения, помогающие организациям, командам и индивидам в процессе преобразований и достижения долговременных успехов |
| Стать самой конкурентоспособной фирмой в мире, выйти на первое или второе место в каждой из сфер нашей деятельности |
| Стать ведущим поставщиком персональных компьютеров и серверов к ним на всех сегментах рынка |
| Стать лучшей сетью американских ресторанов быстрого обслуживания. Каждому из наших клиентов мы подадим вкуснейшие и здоровые блюда по разумным ценам. У нас вы попробуете и рыбу, и дары моря, и цыпленка. Вас обслужат быстро и с улыбкой |
| Стать мировым лидером в химическом и цифровом изображении |
| Компания Диснея[5](https://www.cfin.ru/management/strategy/classic/strategy_meths.shtml#s5)Мерк | Делать людей счастливыми |
| Мы занимаемся бизнесом для сохранения и улучшения человеческой жизни. Все наши действия должны быть измерены с точки зрения достижения этой цели |
| Delta Airlines [6](https://www.cfin.ru/management/strategy/classic/strategy_meths.shtml#s6) | Мы хотим, чтобы Delta стала избранной всемирной авиалинией. Всемирной, потому что мы собираемся остаться новаторской, агрессивной, этической и успешной компанией-конкурентом и обеспечивать самые высокие стандарты обслуживания клиентов. Мы продолжим искать возможность увеличения нашего богатства через создание новых маршрутов и мирового альянса.Авиалинией, потому что мы собираемся остаться в бизнесе, который мы знаем лучше всего. Это авиаперевозки и сопутствующие услуги. Мы верим в долгосрочные перспективы роста прибыли в данной отрасли и продолжим концентрировать внимание на усилении своих позиций в этой сфере деятельности и направлять туда инвестиции. Избранной, потому что мы ценим лояльность наших клиентов, служащих и инвесторов. Для пассажиров и грузовладельцев мы продолжим обеспечивать самым лучшим сервисом и дополнительными выгодами. Для персонала мы продолжим предлагать интересную, ориентированную на конечный результат работу, позволяющую оценить и соответствующим образом вознаградить их вклад в общее дело. Для наших акционеров мы будем постоянно зарабатывать, обеспечивая высокую финансовую отдачу |

**Миссия организации**

Являясь платформой мотивации развития организации, миссия отражает амбиции лидера и его команды. Поэтому при разработке миссии учитывается потенциал не только организации и ее взаимодействие с внешней средой, но и взаимодействие субъектов целеполагания, имидж организации, положение выпускаемого продукта на рынке и многое другое.

В любом случае необходимо помнить о том, что в разработке миссии должны принимать участие и те сотрудники, которые будут внедрять результаты разработки,— менеджеры среднего звена.

Специалисты в области консалтинга рекомендуют при разработке миссии использовать*шаблоны,* отражающие удовлетворение потребностей клиентов[7](https://www.cfin.ru/management/strategy/classic/strategy_meths.shtml#s7). Суть метода заключается в выявлении *главных клиентов*и определении их потребностей с последующим выбором для организации способов удовлетворения этих потребностей (табл. 11.3.3 и табл. 11.3.4). результатом работы является формулировка миссии по схеме:

Для *(главных клиентов)* мы удовлетворяем *(главную потребность)*

в\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ путем\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ .

|  |
| --- |
| *Таблица 11.3.3. Основные группы клиентов* |
| *Группы клиентов* | *Потенциальный объем потребления* | *Платежеспособность группы клиентов* | *Результаты расчета* |
| *низкий* | *средний* | *высокий* | *низкая* | *средняя* | *высокая* |
| 1 | 1 | 2 | 3\* | 1\* | 2 | 3 | 3×1=3 |
| 2 | 1 | 2\* | 3 | 1 | 2\* | 3 | 2×2=4 |
| 3 | 1 | 2\* | 3 | 1 | 2 | 3\* | 2×3=6 |

|  |
| --- |
| *Таблица 11.3.4. Способ удовлетворения главных потребностей* |
| *Способ удовлетворения главных потребностей* | *Важность для удовлетворения потребности* | *Потенциальная доходность* | *Результаты расчета* |
| *низкая* | *средняя* | *высокая* | *низкая* | *средняя* | *высокая* |
| 1 | 1\* | 2 | 3 | 1 | 2 | 3\* | 1×3=3 |
| 2 | 1 | 2\* | 3 | 1 | 2\* | 3 | 2×2=4 |
| 3 | 1 | 2\* | 3 | 1 | 2 | 3\* | 2×3=6 |

*\* Означает выбор эксперта из цифрового ряда: 12 3.*

Но подобный подход отражает только одну сторону миссии организации — внешнюю направленность и не учитывает миссии по отношению к работникам организации. Поэтому полезной является матрица, приведенная в табл. 11.3.5, для концентрации информации с целью составления формулировки миссии.

|  |
| --- |
| *Таблица 11.3.5. Матрица миссии*[*8*](https://www.cfin.ru/management/strategy/classic/strategy_meths.shtml#s8) |
| *Уровень* | *Параметр* | *Содержание параметра* | *Содержаниехарактеристикорганизации* |
| *Наименование* | *Ранг* |
|  | Предназначение | Ценности и нормы |   |   |
| Легальное осуществление идеи |   |   |
| Удовлетворение потребностей клиентов |   |   |
| Стратегическая цель | Экспансия |   |   |
| Развитие |   |   |
| Совершенствование |   |   |
| Идентифицикация организации во внешней среде |   |   |
| Национальная идея | Особенности национального менталитета |   |   |
| Аспекты национальной гордости |   |   |
| Рекламная акция | Презентация своего образа |   |   |
|  Формирование имиджа организации |   |   |
| Заверение в приоритетности интересов клиентов, партнеров |   |   |
| Направленность | Народная |   |   |
| Элитарная |   |   |
| Специальная |   |   |
|  | Собственное представление о себе | Кадровый потенциал |   |   |
| Мотивация к развитию |   |   |
| Уникальность ресурсов и квалификации |   |   |
| Социо-культурные ценности, принятые в организации | Нравственные нормы |   |   |
| Этические и эстетические нормы |   |   |
| Ответственность за производимую продукцию |   |   |
| Традиции и легенды |   |   |
|  Ожидания персонала |   |   |
|  | Выравнивание вектора интересов сотрудников в одном направлении | Ориентация на концепцию консенсуса (компромисса) |   |   |
| Снижение противоречия между трудом и капиталом |   |   |
| Работа в команде |   |   |
| Помощь работникам в идентификации себя с организацией | Вовлеченность персонала в управление |   |   |
| Объединение персонала |   |   |
| Возможность раскрытия потенциала работников |   |   |
| Удовлетворение потребностей персонала | Качество трудовой жизни |   |   |
| Обучение всему передовому |   |   |
| Помощь персоналу в самосовершенствовании |   |   |

Миссия вовне, представленная в матрице пятью направлениями, расшифровывается до содержания параметров, которым соответствуют определенные характеристики рассматриваемой организации. Указанные характеристики формулируются, заносятся в таблицу и ранжируются (например, по степени значимости для организации в целом и для формирования миссии в частности).

Аналогичным образом оцениваются параметры внутренней среды организации: определяются соответствующие им *характеристики организации,* которые ранжируются.

Окончательная формулировка миссии должна содержать наиболее значимые характеристики организации.

Примеры формулировок миссий различных организаций приведены в табл. 11.3.6.

|  |
| --- |
| *Таблица 11.3.6. Формулировка миссии* |
| *Организация* | *Содержание миссии* |
| Marriott Hotels[9](https://www.cfin.ru/management/strategy/classic/strategy_meths.shtml#s9) | Предназначение компании Marriott Hotels — предоставление услуг по размещению и обслуживанию с целью создания прочного, длительного и взаимовыгодного сотрудничества с клиентами, сотрудниками, владельцами, акционерами и обществом |
| Matsucita[10](https://www.cfin.ru/management/strategy/classic/strategy_meths.shtml#s10)XeroxФольгопрокатный завод, СПб.ИнкомбанкОнексимбанкКамышинский ХБК | Matsucita желает способствовать улучшению качества жизни, снабжая мир дешевыми, как вода, электроприборами |
| От копировальной техники к офису будущего |
| Два века традиций — гарантия качества |
| Мы экономим ваше время и деньги |
| Стихии не подвластен |
| На шаг впереди спроса |
| Менатеп[11](https://www.cfin.ru/management/strategy/classic/strategy_meths.shtml#s11)ЛукойлПепси-кола | Менатеп должен стать надежным международным банком, предлагающим высококачественные услуги организациям и частным лицам в России и Европе |
| Стать компанией мирового класса |
| Превзойти Коку! |
| Otis Elevator[12](https://www.cfin.ru/management/strategy/classic/strategy_meths.shtml#s12)Avis Ren-a-CarFord Motors Company | Наша миссия — обеспечивать заказчиков более надежными, чем у наших конкурентов, средствами перемещения людей и предметов вверх, вниз, в сторону и на короткие расстояния |
| Мы занимаемся сдачей в аренду автомобилей. Наше предназначение — полностью удовлетворять запросы наших клиентов |
| Удовлетворять наших клиентов, производя качественные автомобили и грузовики, разрабатывая новые продукты, сокращая время вывода новых автомобилей на рынок, улучшая производительность всех наших заводов и совершенствуя процессы производства, налаживая контакты со служащими нашей фирмы, а также с профсоюзами, лидерами и поставщиками |
| ExxonMcCormic and CompanyApple Computer | Обеспечить нашим акционерам сохранность их инвестиций и растущие доходы |
| Первоочередной задачей McCormic and Company является расширение наших позиций мирового лидера в производстве специй и приправ |
| Предлагать наилучшие технологии для персональных компьютеров и передавать их как можно большему числу людей |
| American Red CrossTMI Russia | Наша миссия — улучшать условия жизни людей, заботиться о людях, помогать им избегать критических ситуаций и справляться с ними |
| Наша миссия — содействовать нашим клиентам в создании корпоративной культуры, основанной на доверии, лояльности, ответственности, инициативности и приверженности персонала |
| AT&TАэрофлот | Мы созданы для того, чтобы быть лучшими в мире в объединении людей, давая им простой доступ друг к другу, к информации и услугам, в которых они нуждаются, в любое время и везде |
| Миссия Аэрофлота — построить компанию международного класса, основываясь на лучших традициях гражданской авиации России |
| Microsoft [13](https://www.cfin.ru/management/strategy/classic/strategy_meths.shtml#s13) | Компьютер в каждом доме |
| Chevron | Создавать высшие ценности для наших акционеров, потребителей и работников |
| NovaCare [14](https://www.cfin.ru/management/strategy/classic/strategy_meths.shtml#s14) | Компания NovaCare посвятила себя заботам о людях, о будущем своих клиентов, освоению новых областей в своей сфере, достижению совершенства, развитию способностей человека, изменению мира, в котором мы живемМы идем вперед с энтузиазмом, оптимизмом, терпением, энергией и приверженностью делуМы объединили усилия для улучшения жизни наших клиентов, восстанавливая утраченные ими способности и обучая их новым навыкамМы вселяем уверенность в будущем нашим клиентам и их семьям. Мы восстанавливаем надежду, уверенность, самоуважение и желание житьМы используем наш клинический опыт, применяем на благо пациентов современную технику и научные методы. Наши этические и профессиональные нормы требуют приложения всех наших усилий для достижения наилучших результатовНашими клиентами являются национальные и местные организации здравоохранения, которые разделяют наши взгляды. Они считают нас своими партнерами по предоставлению наилучших услуг в области здравоохранения. Наша репутация основана на быстром реагировании на потребности клиентов, высоких стандартах и эффективной системе обеспечения качества. Наши отношения с клиентами открытые и созидательныеМы отстаиваем интересы нашей профессии и клиентов, активно участвуем в профессиональной, образовательной и исследовательской деятельности на национальном, государственном и местном уровнях |
|   | Наш подход к проблеме является гарантом исполнения наших обязательств перед инвесторами, позволяет получать хорошие экономические результаты деятельности за счет постоянного увеличения прибылиНашим наиболее ценным капиталом являются люди. Мы обеспечиваем каждому служащему фирмы профессиональный рост и продвижение Мы гордимся тем, что делаем, и преданы нашей компании. Мы поощряем работу в командах и создаем благоприятную атмосферу для продуктивного сотрудничества во всех сферахNovaCare — компания, которая объединяет людей, разделяющих эти взгляды. |
| Marks & Spencer[9](https://www.cfin.ru/management/strategy/classic/strategy_meths.shtml#s9)\* | К нашим ценнейшим активам относятся:* благожелательное отношение и доверие общественности;
* лояльность и преданность делу со стороны руководства и сотрудников всех уровней;
* доверие и сотрудничество с нашими поставщиками;

Наши принципы:* предложение потребителям по разумным ценам широкого спектра товаров высокого качества;
* побуждение поставщиков к использованию самых современных и эффективных способов производства и методов контроля качества;
* обеспечение в сотрудничестве с поставщиками контроля качества в соответствии с самыми высокими стандартами;
* укрупнение магазинов, что позволит представлять в них расширенный ассортимент товаров и обеспечить максимум удобств для наших покупателей;
* построение устойчивых взаимовыгодных отношений с нашими потребителями, поставщи ками и сотрудниками
 |

**Цель организации**

Отталкиваясь от формулировки миссии, необходимо перейти к разработке стратегических целей организации. Известный голландский консультант Х. Виссема[14](https://www.cfin.ru/management/strategy/classic/strategy_meths.shtml#s14) — выделяет три типа стратегических целей:

* корпоративные (цели организации в целом);
* бизнес-цели (цели однородной группы конкретной деятельности);
* функциональные (цели функциональной деятельности). Подобный подход не учитывает оценку влияния целей внешней среды и целей организации как системы. Поэтому при определении целей организации будем использовать подход, рассмотренный нами в предыдущих главах.

В табл. 11.3.7 приведена матрица, позволяющая выстраивать цели организации, определяемые как совокупность целей субъектов целеполагания субъектов различного уровня и направленности. Критерии приоритетности целей приведены в нижней части матрицы, но, как было показано выше, приоритетное значение имеют внутренние цели, и в первую очередь целеполагание менеджеров и собственников. Векторы остальных целей учитываются, но не являются доминирующими.

[14](https://www.cfin.ru/management/strategy/classic/strategy_meths.shtml#s14)*Виссема Х.*«Стратегический менеджмент и предпринимательство...» — С. 73.

|  |
| --- |
| *Таблица 11.3.7. Матрица целей* |
| *Наименования направлений* | *Субъекты целеполагания* | *Наименование характеристик целеполагания* | *Примечание* |
| *Содержание возможных целей* | *Степень значимости (ранг)* |
| Цели внешние | Потребители | Получение большей ценности приобретаемого товара (услуги) на один рубль цены |   |   |
| Поставщики | Установить долгосрочные и взаимовыгодные партнерские отношения |   |   |
| Конкуренты | При минимальных затратах захватить долю конкурентов организации на рынке |   |   |
| Кредиторы | Получить в срок выданный кредит с процентами |   |   |
| Цели внешние | Местное сообщество | Сохранить экологическое равновесие |   |   |
| Органы власти | Обеспечить занятость населения и поступления в бюджет |   |   |
| Цели внутренние (функциональные, экономические, социальные) | Менеджеры | Осуществить рост имиджа организации и увеличение доли рынка, принадлежащего ей |   |   |
| Собственники | Получить процент на вложенный в организацию капитал |   |   |
| Работники | Стабильно зарабатывать деньги на жизнь |   |   |
|   |
| Цели системные | Организация как система | Минимум неопределенности при максимальной стабильности |   |   |
|   |
| Критерии | Базовые | ЭффективностьРеализуемостьДостижимостьИзмеримостьСовместимостьИерархичностьГибкость |   |   |
|   |   |
|   |   |
|   |   |
|   |   |
|   |   |
|   |   |
| Стратегические | Решение главных проблемПреодоление угрозИспользование возможностейРеализация сильных сторон организации |   |   |
|   |   |
|   |   |
|   |   |

*Решение*об итоговой формулировке целей организации принимается *на уровне интуиции* в силу многофакторности этого явления, но все сформулированные цели затем так или иначе будут использованы при детализации самой стратегии организации.

Примеры формулировок стратегических целей организаций приведены в табл. 11.3.8.

|  |
| --- |
| *Таблица 11.3.8. Примеры формулировок целей* |
| *Организация* | *Содержание целей* |
| McDonalds [15](https://www.cfin.ru/management/strategy/classic/strategy_meths.shtml#s15)Rubbermaid | Достичь 100%-ного уровня удовлетворения клиента ежедневно в каждом ресторане |
| Увеличить ежегодный объем продаж с 1 млрд долл. до 2 млрд дол. за 5 летРаз в полтора года выходить на новый рынок 30% от общего объема продаж должны приходиться на товары, запущенные в производство за последние пять летИметь самые низкие издержки при самом высоком качестве продукции для домашних хозяйств среди всех производителей отраслиДостигнуть среднего уровня годового прироста 15% по продажам, прибыли и доходу по акциям |
| Лукойл | Рост производственного потенциала и комплексная рационализация управления компанией |
| McCormick & Company | Достигнуть 20%-ного уровня дохода по акциямГодовой прирост чистых продаж довести до 10%Поддержать средний уровень годового прироста дохода по акциям на 15%Сохранить показатель «задолженность по общей сумме капитала» на уровне 40% или нижеВыделять 25–30% чистого дохода на выплату дивидендовСовершать селективные приобретения других компаний, которые могли бы дополнить текущую деятельность и увеличить общие доходыЛиквидировать направления деятельности, которые не приносят или не могут принести соответствующего дохода или не вписываются в стратегию компании |
| Atlas Corporation[16](https://www.cfin.ru/management/strategy/classic/strategy_meths.shtml#s16) | Стать организациями средних размеров с низкими издержками и производить (добывать) на 125 000 унций золота в год больше, создавая золотой запас в 1 500 000 унций |
| Quaker Oats Company | Достичь доходности по акциям 20% и выше, среднего роста прибыли 5% или выше; стать ведущим маркетологом крупных торговых марок потребительских товаров и повышать доходность компаний с низким уровнем прибыли или избавляться от них |
| Chevron[17](https://www.cfin.ru/management/strategy/classic/strategy_meths.shtml#s17) | Быть первыми среди наших конкурентов по общему возврату инвестиций в 1999–2003 гг. |

**Стратегия организации**

Напомним, что под стратегией следует понимать модель достижения цели организации. Указанная модель должна отражать параметры образа организации, предназначение и конкретные цели организации, поэтому следует воспользоваться наработанным материалом по философии бизнеса. Для разработки вербальной модели составим итоговую матрицу, включающую конкретные параметры организации.

Матрица, представленная в табл. 11.3.9, включает описание внешних и внутренних характеристик организации по трем составляющим философии бизнеса — видению, миссии и целям. Конкретное содержание указанных составляющих взято из соответствующих предыдущих матриц.

Матрицей предусмотрена оценка существующего и желаемого состояния бизнеса по 10-балльной шкале. Величина разрыва между желаемым и будущим определяет приоритетные направления разработки стратегии организации.

Формулировка стратегии должна, с одной стороны, отражать движение в направлении устранения разрыва между настоящим и желаемым будущим, а с другой — вбирать в себя основное содержание стратегических целей, сформулированных на предыдущем этапе.

Урок 24. Достижение и реализация стратегических целей организации

План:

1. Достижение стратегических целей организации
2. Реализация стратегических целей организации

1.Достижение стратегических целей организации

Стратегическая цель – глобальная большая процессуальная цель.

1. Глобальная и большая цель – миссия организации (предприятия) или жизни (периода жизни) человека.
2. Процессуальная цель – цель в виде роста показателей или постоянного улучшения результатов.
3. Эта цель, по своей сути, не может быть достигнута никогда, характеризует ход развития, отвечает на вопрос – что хотим, чтоб происходило?
4. Она служит как собирательный образ для более реализуемых целей.

Хорошо выражена в формуле успеха – циклическая модель и является вершинной в иерархии древа целей.

Пример стратегических целей. Для предприятий и организаций: повышение прибыли, уменьшение расходов, завоевание новых рынков сбыта…

Для человека: личностный рост, духовное развитие, становиться богаче, быть успешным …

Основной принцип реализации таких целей, как видно из примеров: сегодня достичь большего, чем вчера, а завтра постараться достичь еще большего, чем сегодня…

Стратегические цели - система основных маркетинговых ориентиров развития компании в долгосрочном периоде, в соответствии с которыми разрабатывается маркетинговая, финансовая, бытовая стратегия и формируется политика по основным аспектам маркетинга.

Стратегические цели - это конкретное состояние отдельных маркетинговых характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена вся ее деятельность. Стратегические цели характеризуют конкретные достижения компании, связанные с определенным периодом времени. Определение цели должно содержать критерий успеха. То есть, измеримый показатель, который позволяет определить достигнута ли поставленная цель.

Основной стратегической целью маркетинговой деятельности предприятия является максимизация получение прибыли. К числу стратегических целей этой деятельности могут быть отнесены также развитие предприятия и сферы ее деятельности и другие. Система стратегических целей формирует стратегическую модель маркетингового развития компании. Стратегия маркетинга для достижения целей – комплекс базовых решений, направленных на достижение генеральной цели фирмы и исходящих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей, а также других факторов и сил окружающей среды маркетинга.

С позиции маркетинга можно выделить такие стратегические цели:

• увеличение дохода;
• рост объемов продаж;
• увеличение доли рынка;
• создание и улучшение имиджа, известности предприятия и его продукции.

### Стратегические цели организации

В идеале стратегические цели должны отвечать следующим требованиям:

- Четкое указание направления деятельности.
- Реальность.
- Концентрация внимания на результате.

Если миссия организации задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей, т.е., говоря иначе, цели - это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Важность определения целей связана с тем, что они:

- являются фундаментом для процесса менеджмента в целом;
- лежат в основе принятия любого управленческого решения;
- являются исходной точкой планирования;
- лежат в основе построения организационных отношений;
- определяют систему мотивации, используемую в организации;
- цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом;
- служат руководством для формирования конкретных плановых показателей;
- определяют способы повышения эффективности организации.

Исследователи в области менеджмента выделяют несколько ключевых пространств, в рамках которых организация определяет свои цели: положение на рынке, производственные мощности организации, инновации, производительность, ресурсы, доходность (прибыльность), управленческие аспекты, персонал (человеческие ресурсы), работа с потребителями, социальная ответственность.

Одними из самых важных целей для стратегического управления являются цели развития организации. Данные цели отражают соотношение темпа изменения объема продаж и прибыли организации, темпа изменения объема продаж и прибыли по отрасли в целом. В зависимости от того, каково это соотношение, темп роста организации может быть быстрым, стабильным или может наблюдаться сокращение. Соответственно этим темпам роста могут устанавливаться цели быстрого роста и цель сокращения.

Как нужно ставить себе цели:

Шаг первый. Прояснение ваших потребностей
Шаг второй. Прояснение возможностей
Шаг третий. Принятие решения о том, что вам нужно
Шаг четвертый. Выбор
Шаг пятый. Уточнение цели
Шаг шестой. Установление временных границ
Шаг седьмой. Контроль своих достижений

2.Реализация стратегических целей организации

### Достижение стратегических целей

Планирование и постановка целей всегда будут занимать одно из первых мест в списке наших приоритетов. Многие рассматривают планирование как своеобразную инвестицию: время и силы, потраченные на него, обычно сторицей вознаграждаются.

Прежде чем сделать телефонный звонок или назначить встречу, потратьте хотя бы полминуты на размышление о том, что же вы хотите от этого получить и как лучше всего добиться желаемого результата, и это непременно скажется на эффективности вашей деятельности.

Ваша способность добиваться своего может заметно возрасти. Кроме того, вы сэкономите деньги на телефонных разговорах, а также сбережете свое драгоценное время. В случае же реализации крупных проектов хорошее планирование может означать не только экономию времени, денег и ресурсов, но и успешность всего предприятия. Полезно записывать свои планы на листе бумаги или, если дело касается планирования на уровне организации, отражать их в конкретных документах.

Процесс достижения цели сравним с наведением моста через пропасть. Как только вы четко определили свою цель, процесс переходит в стадию реализации. Множество более мелких результатов, которые вы получаете, продвигаясь по выбранному пути, - какие-либо приобретения, новые навыки, возможно, новые настроения - все это выглядит куда менее значимым, чем конечная цель. Но сам процесс включает в себя разнообразные изменения в вашем поведении, мыслях и настроениях. Все они потребуют решимости и энергии. Вы должны действительно захотеть перейти в новое состояние, иначе вам не удастся преодолеть все те трудности и препятствия, которые встретятся на вашем пути. Обдумайте свои цели и с этой точки зрения. Какие знания, ресурсы, навыки и настроения потребуются вам для того, чтобы перейти из одного состояния в другое?

Понятие "состояние" является достаточно широким и может означать также и "состояние сознания". Наиболее важные личные цели обычно связаны с состоянием нашего сознания, нежели с объективными или материальными факторами. Именно наши настроения и воодушевляют нас на успешную деятельность. Глубинная цель в большей степени связана с тем, что вы чувствуете по поводу происходящего, с тем удовольствием, которое вы надеетесь от него получить. Наиболее важные цели касаются обычно таких сторон жизни, как финансовая независимость, возможность самореализации или же просто счастья. Все эти цели зависят от состояния сознания каждого конкретного человека - один может быть счастлив в той ситуации, в которой кто-то другой будет несчастен, и наоборот.

Еще один поворот проблемы постановки и достижения целей касается способов реакции нейропсихологической системы человека, причем зачастую неосознанной реакции, на внутренние цели. Главное здесь заключается в том, чтобы довериться своей способности добиваться того результата, который вы можете ясно себе представить. Важно то, что, ясно представляя себе свою цель, вы делаете все автоматически, что и оказывается самым важным для ее реализации. Главное - настолько глубоко поверить в реальность поставленной вами цели, что вы просто не сможете ее не достичь. Но не следует забывать, что у каждого человека свой подход и свой стиль работы.

Подобный подход к проблеме достижения целей может быть назван кибернетическим. Кибернетическая модель достижения цели включает в себя четко сформулированную цель, механизм обратной связи, который показывает нам, насколько далеко мы вышли за допустимые рамки, а также некоторые средства последовательной корректировки курса, применяемые до тех пор, пока мы наконец не получим то, что хотели. Мы уже встречались с подобной схемой (помните четырехзвенную модель успешной деятельности?). При работе с системой парового отопления вы просто ставите стрелку регулятора на 20°С, и система сама обнаруживает, когда ее состояние начинает выходить за установленные пределы, в этом случае включается бойлер, возвращая систему в заданное состояние. Подобный принцип работы лежит в основе функционирования всех систем.

Пожалуй, наиболее ярко демонстрируют модель кибернетической системы человеческий мозг и нервная система. Нервная система чрезвычайно сложно устроена, что прекрасно видно на примере любой жизненной функции. Например, дыхание и кровообращение регулируются в основном без участия сознания. Системы регуляции носят врожденный характер, что позволяет осуществлять регуляцию с максимально высокой точностью. Если температура тела падает ниже определенных параметров, вас начинает бить дрожь; при этом вырабатывается тепло, что позволяет поднять температуру до необходимого уровня. Если же вам слишком жарко, то вы начинаете потеть. Пот способствует отводу излишков тепла, совсем как в системе охлаждения автомобильного двигателя. И все это происходит полностью автоматически. Так же автоматически данная система работает и в случае выполнения более сложных функций (хотя и рассмотренные выше уже достаточно сложны). Гораздо менее изучена наша врожденная способность - сознательное достижение (при помощи подсознания) сформулированных целей. Необходимо во всех деталях представить свою цель, а затем довериться автопилоту и позволить ему вести вас намеченным курсом.

Еще один, уже третий, способ рассмотреть свою цель - это увидеть ее в иерархии целей, где цели более низкого уровня подчинены целям более высокого уровня. Ваши личные цели можно расположить в виде иерархической пирамиды. В ее верхней части может находиться намерение "достичь состояния удовлетворенности собой", в самом низу - "отправить факс в Ригу не позже пяти часов", а где-то посередине - "продлить свой контракт на следующее полугодие". Цели нижнего уровня должны способствовать реализации целей среднего уровня, а те, в свою очередь, должны работать на достижение целей верхнего уровня. Построенная таким образом пирамида наглядно показывает, как формируется жизненная ориентация каждого отдельного человека. Личная цель "быть счастливым" должна поддерживаться и обеспечиваться всей совокупностью целей. На нижележащем уровне на нее "работает" желание "быть финансово независимым". На еще более низком уровне - намерение "получить повышение по службе", еще ниже - стремление "получить определенную квалификацию" и так далее, вплоть до списка ежедневных задач, которые также направлены на обеспечение целей более высокого порядка.

Ближайшие цели должны быть сформулированы достаточно конкретно, тогда как цели более высокого уровня могут быть менее "осязаемыми". Подумав о собственной иерархии целей, вы сможете определить, насколько ваши повседневные дела и заботы, отнимающие большую часть вашей энергии и времени, соответствуют целям среднего и высшего уровня. Это упражнение окажет вам незаменимую помощь в работе по правильному распределению времени, которого всегда не хватает.

Служебные и личные цели неизбежно наслаиваются одни на другие, придется поработать над тем, чтобы согласовать их в рамках единой иерархии. Служебные задачи могут входить в конфликт с внеслужебными обязанностями, поэтому постоянно приходится заботиться о правильном распределении времени между ними. Ваши цели должны соответствовать друг другу в пределах одного уровня иерархии и, кроме того, они должны соответствовать долговременным, фундаментальным целям, касается ли это работы, социальных, семейных или личных интересов.

Четвертый способ подхода к проблемам постановки цели и планирования касается того, как мы думаем о них. У каждого из нас своя особенная структура мышления, разные жизненные ориентиры и ценности. Мы предпочитаем разные формы поведения. Для одного человека главное в жизни - получить как можно больше знаний, для другого - сделать что-то собственными руками, а третий печется о неких материальных признаках своего успеха. Так называемая модель жизненной стратегии, о которой пойдет речь, научит вас разбираться в подобных личных предпочтениях и ориентациях. Вы также поймете, как они влияют на процесс постановки и достижения целей.

Все цели, как правило, можно разделить на пять основных категорий:

• Иметь
• Действовать
• Знать
• Относиться
• Быть

Например, вы можете стремиться получить новую работу или приобрести дачу, узнать нечто новое, завоевать уважение других людей или вызвать у них восхищение, ощутить себя в безопасности, почувствовать удовлетворение самим собой. Распределение целей по степени важности часто выражается в формулировках. Узнать, что такое программирование, получить квалификацию, присоединиться к группе, быть счастливым - все эти цели могут быть связаны между собой. Но то, как вы размышляете о них и выражаете их, показывает, какие из этих целей наиболее важны для вас, как именно вы намерены добиваться достижения своих долговременных целей.

Вы должны уметь классифицировать свои цели по степени их важности, разбираться в собственной жизненной стратегии.

Желание "наладить отношения со своим начальником" относится к категории целей отношения. Цели "подготовиться к экзамену по социологии" или "больше времени проводить со своими детьми" прежде всего, относятся к области действия.

Цели "получить диплом социолога", "иметь свое собственное дело" говорят о вашем стремлении обладать чем-либо. В качестве примера цели быть кем-либо можно привести желание "быть директором" или "стать хорошим отцом".

Все это примеры разных жизненных стратегий, о которых мы еще будем подробно говорить дальше. Пока же отметим, что модель жизненной стратегии позволит вам рассмотреть собственные цели с разных позиций и точек зрения. Вполне возможно, что вам захочется что-то в них подправить, например, усилить в какой-либо цели составляющую "знать" в противовес тенденции "иметь" или "быть" - в противовес "делать"; при этом ваши цели станут более четкими, а поэтому и повысятся ваши шансы на успех. Например, если бы вы хотели написать книгу, то какая мысль была бы для вас самой важной: "Я хотел бы написать нужную людям книгу", "Я хотел бы увидеть свою книгу напечатанной" или же: "Я хотел бы стать писателем"? Все ли перечисленные цели были бы для вас значимы, и если да, то в какой степени была бы важна каждая из них? Выбор за вами. Ясное осознание собственных целей необычайно важно для их достижения. А модель жизненной стратегии дает вам необходимый для этого инструмент.

Стратегические цели должны быть связаны с конкурентной борьбой и даже с конкрет­ным конкурентом — лидером отрасли.

Должна ли компания из финансовых соображений отказаться или отложить выпол­нение инвестиционного проекта в стратегически важном направлении, — проекта, кото­рый значительно укрепит конкурентные позиции компании в будущем? Должна ли ком­пания, опасаясь снижения прибыли, свернуть исследовательскую работу, если без нее нельзя достичь конкурентного преимущества? Давление на менеджера в пользу выбора финансовых решений вместо стратегических, нацеленных на укрепление конкурентных позиций, особенно усиливается, когда финансовое состояние компании неустойчиво; стратегически выгодные проекты начинают окупаться лишь через несколько лет, риско­ванны и не обещают конкретных финансовых результатов.

Акционерам выгоднее укрепление конкурентных позиций компании в долгосрочной перспективе, чем сиюминутное повышение прибыли.

**Урок № 25. Стратегические финансовые цели**

**План:**

1. **Стратегические финансовые цели**

В масштабах всей компании применяются обычно два типа оценки работы — финансовые результаты и стратегические результаты, причем решающая роль отводится первым. Реализация стратегического видения без достаточного уровня прибыльности ставит под угрозу благополучие и само существование компании. Ни акционеры, ни инвесторы не станут вкладывать средства в убыточное предприятие. Однако при всей важности финансовых показателей только их недостаточно. Менеджеры должны пристально следить за стратегическим положением компании — ее конкурентоспособностью и позицией в отрасли в долгосрочной перспективе. Если компания не повышает свою конкурентоспособность и не укрепляет свое положение на рынке, ее достижения и финансовая стабильность весьма сомнительны. Для достижения желательного финансового и стратегического положения менеджеры должны определить цели по обоим направлениям. Финансовые цели — это финансовые результаты и итоги деятельности, запланированные менеджерами, а также рост доходов, уровень окупаемости инвестиций, рост дивидендов, рост курса акций, достаточное поступление наличности, кредитоспособность. Стратегические цели связаны с повышением конкурентоспособности и улучшением положения на рынке и могут формулироваться, например, как увеличение доли рынка; опережение конкурентов по качеству продукции, уровню обслуживания клиентов, инновационным разработкам, издержкам; улучшение репутации компании; улучшение положения на международном рынке; лидерство в технологической сфере; использование перспективных маркетинговых возможностей. В идеале борьба за стратегические цели способствует достижению хороших финансовых результатов.

Как финансовые, так и стратегические цели должны быть краткосрочными и долгосрочными. Краткосрочные цели организации — это обычно текущие улучшения и результаты; долгосрочные цели заставляют менеджеров думать о том, какие действия надо предпринять сейчас, чтобы достичь хороших результатов в будущем. При выборе между достижением краткосрочных и долгосрочных целей приоритет обычно отдается последним. Компании редко удается достичь успеха, если руководство ориентируется лишь на краткосрочные цели.

Пример стратегических и финансовых целей приведен в таблице

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегические цели | Финансовые цели |
| Рост доходов | Увеличение доли рынка |
| Рост прибыли | Сокращение периода от разработки до выведения на рынок нового товара |
| Увеличение дивидендов | Превосходство над конкурентами по качеству товаров |
| Повышение рентабельности | Превосходство над конкурентами по издержкам |
| Увеличение доходности на вложенный капитал | Превосходство над конкурентами по ассортименту |
| Обеспечение удовлетворительных показателей экономической добавленной стоимости\* | Превосходство над конкурентами по организации продаж через Internet |
| Повышение надежности облигаций и улучшение кредитной истории компании | Доставка точно в срок |
| Увеличение денежных поступлений | Превосходство над конкурентами по популярности торговой марки |
| Повышение цены акций | Превосходство над конкурентами по обслуживанию потребителей |
| Прочное финансовое положение компании на международных рынках | Превосходство над конкурентами по глобальному распространению товаров и возможностям продвижения |
| Увеличение степени диверсификации получения доходов | Лидерство в технологиях и/или инновационной деятельности |
| Стабильный доход в периоды экономических спадов | Превосходство над конкурентами по географическому охвату |
| Удовлетворительный и устойчивый рост рыночной добавленной стоимости | Превосходство над конкурентами по уровню удовлетворения потребителей |

Хотя обе группы целей одинаково важны, иногда приходится делать выбор.

**Урок № 26. Оценка и эффективность стратегических целей**

**План:**

* 1. **Оценка стратегии: понятие, ее составляющие, критерии.**

Оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Оценка стратегии является заключительным этапом стратеги­ческого планирования и продолжается на всех этапах реализации стратегии. Она может производиться по двум направлениям:

• оценка выработанных конкретных стратегических вариантов для определения их пригодности, осуществимости, приемлемости и последовательности для организации;

• сравнение результатов реализации стратегии с уровнем дос­тижения целей.

Эффективная система оценки требует наличия четырех основ­ных элементов:

**1. *Мотивация для оценки.***Прежде чем оценка сможет быть произведена, у руководителя организации должно возникнуть жела­ние оценить свои показатели или стратегию, которую он или его команда хотят реализовать. Такое стремление обусловлено осозна­нием того, что необходимо достичь соответствия между организа­цией и предложенной стратегией. Есть другой потенциальный мо­тивирующий фактор: если руководитель надеется получать возна­граждение в зависимости от соответствия показателей поставленным задачам.

**2. *Информация для оценки.***Другим требованием достоверности оценки является информация в удобной для использования форме, чтобы оценить предложенную стратегию, а также ее послед­ствия после реализации. Для этого требуется эффективная система сбора и обработки управленческой информации, а также полный и достоверный доклад о возможных результатах предложенных стра­тегий и результатах их реализации.

**3. *Критерии оценки.***Стратегии должны оцениваться по определенным критериям. Эти критерии могут быть сгруппированы следующим образом:

• *Последовательность осуществления стратегии.*Стратегия определяется целью верхнего уровня, поэтому она не должна содержать несогласованные с верхним уровнем цели более низкого уровня.

• *Согласованность с требованиями среды.*Стратегия должна соответствовать внешней обстановке и происходящим в ней критическим изменениям.

• *Осуществимость стратегии.*Стратегия не должна ни пере­оценивать доступные ресурсы, ни создавать не решаемые проблемы в будущем.

• *Приемлемость для стейкхолдеров.*Стратегия должна соответствовать ожиданиям конкретных групп поддержки.

• *Преимущество по отношению к конкурентам.*Стратегия должна обеспечивать создание или поддержание конкурентного преимущества в избранной области.

**4. *Решения по результатам оценки стратегии.***Оценка сама по себе не является завершающим этапом. Она должна направлять решения о выборе стратегии и способствовать определению ее дей­ственности. Для этого должны быть разработаны соответствующие системы корректирующих действий, основанные на оценке представленной информации.

# Критерии оценки

Существует несколько характеристик, относительно которых важно рассмотреть каждый критерий: последовательность, согласован­ность, осуществимость, приемлемость, преимущество.

*Последовательность осуществления стратегии*

Важнейшей функцией стратегии является обеспечение согласованности деятельности всех сторон и частей организации.

*Согласованность с требованиями среды*

Способ взаимоотношения компании с окружающей средой имеет два аспекта: компания должна соответствовать среде и при­спосабливаться к ней и в то же время конкурировать с другими фирмами, которые также стремятся приспособиться.

*Осуществимость стратегии*

Основная проблема здесь состоит в том, может ли стратегия претворяться в жизнь за счет имеющихся в распоряжении технологических, трудовых и финансовых ресурсов.

*Приемлемость для стейкхолдеров*

Это связано с тем, насколько стратегия соответствует ожида­ниям основной группы или групп влияния.

*Преимущество по отношению к конкурентам*

Конкурентное преимущество может быть отнесено к одной из трех областей: превосходящие ресурсы, превосходящие навыки или лучшее положение. Первые две представляют способность пред­приятия сделать больше и лучше, чем конкуренты. Фундаменталь­ный вопрос здесь состоит в том, какие навыки и ресурсы могут давать преимущества и в каких областях. Преимущество в положении может быть достигнуто предвидением, превосходящими навыками или ресурсами или же просто удачей. После завоевания хорошего положения его можно удерживать.

**В *оценке стратегии***существуют определенные ***трудности.***Они могут быть представлены следующими причинами.

• Необходимая для оценки стратегии информация может быть недоступна или доступна в непригодной форме или она несвоевременна. Оценка же стратегии не может быть качественнее информации, на которой эта оценка основана.

• Существование значительных расхождений мнения о том, по каким критериям оценивать стратегии. Это может стать по­литизированным процессом.

• Определение количества информации, необходимой для создания реалистических прогнозов прибыльности.

• Нежелание руководства проводить систематическую деятель­ность по оценке из-за накладности и непроизводительности.

• Принятый принцип оценки может быть слишком сложным.

• Может также возникнуть сопротивление слишком тщатель­ной оценке стратегии, ибо никто не хочет, чтобы его оце­нивали плохо.

Существует несколько схем оценки стратегии, которые помо­гают выявить подходящий вариант для организации. Все варианты связаны с соответствием положения организации на рынке и ее относительным стратегическим возможностям. Наиболее известными из них являются следующие:

• анализ портфеля заказов;

• матрица МакКинси;

• анализ жизненного цикла;

• бенчмаркинг.

Руководству организации необходим инструментарий, позволяющий при принятии управленческих решений оперировать достаточно полной информацией. Такими инструментами являются:

* управление по целям (MBO – Management by Objectives);
* система сбалансированных показателей (BSC – Balanced Scorecard);
* ключевые показатели эффективности деятельности (KPI – Key Performance Indicators).

Система оценки тесно взаимосвязана с ключевыми показателями эффективности деятельности организации (KPI).KPI без оценки теряют смысл, оценка без измеримых показателей становится более расплывчатой и субъективной.

**Ключевые показатели эффективности** (англ.*Key Performance Indicators, KPI*) — система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей. Их использование дает организации возможность оценить свое состояние и помочь в оценке реализациистратегии. KPI позволяет производить контроль деловой активности сотрудников и компании в целом в реальном времени.

В зависимости от стратегии компании выделяют разные KPI. В основном их применяют для определения результативности работы административно-управленческого персонала. Например, в стратегической цели «увеличить средний доход на клиента с 10$ до 15$ на 2008 год» ключевым показателем эффективности является «средний доход на клиента».

Ключевые показатели можно, разделить на:

* Запаздывающие - отражают результаты деятельности по истечении периода
* Опережающие - дают возможность управлять ситуацией в пределах отчетного периода с целью достижения заданных результатов по его истечении.

Ключевые показатели эффективности как инструмент управления позволяют:

* четко формулировать цели, выражать их количественно;
* транслировать их на все уровни управления («дерево показателей и нормативов» становится инструментом согласования стратегического и операционного планов);
* вести мониторинг результатов (оценивать степень достижения целей);
* вовремя диагностировать сложные ситуации, требующие управленческого вмешательства (показатели как индикаторы проблем);
* своевременно корректировать цели, тем самым оптимизируя планы (большой разрыв между нормативными и фактическими значениями свидетельствует об ошибках в планировании);
* делегировать полномочия (уровень детализации показателей выявляет степень передачи функций и ответственности), что особенно важно в крупных структурах холдингового типа;
* сравнивать между собой подразделения, предприятия;
* оценивать уровень менеджмента и эффективность отделов (в частности, службы персонала);
* мотивировать сотрудников на достижение результатов;
* объективно оценивать эффективность деятельности работников.

Основной принцип, обеспечивающий успешность внедрения системы оценки по ключевым показателям эффективности, состоит в строгом соблюдении вертикальной модели планирования состава критериев. В начале необходимо определить основные цели и присвоить «вес» каждой из них. Обычно это делает первое лицо компании. Далее выстраивается модель ключевых показателей эффективности, ориентированная на достижение приоритетных задач развития организации.

При этом необходимо, чтобы показатели были проранжированы в соответствии с бизнес-приоритетами. Перечень показателей эффективности должен регулярно пополняться новыми, возникающими в связи со сменой приоритетов, появлением новых целей и задач, позиций и должностей.

При проведении оценки по системе ключевых показателей эффективности руководители совершают типичные ошибки:

* Тратят больше времени на оценку эффективности, чем на ее планирование.Однако аттестация – это последняя фаза непрерывного процесса, основанного на взаимодействии менеджера и подчиненного. Поэтому основное внимание следует уделять подготовке к процедуре оценки, а не ее непосредственному проведению.
* Сравнивают работников друг с другом. Сопоставлять можно только результаты подразделения.
* Забывают, что оценка проводится для повышения качества работы, а не для обвинения сотрудников .Показатели следующего периода не улучшатся, если совместно с подчиненным не выработать пути решения проблем.
* Прекращают проведение оценки эффективности, если сотрудник достигает максимально возможных показателей. Оценочное собеседование должно проводиться в любом случае. Постоянное выполнение и перевыполнение планов может быть сигналом их некачественного составления.
* Считают, что менеджеры сами в состоянии адекватно оценить свой персонал (не проводя интервью).На самом деле объективная оценка вырабатывается только в диалоге, поскольку во время собеседования определяются не только количественные значения показателей, но и проблемы их достижения.
* Отменяют или откладывают проведение оценочных интервью.Процедурой определены конкретные сроки их проведения. Собеседование является неотъемлемой частью оценки персонала по системе ключевых показателей эффективности, и только оно в совокупности с расчетом выполнения плана по показателям обеспечивает высокий уровень объективности оценки.
* Оценивают только рутинную деятельность, в то время как необходимо соблюдать установленные приоритеты.
* Не принимают во внимание мнение сотрудника. Это случается и при отказе в собеседовании, и при формальном отношении к его проведению. Часто руководители ставят подчиненного в известность о том, чем они недовольны, и не выслушивают его точку зрения. В этом случае сотрудник может обратиться в конфликтную комиссию.
* Устанавливают приоритеты и планируют показатели на следующий срок без учетаи обсуждения проблем предыдущего периода.

Ключевые показатели являются частью системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard), в которой устанавливаются причинно-следственные связи между целями и показателями для того, чтобы видеть закономерности и взаимные факторы влияния в бизнесе - зависимости одних показателей (результатов деятельности) от других.

*Сбалансированная Система Показателей (ССП) (Balanced Scorecard, BSC) –*наиболее популярная, признанная в мире концепция управления реализацией стратегии, разработанная профессорами Гарвардского университета Д. Нортоном и Р. Капланом (США).

Сбалансированная Система Показателей (ССП) обеспечивает целенаправленный мониторинг деятельности предприятия, позволяет прогнозировать и упреждать появление проблем, органично сочетает уровни стратегического и оперативного управления, контролирует наиболее существенные финансовые и нефинансовые показатели деятельности (KPI) предприятия.Степень достижения стратегических целей, эффективность бизнес-процессов и работы всего предприятия в целом, каждого его подразделения и каждого сотрудника определяется значениями так называемых ключевых показателей эффективности (KPI), которые тесно связаны с системой мотивации сотрудников. Показатели с их целевыми и граничными значениями определяются таким образом, чтобы максимально охватить все критические области, влияющие на реализацию стратегии.

Сбалансированная Система Показателей (ССП) - это система измерения эффективности деятельности всего предприятия (система стратегического планирования), основанная на видении и стратегии, которая отражает наиболее важные аспекты бизнеса. Концепция Сбалансированной Системы Показателей (ССП) поддерживает стратегическое планирование, реализацию и дальнейшую корректировку стратегии, путем объединения усилий всех подразделений предприятия.

|  |
| --- |
|  Почти половина компаний из списка Fortune-1000 в той или иной степени применяли Сбалансированную Систему Показателей (ССП) как методологическую основу для управления эффективностью своей деятельности. Сбалансированная Система Показателей (ССП) сегодня стала стандартом де-факто в области стратегического управления. |

Современные подходы к стратегическому менеджменту призывают обращать внимание на такие нефинансовые составляющие как, персонал, бизнес-процессы, инновации, отношения с потребителями. С этой целью Роберт Каплан и Дейвид Нортон определили четыре перспективы, являющиеся основными группами стратегических целей, достижение которых оценивается ключевыми показателями:

* Финансовая: Какую ценность мы представляем для наших акционеров?
* Клиентская: Какую ценность мы представляем для наших клиентов?
* Внутренних процессов: Какие процессы мы должны усовершенствовать, чтобы обеспечить конкурентоспособность предприятия?
* Обучения и развития: Имеются ли программы развития, мотивации и роста?

**Урок № 27. Миссия организации.**

**План:**

1.Понятие миссии организации, ее значение.

2.Компоненты Положения о миссии.

3.Факторы миссии (по Ф. Котлеру)

1.Миссия — это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его основную цель. В отличие от видения миссия характеризует только «настоящее» организации: вид, масштабы деятельности, отличия от конкурентов, — оставляя без внимания перспективы развития бизнеса. Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает ориентиры для выработки целей и стратегий на различных организационных уровнях. Основные компоненты миссии:

1. Продукты или услуги, которые производит предприятие, т.е. круг удовлетворяемых потребностей.

2. Категории целевых групп потребителей.

3. Применяемые управленческие технологии и функции, т.е. способ удовлетворения нужд потребителей.

4. Конкурентные преимущества.

5. Философия бизнеса.

Подходы к формированию миссии.

Существует два подхода к пониманию миссии:

• широкий;

• узкий.

В широком понимании миссия — это философия и предназначение организации. При таком подходе миссия определяется в общих терминах без жесткой привязки к номенклатуре производимой продукции, группе потребителей и т.п.

Содержание миссии раскрывается через ценности, верования, принципы, которые положены в основу деятельности организации, а также те действия, которые она намерена осуществлять.

Миссия опытно-конструкторского бюро: «Наша деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала отрасли, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду».

Широкий подход к формированию миссии ориентирует предприятия на достижение стратегических преимуществ за счет создания возможностей производства широкой номенклатуры продукции (услуг); одновременный охват многих сегментов рынка и групп потребителей; гибкость маневрирования в управлении организацией.

При узком подходе миссия рассматривается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Миссия концерна (АВПК) «Сухой»:

«Авиационный комплекс «Сухой» стремится производить конкурентоспособные и высококачественные военные и гражданские самолеты, прежде всего марок «Су», «Бе», позволяющие удовлетворять потребности глобального рынка и запросы отечественного госзаказа».

Узкозаданная миссия концентрирует стратегию на производстве ограниченной номенклатуры продукции, конкретных рыночных сегментах, группах потребителей или используемых стратегических путях достижения целей бизнеса.

Такой подход способствует повышению действенности управления за счет усиления определенности и организованности вследствие применения более сфокусированных скоординированных методов осуществления стратегий.

Правильно сформулированная миссия наряду с общим смыслом обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.

Значение миссии.

Формулирование миссии способствует решению следующих проблем управления.

Во-первых, миссия заставляет менеджеров систематически заниматься всесторонним анализом сильных и слабых сторон организации и ее конкурентов, возможностей и угроз, что повышает обоснованность принимаемых стратегических решений.

Во-вторых, в случае больших по размеру или географически разбросанных компаний миссия способствует интеграции обособленных организационных единиц в одно целое, мотивации персонала и более эффективному взаимодействию руководителей и подчиненных на различных уровнях.

В-третьих, хорошая миссия способствует проецированию рационального и позитивного имиджа компании на деловых партнеров, акционеров, инвесторов, от которых в различных формах и степени зависит судьба предприятия.

Единых требований к составлению положения о миссии не существует. Каждое предприятие формулирует его самостоятельно. Но есть пункты, которые обязательно должны найти свое отражение в положении о миссии. Ниже приводятся два примерных варианта положения о миссии.

**1. Описание текущего положения дел на предприятии;**

описание потребителей, с которыми в настоящее время работает предприятие;

описание предлагаемых предприятием продуктов и услуг;

описание целей предприятия (куда оно хочет прийти?);

описание философии компании (какие ценности и взгляды лежат в основе деловой практики компании?);

описание общественного имиджа предприятия (как оно хочет выглядеть в глазах общественности?).

**2. Описание продуктов и/или услуг, предлагаемых предприятием;**

характеристика рынка (предприятие определяет своих основных потребителей, клиентов, пользователей);

цели предприятия, выраженные в терминах выживания, роста, доходности;

технология (характеристика оборудования, технологических процессов, инноваций в области технологии);

философия (выражение базовых взглядов и ценностей предприятия, служащих основой для создания системы мотивации);

внутренняя концепция, в рамках которой предприятие описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабости конкурентоспособности, фактор выживания;

внешний образ предприятия, его имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность предприятия перед партнерами, потребителями и обществом в целом. Миссия должна передать впечатление, которое предприятие хочет произвести на внешний мир.

Формирование миссии присуще высокоразвитому бизнесу. Предпочтительным считается сочетание короткого лозунга, определяющего основное направление действий фирмы, с хорошо проработанным текстом миссии, включающим все перечисленные пункты.

Ф. Котлер считает, что миссия должна вырабатываться с учетом следующих пяти факторов:

* 1) история фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировались ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;
* 2) существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
* 3) состояние среды обитания предприятия;
* 4) ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
* 5) отличительные особенности, которыми обладает предприятие.

При разработке миссии прежде всего целесообразно ознакомиться с историей и традициями фирмы, если она уже существует. Для вновь создаваемой фирмы такую же работу следует выполнить относительно перспективных фирм данной отрасли. Необходимо представить, хотя бы в общих чертах, характер среды обитания фирмы. Далее следует окончательно выяснить основное направление деятельности, определить общий характер поведения фирмы. Затем разрабатывается миссия-предназначение фирмы. И, наконец, можно приступить к разработке миссии-ориентации фирмы, предварительно уточнив, какую форму она примет: ценностных ориентаций, набора девизов, перечня правил или принципов, философии, программного заявления, кредо.

Миссия-предназначение дает представление об основных свойствах фирмы: виде деятельности, особенности и полезности.

В связи с этим выдвигается ряд конкретных требований к содержанию формулировки миссии-предназначения, в которой должны быть указаны:

основное направление деятельности фирмы;

основная категория клиентов;

потребности клиентов, удовлетворяемые продукцией фирмы;

отличительный признак, подчеркивающий особенность фирмы, позволяющий заинтересованным лицам выделять эту фирму среди других;

сторона деятельности фирмы, которой она обращена во внешнюю среду, благодаря которой видно, в чем общественная полезность фирмы.

Ключевыми вопросами для оценки качества формулировки миссии-предназначения могут быть следующие: какой деятельностью занимается фирма? кто клиенты фирмы? какие потребности клиентов удовлетворяет фирма? чем отличается эта фирма от других фирм данной отрасли? что фирма дает обществу?

В то же время миссия-предназначение не должна:

быть зависимой от текущего состояния фирмы, форм и методов ее работы, поскольку в целом миссия-предназначение выражает устремленность в будущее;

быть обращенной во внутреннюю среду фирмы, на внутренние проблемы, например, повышение прибыли: прибыль как миссия может существенно ограничить спектр возможных направлений развития;

быть не слишком узкой, ни слишком широкой. В первом случае есть риск упустить часть рынка, во втором - иметь малую долю рынка и слабые конкурентные позиции.

Стратегическое видение - взгляды менеджеров компании на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься и каков долгосрочный курс.

Стратегическое видение необходимо руководству компании, чтобы снять все сомнения относительно долгосрочных перспектив развития компании. Хорошо обоснованное стратегическое видение - это обязательное условие для обеспечения эффективного стратегического лидерства. Менеджер не может работать эффективно в качестве лидера или разработчика стратегии без ясной концепции своего бизнеса.

Стратегическое видение и миссия-предназначение всегда крайне индивидуальны. Они как бы выделяют одну компанию из других, наделяя ее собственными отличительными чертами.

Существуют три аспекта в формировании стратегического видения и обоснования миссии компании: первый - понимание, в каких сферах бизнеса работает компания; второй - объяснение стратегического видения и миссии компании; третий - своевременное решение о том, когда изменять стратегический курс и миссию компании.

Бизнес-идея - это определение потребностей покупателей; группы покупателей; технологического и функционального исполнения.

Общее или детальное определение сферы деятельности фирмы. Предстоит решить, насколько надо детально представлять свой бизнес в миссии.

Чтобы иметь управленческую ценность, стратегическое видение компании, определяя сферы деятельности и миссии, должно достаточно полно и конкретно определять реальную область деловых интересов компании.

Диверсифицированные компании формулируют свою миссию и определяют сферы деятельности в более общем виде, чем узкоспециализированные фирмы.

Многие фирмы не удовлетворяются формулировкой лишь миссии-предназначения. Следующим шагом уточнения характера поведения фирмы является выявление ценностей, которых придерживается руководство фирмы и которые доводятся до всего персонала. Эти ценности могут быть выражены в виде ориентаций, программных заявлений, кредо, правил поведения, набора девизов и т.п.

Эта форма представления миссии фирмы - миссия-ориентация. Для организации стратегического управления фирмой необходимы формулировки как миссии-предназначения, так и миссии-ориентации. Поведение фирмы находится под влиянием ценностей.

Миссия-политика фирмы - это концентрация самых основных целей развития фирмы, что дает уже более четкое представление о ее поведении в ближайший период и на перспективу. Среди множества целей, привлекаемых для формулировки миссии-политики, особенно выделяют финансовые и стратегические. Финансовые цели обязательны, так как при нехватке финансовых средств компания может остаться без ресурсов, необходимых для ее роста.

Стратегические цели направлены на укрепление конкурентных позиций компании на рынке и выражаются в обеспечении высоких темпов роста, увеличении доли рынка, улучшении качества продукции и предоставляемых услуг, в достижении низкого уровня издержек, повышении репутации фирмы, в использовании передовых технологий.

Политика фирмы реализуется подразделениями. Поэтому особое место отводится формулированию миссии для ключевых функциональных и обеспечивающих подразделений.

По Ф. Котлеру, миссия должна вырабатываться с учетом следующих пяти факторов:

• история фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировался ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;

• существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;

• состояние среды обитания организации;

• ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;

• отличительные особенности, которыми обладает организация.

Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация и какой она стремится быть, а также показывает отличие организации от других, ей подобных.

*Цели — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.*

Цели являются исходной точкой планирования деятельности, цели лежат в основе построения организационных отношений, на целях базируется система мотивирования, используемая в организации, наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегическое видение   | Стратегические цели |
| Мы в состоянии удовлетворить все потребности наших клиентов. | Предоставить на рынке туристических услуг уникальные туристические продукты высокого качества сервиса и обслуживания. Сохранять лидирующие позиции на рынке страховых услуг. Расширить направление деятельности на рынке недвижимости.   |
| Меры | Обоснование |
| Создать определённый комплекс мероприятий по улучшению функционирования предприятий -поставщиков услуг. | Занять доминирующее положение на рынке туристических услуг, в связи с ослаблением конкурентов, ростом спроса наличием платежеспособности населения, увеличение рентабельности активов. |

**Тема 1.5. Тайм-менеджмент в управлении организацией**

**Урок 33. Тайм-менеджмент – средство**  **для повышения эффективности деятельности структурного подразделения**

**План:**

1. История вопроса.

2.Тайм-менеджмент в организации.

3.Основные принципы тайм-менеджмента.

1. В Древнем мире и Средних веках едва ли кто-нибудь пользовался распространенным нынче понятием тайм-менеджмента. В самом начале нашей эры римский философ Сенека изложил в письме к поэту Люцелию следующие свои идеи:

Вести непрерывный учет времени на бумаге.

Оценивать потраченное время с точки зрения того, насколько хорошо оно было использовано и сколько пользы было получено.

Оценивать прожитое время, обращая внимание на то, как и чем оно заполнено.

Живший в XV веке в Италии писатель и ученый Леон Баттиста Альберти говорил о том, что всегда успешны те, кто умеет с пользой использовать свое время, придерживаясь следующих правил:

Начинать свой день с составления списка дел на целый день.

Распределять свои дела от самых важных до незначительных.

Что же касается современного тайм-менеджмента, то его начало можно отнести к периоду развития промышленности, когда появилась необходимость эффективно управлять работой не одного или двух, а сотен людей. Именно тогда начали широко применяться рабочие графики и работа по сменам.

Примером успешного тайм-менеджмента того времени может стать деятельность Бенджамина Франклина, который решение проблемы дефицита времени нашел для себя в ведении специального дневника, в котором на каждом листе была расписана целая неделя. Каждому дню отводилась целая графа, в которую он вписывал все, что был намерен сделать. Проще управлять собственным временем, когда знаешь, на что оно было или будет потрачено. Ведение дневника – отличный способ ничего не забывать и успевать все в срок. Вечера Франклин посвящал анализу прожитого дня, успехов и недочетов. Советы о том, как управлять собственным временем, он дает в своих произведениях.

Говоря об истории тайм-менеджмента, стоит вспомнить об открытом Вильфредо Парето принципе «20/80», который говорит о том, что 20% усилий дают 80% того, что получается в итоге, а остальные 80% – оставшиеся 20% достижений. Данный принцип подтверждает необходимость распределения задач по тому, насколько они важны.

Сам термин «тайм-менеджмент» был выведен только в 70-х гг. XX века. Именно тогда начали массово проводиться тренинги и программы по обучению управлению временем. Первыми заинтересовались подобной темой крупнейшие авиакомпании.

На просторах нашей Родины наука управления временем зародилась только во времена НЭПа. Все решения и разработки в этой сфере носили название «научная организация труда». В послевоенное время к этим идеям вернулись только во второй половине 80-х гг. вместе с расширением влияния Запада.

На сегодняшний день множество специально обученных тренеров, тренинговых центров и компаний могут предложить вашему вниманию всевозможные обучающие тренинги и программы по обучению управлению временем. Также немало выпущено книг и статей, посвященных этой теме. Практика внедрения тайм-менеджмента в ежедневную жизнь и деятельность как бизнесменов, так и обычных домохозяек дает положительные результаты.

2. Управление временем в компании – это способ сэкономить до 30 % рабочего времени специалиста. Поэтому необходимо уделять этому должное внимание. Управление временем в организации ложится на плечи менеджеров, которые составляют оперативные и среднесрочные планы работы для исполнителей. Сегодня есть немало компьютерных программ, которые позволяют планировать рабочее время сотрудников, а также контролировать выполнение задач и затрачиваемое время. Например, Toggl, Битрикс «Команда» и «Проект». Существует три основных стратегии тайм-менеджмента организации:

* Ускорение. Необходимо максимально уменьшить затрачиваемое время на выполнение типичных, особенно повторяющихся операций.
* Накопление. Следует выявить резервы и приоритеты на каждом производственном этапе, сформировать резерв времени для выполнения непредвиденных заданий.
* Упорядочение. Необходимо внедрять эффективные системы планирования и контроля расходования времени.

3. Процессы управления тайм-менеджментом базируются на главных принципах, к ним относятся:

* Правильная постановка цели. От этого зависит ее достижимость и мотивация к ее достижению. Существуют различные техники постановки целей, наиболее известной и эффективной является модель SMART.
* Мотивация. Экономия времени должна быть осознанной и связанной с удовлетворением каких-то важных потребностей, иначе успеха от тайм-менеджмента ждать не приходится.
* Экономия. Управление временем необходимо для того, чтобы снять или снизить временной дефицит, повысить результативность за те же отрезки времени.

**Урок 34. Управление временными интервалами достижения целей**

**План:**

1.Планирование временных сроков в перспективном планировании.

2.Планирование временных сроков в текущем планировании.

1. Перспективное планирование ориентировано на долгосрочный период порядка 10-15 лет и определяет основные направления развития предприятия. В ходе перспективного планирования решаются вопросы о расширении области хозяйственной деятельности, об освоении новых видов продукции и услуг и определяются основные направления осуществления инвестиций, совершенствование технологий производства, кадровой политики, а также организацией производства и труда. Учитывая изменчивость рыночной коньюктуры, перспективное планирование не предусматривает достижения конкретных количественных показателей и, как правило, ограничивается разработкой важнейших направлений и характеристик развития предприятия, которые конкретизируются в среднесрочных и краткосрочных программах.

2. Текущие планы разрабатываются на 1 год и представляют собой детализацию среднесрочных планов. Основные планируемые показатели: объем производства, задание по материально-техническому обеспечению предприятия и сбыту продукции, финансовые результаты и экспортные показатели.

Календарные планы составляются на полугодие, квартал и месяц. Детализируются задания текущего плана. Они разрабатываются на основе полученных заказов, степени использования производственных мощностей, наличие материальных, финансовых, трудовых и информационных ресурсов, а также перспектив изменения состава основных производственных фондов.

**Урок 35.** **Корпоративный тайм-менеджмент**

**План:**

1.Технологии «встраивания» методов тайм-менеджмента в систему управления организацией.

2. Критерии тайм-менеджмента.

1. Потребность в корпоративном внедрении тайм-менеджмента обусловлена следующими факторами:

* *Растущие темпы изменений экономической среды* требуют передачи сотрудникам организации больших полномочий, оперативного принятия ими самостоятельных решений и самостоятельной организации и планирования своей работы.
* *Возрастает удельный вес нематериальных активов в стоимости организации;*эффективность работы ключевых топ-менеджеров и специалистов становится основным фактором успешности все большего числа компаний. При этом крайне затруднен внешний контроль за деятельностью сотрудника, имеющей творческий характер, но повышается актуальность самостоятельной организации таким сотрудником своей работы.
* *Для организаций становятся нормой, а не редким исключением, постоянные существенные изменения деятельности* — разработка новых продуктов, выход на новые рынки, внедрение новых инструментов и систем управления. Для топ-менеджеров и специалистов организации, соответственно, становится нормой постоянное увеличение количества и объема решаемых задач, необходимость постоянно изыскивать резервы времени для осуществления проектов, позволяющих организации непрерывно развиваться.

2.

1. Материализованность. Эффективный тайм-менеджмент начинается с материализации задач, мыслей, планов, договоренностей. Наличие всех задач на внешних носителях (желательно электронных) позволяет в личной работе освободить мышление для приоритетных вопросов и сократить расходы времени на поиск информации. В командном тайм-менеджменте материализация помогает избежать «незаменимости от неорганизованности», легко передавать задачи по горизонтали. В частности, грамотно налаженная материализация задач снижает ряд рисков, связанных с увольнением сотрудников. Уволившийся сотрудник может унести с собой бумажный ежедневник с полезными контактами, но он не сможет унести налаженную в MS Outlook систему обзора задач, структурированную по определенным, всем известным правилам.

 2. Измеримость. Необходимость количественного измерения показателей в общем менеджменте - практически аксиома. То же самое верно в отношении и личного, и командного тайм-менеджмента. Только введение объективных количественных показателей позволяет по-настоящему системно управлять временем. Как правило, показатели применяются при хронометраже для анализа расходов времени. Например, «доля времени на приоритетные задачи», «расход времени на задачи, которые выполнял сам, хотя мог бы делегировать».

3. Системность. В личной работе этот критерий оценивает согласованность задач и проектов, «синергетический эффект» их взаимодействия. В командном тайм-менеджменте это один из ключевых критериев, отвечающий на вопрос: «Является ли команда единым целым, результативность работы которого выше суммы результатов каждого входящего в команду менеджера?»

 4. Гибкость. Тайм-менеджмент часто отождествляют с жестким планированием, «расписыванием себя по минутам». Но план - не самоцель. Планы, как в личной, так и в командной работе должны быть максимально простыми, гибкими, позволяющими легко «ловить» возникающие возможности.

 5. Целеориентированность. Деятельность может быть суматошной реакцией на внешние раздражители или четкой логической последовательностью задач, каждая из которых работает на ясно сформулированные цели. В командной работе этот критерий оценивает понятность целей для всех членов команды и согласованность их движения в едином направлении.

6. Приоритезированность. Этот критерий позволяет оценить степень «загруженности текучкой», долю времени, выделяемую на приоритетные задачи. Как правило, именно в направлении приоритезированности лежат самые результативные действия на ранних этапах внедрения тайм- менеджмента. Ведь практически любой организации хорошо знакома проблема «текучки», которая по какому-то непонятному закону природы всегда растет в объемах.

 7. Инвестиционность. Любая выполняемая в личной или командной работе задача может давать результаты. Но она же может в большей или меньшей степени работать на развитие, создавать новые возможности для будущих результатов. В идеале все задачи работают на развитие, создают «инвестиции в будущее».

8. Своевременность. Этот критерий оценивает как своевременность в плане соблюдения сроков выполнения задач, так и своевременность осуществления проектов, не привязанных к жесткому времени, что возможно только при гибкой системе планирования, оперативно реагирующей на возникающие благоприятные возможности.

 9. Контролируемость. Если вы поставили задачу подчиненному или договорились о чем-то с коллегой, насколько вы можете быть уверены в исполнении? Потребуется ли много раз напомнить об этой задаче? Внедрена процедура сбора информации секретарем - задействуются e-mail, устные распоряжения коммерческого директора, расшифровка диктофонных записей, сделанных в ходе совещаний и в нерабочее время. С определенной периодичностью секретарь в соответствии с регламентом собирает информацию о статусе задач и проектов с исполнителей для доклада топ-менеджеру.

10. Легкость. Этот критерий оценивает степень напряженности как личной работы, так и взаимоотношений в команде и с подчиненными. При идеально налаженном личном, командном и корпоративном тайм-менеджменте личная работа и взаимодействие с коллегами перестают быть «напрягом», не требуют постоянных мучительных усилий.

**Тема 1.6. Организация как функция управления. Структура организации.**

**Урок 36.** Понятие организации как управленческой функции. Уровни и звенья управления.

План:

1. Понятие организации как управленческой функции.

2. Уровни и звенья управления.

1. Функция организации направлена на создание необходимых условий для достижения поставленных целей.

Основными задачами организации являются:
• формирование структуры организации, исходя из размера предприятия, его целей, технологии, персонала и других переменных.
• установление конкретных параметров, режимов работы подразделений организации, отношений между ними.
• обеспечение деятельности организации ресурсами (человеческими, финансовыми, материальными, информационными).
Организация как функция управления должна обеспечивать соответствие существующей системы новым целям, установленным в плановых заданиях. Если такого соответствия нет, то при помощи функции организации создаются новые системы или реорганизуются старые в целях придания им качеств, необходимых для достижения поставленных целей.

2. **Уровни управления** – это проявление разделения труда в организации. В настоящее время все более и более явной становится тенденция к специализации профессиональной деятельности, при которой каждый работник выполняет предписанные ему функции и не вовлекается в выполнение других функций.

**Разделение труда может быть вертикальным и горизонтальным**.
**При вертикальном разделении** труда каждый руководитель имеет сферу деятельности, за которую он отвечает или некоторое число работников, которые ему подчинены.
**При горизонтальном разделении** труда специалисты распределяются между различными функциональными областями, и им поручается выполнение задач, важных с точки зрения данной функциональной области. (Пример: конвейерное пр-во).

**Звенья**представляют собой организационно обособленные, должности и подразделения, обладающие необходимой материально-технической базой для выполнения административных функций. Звенья управления находятся в определенной взаимной связи и соподчинении.

**Урок 37.** Организация работы предприятия.

Организационные структуры управления: понятие, этапы процесса создания, методы проектирования

План:

1. Организация работы предприятия.

2. Организационные структуры управления: понятие, этапы процесса создания, методы проектирования

1. Организовать - значит создать некую структуру. Организация - это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

Организация взаимодействия и полномочия.Чтобы планы были реализованы руководство должно найти эффективный способ сочетания планов, т.е. с оптимальным результатом.

Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач: существует два основных аспекта организационного процесса:

* · Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.
* · Делегирование полномочий.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.
Чтобы понять, как эффективно осуществлять делегирование, - а эту проблему мы рассмотрим позднее, - необходимо понять связанные с этим концепции ответственности и организационных полномочий.
Ответственность представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

2. О***рганизационная структура управления* –**понятиемногостороннее. Оно включает: системуцелей и их распределение между различными звеньями; состав подразделений, которые связаны определенными отношениями; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации; коммуникации, потоки информации и документооборот, людей и их группы, вступающие во взаимоотношения для решения общих задач.

Процесс формирования организационных структур включает следующие действия: формирование целей и задач; определение состава и места подразделений; определение ресурсного обеспечения подразделений (численность работающих, материальные, финансовые и т. д. ресурсы); разработка регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

*Выполнение всех вышеперечисленных действий можно осуществить по трем крупным****этапам***:
1. Формирование общей структурной схемы аппарата управления.
2. Разработка состава основных подразделений и связей между ними.
3. Регламентация организационной структуры.

Формирование общей структурной схемы определяет главные характеристики организации; направления, по которым должно осуществляться детальное проектирование как организационной структуры, так и внутриорганизационного экономического механизма, способов переработки информации, кадрового обеспечения.

Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих методов:
1. Метод аналогий.
2. Экспертно-аналитический метод.
3. Структуризация целей.
4. Организационное моделирование

**Урок 38.** Требования к структуре управления.

План:

1. Требования к структуре управления.

1.

* Оптимальность. Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления.
* Оперативность. Суть данного требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений.
* Надежность. Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.
* Экономичность. Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полезным результатом.
* Гибкость. Организационная структура управления должна обладать способностью оперативно изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.
* Устойчивость структуры управления. Неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов.

**Урок 39.** Принципы построения рациональных организационных структур.

План:

1. Принципы построения рациональных организационных структур.

1.

* Гибкость. Характеризует способность быстрой перестройки в соответствии с изменениями, происходящими в персонале и на производстве.
* Централизация. Заключается в разумной централизации функций работников в отделах и службах предприятия с передачей в нижнее звено функций оперативного управления.
* Специализация. Обеспечивается закреплением за каждым подразделением определенных функций управления.
* Единство прав и ответственности. Означает, что права и ответственность подразделений и сотрудников должны находиться в диалектическом единстве.
* Разграничение полномочий. Линейное руководство обеспечивает принятие решений по выпуску продукции, а функциональное руководство обеспечивает подготовку и реализацию решений.
* Экономичность. Характеризует достижение минимально необходимых затрат на построение и содержание организационной структуры управления.

**Урок 40.** Порядок реорганизации организационных структур.

План:

1. Порядок реорганизации организационных структур.

Реорганизация структуры управления Компанией (организационной структуры) осуществляется на основе оптимизированной структуры бизнес-процессов, перераспределения функций и зон ответственности. Изменения закрепляются в Положении о структуре управления, регламентирующем административную подчиненность руководителей разного уровня, статус, порядок назначения и освобождения от должности. Кроме того, данный документ содержит перечень основных структурных единиц и графическое изображение организационной структуры Компании.
В процессе изменения организационной структуры проводится обучение персонала, направленное на формирование знаний и навыков, которые необходимы менеджерам организации, для управления реорганизованной Компанией, а также осуществления дальнейших преобразований.

Реорганизация ключевых функций управления осуществляется как самостоятельная процедура по оптимизации организационной структуры и может основываться на результатах реинжиниринга бизнес-поцессов (в том случае, если выявлена необходимость их оптимизации). Реорганизация функциональной структуры и четкое определение зон ответственности может выступать и как самостоятельная задача, решение которой направлено на закрепление обязанностей и полномочий подразделений и должностных лиц в форме Положений о подразделениях и Должностных инструкций.

**Урок 41.** Тенденции структурных изменений.

План:

1. Тенденции структурных изменений.

На сегодняшний день существует ряд тенденций в развитии организационных структур управления.
Первая тенденция может быть охарактеризована как стремление к созданию «горизонтальной» структуры, которая предусматривает, что координация деятельности подразделений существенно влияет на эффективность предприятия. Основными чертами такой структуры являются:

* тенденция к наиболее полному удовлетворению интересов заказчика;
* минимальное число уровней иерархии с выделением самостоятельных комплексных групп, способных решать любые задачи заказчика;
* наличие мощной информационной системы, позволяющей автоматизировать текущие задачи управления и дает возможность менеджерам сосредоточиться на главных задачах;
* изменение критериев оценки работы менеджеров;
* инициаторы более ценные чем исполнители.

Вторая тенденция – это стремление к подвижной, гибкой структуры. Ее характеристики следующие:

* новейшие информационные и коммуникационные технологии;
* максимальная адаптация к изменениям внешней среды, и быстрая реакция на эти изменения;
* максимальная гибкость структуры;
* способность к самореорганизации;
* гибкие формы конкуренции, где преобладает кооперация и сотрудничество.

Стоит отметить, что новые информационные технологии существенно меняют понятия организационной структуры, как четкой системы разделения труда, ответственности и полномочий, формальных процедур власти и контроля. Эти изменения с одной стороны увеличивают свободу, а с другой стороны усиливают функции «мягкого», но всестороннего контроля. Управления превращается в тотальный, но более тонкий механизм. Таким образом, организационная структура является важным механизмом управления проектом. Она позволяет реализовывать все функции и процессы, необходимые для достижения целей проекта. Организационная структура является основой формирования и организации деятельности команды проекта.

**Урок 42**. Структурные подразделения: определение, функции, виды

План:

1. Определение структурного подразделения.

2. Функции и виды структурного подразделения.

1. Структурное подразделение организации – это определенная часть предприятия, которая сосредоточена на выполнении отдельных задач в соответствии с должностными инструкциями, уставом и иными локальными нормативными актами. О том, что такое структурное подразделение организации, зачем они необходимы и как обеспечивается их правовое регулирование, следует знать каждому работодателю и специалисту.

Каждое структурное подразделение организации призвано выполнять определенные функции, отраженные в соответствующем положении. Их содержание зависит от сферы и рода деятельности звена. При разработке функций руководство должно основываться на следующих требованиях:

* формулировка функций подразумевает одновременную постановку задач для их достижения;
* обозначение функций в документе осуществляется в убывающем порядке (от основных к побочным);
* функции разных структурных подразделений не должны пересекаться между собой и повторяться;
* если у звена есть определенные связи с другими структурными единицами, то их функции должны быть согласованы во избежание противоречий;
* все функции подразделений должны иметь четкое числовое или временное выражение, чтобы обеспечить возможность оценки качества работы;
* при разработке функций нужно обращать внимание на то, чтобы они не выходили за рамки полномочий или прав руководства.

Функциональная структура управления производством нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Функциональные службы обычно имеют в своём составе специалистов высокой квалификации, выполняющих в зависимости от возложенных на них задач конкретные виды деятельности. В этой структуре нарушен принцип единоначалия и затруднена кооперация.

* Линейно-функциональная структура- ступенчатая иерархическая ри ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Иногда такую систему называют штабной, так как функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя.
* Дивизиональная (филиальная структура) Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности или географически. Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подсистем, а управляющие производственными отделениями. Такой подход обеспечивает более тесную связь с потребителями и рынком, существенно ускоряя реакцию организации на изменения, происходящие во внешней среде.
* Матричная структура характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления).Может быть охарактеризована как решетчатая организация, построенная на основе принципа двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функционального подразделения, которое предоставляет персонал и другие ресурсы руководителю проекта (или целевой программы), с другой, - руководителю временной группы, который наделен необходимыми полномочиями и несет ответственность за сроки, качество и ресурсы. 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.

**Урок 43.** Работа в команде

План:

1. Работа в команде

Команда — это четко отлаженный механизм. Где каждый человек занимает свое определенное место. Все члены группы, как винтики, приводят механизм в движение.
В нее входит не более 15 человек. Почему не больше? Ответ прост. Потому что довольно сложно объединить большое количество человек одной целью. Работа участников сплоченная. Они решают задачу по плану, но каждый выполняет определенные обязанности.
Если раньше это слово употребляли лишь в области спорта и соревнований, то сейчас оно становится все более уместно в рабочей среде. Как только вы запутаетесь с определением понятий «коллектив» и «команда», немного пофантазируйте. Представьте перед собой группу людей, которые участвуют в соревнованиях. Их общая цель — дойти первыми до финала. План действий есть. Каждый выполняет свои задачи: один бегает, другой прыгает, третий сдает норматив с мячом. Вот такое сравнение должно быть в вашей голове, чтобы без труда определить, что перед вами

**Урок 44.** Требования к составу и содержанию к нормативному акту «Положение о структурных подразделениях»

План:

1. Требования к составу и содержанию к нормативному акту «Положение о структурных подразделениях»

Основные цели. Целью создания структурного подразделения является идеальное представление результата, которого должно достичь подразделение в процессе своей деятельности. Правильно и точно сформулированная цель позволяет направить и сориентировать деятельность структурного подразделения, а также определить его назначение и обозначить его место в структуре предприятия. Требования, которые предъявляются к формированию целей Положения, могут быть такими:
- достижимость;
- структурированность;
- согласованность с целями деятельности всего предприятия;
- точность и конкретность.

Цель создания отдела кадров может быть сформулирована, например, таким образом: "...кадровое обеспечение деятельности организации". Структурное подразделение может иметь как одну, так и несколько целей, которые должны быть перечислены в Положении.

Основные задачи создания структурного подразделения - это определенное направление его деятельности, обеспечивающее достижение поставленной перед подразделением цели. В качестве основы для определения этих задач можно использовать квалификационные характеристики руководителей структурных подразделений из Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих. Почти в каждой характеристике основная задача сформулирована в первом предложении. Например, в квалификационной характеристике начальника юридического отдела указано: "Обеспечивает соблюдение законности в деятельности предприятия и защиту его правовых интересов". Исходя из этого, основные задачи юридического отдела могут быть сформулированы следующим образом:
- обеспечение законности деятельности предприятия;
- защита правовых интересов предприятия.

**Урок 45.** Совершенствование организации работы предприятия и ее структурных подразделений.

План:

1. Совершенствование организации работы предприятия.

2. Структурные подразделения организации.

1. Путей повышения эффективности предприятия много, но, если разобраться, путь только один. Деятельность каждого предприятия многогранна и имеет самые разные аспекты, но все они тесно связаны между собой. Что будет если убрать все взаимосвязи между элементами здания? Ваше здание превратится в груду кирпичей. Можно, конечно, чистить, шлифовать каждый кирпичик в отдельности, но, в целом, это практически ничего не даст. Необходим комплексный проект здания, который и определит, и все элементы Вашего здания, и все взаимосвязи между ними. Только после этого можно заниматься отдельными элементами, но с обязательным учетом всех их взаимосвязей. Миссия компании - комплексное повышение экономической эффективности бизнеса, начиная с четкого формулирования миссии, видения и стратегии предприятия. За счет комплексного рассмотрения внешних условий, продукции предприятия, бизнес-процессов, функций, и других факторов; определенной организационной структуры предприятия, проведения генеральной линии повышения эффективности от предприятия в целом, до всех структурных подразделений, управляющих и работников. Каждое действующее предприятие уже имеет свою сложившуюся систему управления, свои инструментальные средства, свою инфраструктуру.
Можно выделить следующие основные компоненты нашего предприятия непосредственно влияющие на эффективность его деятельности:

* Система управления предприятием;
* Организационная структура предприятия;
* Бизнес-процессы;
* Кадры;
* Управление взаимоотношениями с клиентами, поставщиками, партнерами.

**Урок 46.** Штатное расписание: понятие, правила составления.

План:

1. Понятие штатное расписание.
2. Правила составления штатного расписания.
3. Штатное расписание — нормативный документ предприятия, оформляющий структуру, штатный состав и численность организации с указанием размера заработной платы в зависимости от занимаемой должности.
4. Составление и ведение ШР входит в обязанности ИТ или сотрудника кадрового отдела. В большинстве случаев эту задачу возлагают на плечи бухгалтеров. Так как подпись под документом ставят руководитель и главбух компании, они отвечают за его достоверность. При составлении штатного расписания срок не имеет никакого значения. Для этого инструкция по ведению документации должна содержать такие пункты:
В документе необходимо точно указать условия составления и его правок.
Руководитель предприятия обязан составить и подписать приказ о начале действия ШР. В него обязательно должен быть включен пункт, который включает в себя перечень лиц, ответственных за составление и ведение штатного расписания.
Кроме этого, должны быть указаны сотрудники, которые обязаны быть поставлены в известность о внесении в расписание любых изменений.
На предприятии нужно иметь список законодательных и нормативных актов, на основании которых составляется документ, вносятся в него правки и прочие нюансы по работе с данным документом.
При составлении документа рекомендуется использовать форму Т – 3, которая содержит все нужные для работы данные.
В нее необходимо внести такие данные:

Название предприятия. Должно соответствовать тому, которое указано в учредительной документации (вплоть до сокращений и названии на иностранном языке).
Код ОКПО. Состоит из 8 цифр.
Точная дата написания. Оформляется в формате число, месяц, год.
Период действия. Точно указывается период времени, на протяжении которого штатное расписание имеет свою силу.
Название структурного подразделения организации. Эти данные вносятся в соответствии с классификатором. Если он отсутствует, информация вносится в алфавитном порядке.
Код подразделения. Используются данные, внесенные в классификатор или составленные руководством компании. Во втором случае может использоваться любой принцип.
Должность, разряд, категория. Данные вносятся, начиная от руководящего звена и по убывающей. Следует обратить внимание на то, что если сотрудник относится к служащим, он занимает определенную должность, если же он рабочий, указывается его профессия.
Количество ШЕ. Информация носится отдельно по всем должностям и профессиям. Если человек работает по совместительству, нужно указать долю, например, 2, 75; 0, 5 и т.п.
Ставка по тарифу или оклад. При внесении данных учитывается средняя заработная плата за месяц, которая зависит от системы ОТ. Следует учесть то, что размер ставки необходимо указывать в валюте нашей страны – рублях. В некоторых случаях используется процентная ставка или коэффициент. Не рекомендуется использовать доллары или другую валюту. По законодательству это не запрещается, но, согласно ТК страны ставка в валюте автоматически переводится в рубли по существующему на данный момент курсу. Кроме этого, при разбирательстве дела в суде такая практика будет квалифицироваться, как нарушение. Это связано с тем, что курс имеет свойство изменяться в сторону падения. Судьей такое положение может считаться, как создание неприемлемых условий оплаты труда для сотрудников предприятия.
Размер надбавок. В данных графах указываются выплаты компенсационного или стимулирующего характера. Их размер установлен законодательством и поощряется руководителем предприятия.
В последней графе суммируются данные, которые указаны в графах 5, 6, 7, 8. Эта цифра умножается на количество сотрудников, согласно штатного расписания.
Не исключена возможность того, что некоторые данные, используемые при заполнении формы, нуждаются в небольшом пояснении. Эта информация фиксируется в графе Примечания.
Под документом в обязательном порядке ставит подпись руководитель организации и главбух. Кроме этого документ имеет свой номер.

**Урок 47.** Графики выхода на работу

План:

1. Графики выхода на работу
2. В целях установления распорядка работы на каждом предприятии составляются графики выхода на работу. Различают дневные, месячные и годовые графики. В дневных отражаются продолжительность рабочего дня, его начало и окончание, время и продолжительность обеденного перерыва. В месячных графиках указываются общее количество часов за месяц, чередование рабочих дней и дней отдыха. В соответствии с трудовым законодательством РК рабочая неделя - 40 часов. Неполный рабочий день устанавливается по соглашению между администрацией и рабочими и для несовершеннолетних.

Ненормированный рабочий день устанавливается для тех работников общественного питания, труд которых не поддается учету времени, но количество рабочих часов, отработанных за месяц, должно соответствовать трудовому законодательству или в качестве компенсации предоставляется дополнительный отпуск.

При составлении графика учитывают режим работы предприятия, график загрузки торгового зала. На ПОП применяют следующие графики выхода на работу: линейный, ленточный (ступенчатый или скользящий), суммированного учета рабочего времени, двух бригадный и комбинированный.

Линейный график предусматривает одновременный приход и уход с работы всех работников производства, применяется в том случае, когда объем работы полностью выполняется за 7-8 ч, загрузка работников равномерная в течение смены. Преимущество - обеспечивается ответственность работников за выполнение производственной программы.

Ленточный график предусматривает выход работников производства в разное время группами или по одиночке в соответствии с загрузкой торгового зала. Недостаток – отсутствие четкого построения бригад, усложнение планирования рабочего времени, контроля за выходом на работу, снижение ответственности некоторых членов бригады за выполнение производственной программы.

График суммированного учета рабочего времени применяется на предприятии с неравномерной загрузкой в отдельные дни недели или месяца, когда невозможно установить рабочий день нормальной продолжительности. При суммированном графике допускается различная продолжительность рабочего дня, но не более 11 ч 30 мин с последующим предоставлением дня отдыха при обязательной отработки за месяц установленной нормы рабочего времени.

Двух бригадный график является разновидностью графика суммированного учета рабочего времени. При этом графике организуется две бригады, одинаковые по численности и составу. Они работают по 11 ч 30 мин, сменяясь через день. Преимущество – состав бригады в течение дня постоянен , это повышает ответственность за выполнение производственного задания. Недостаток – неравномерная загруженность работников, большая продолжительность рабочего дня.

Комбинированный график предусматривает сочетание различных графиков и применяется на предприятии с удлиненным рабочим днем. Этот график часто используется в ресторанах, где работа в целом строится по двух бригадному графику выхода на работу, но с учетом технологического процесса приготовления блюд и загруженности торгового зала некоторые работники выходят на работу по ленточному графику.

Для учета рабочего времени каждого работника ведется табель учета рабочего времени, который подписывает директор. Табель является документом начисления заработной платы.

Непременным условием внедрение НОТ на ПОП является укрепление дисциплины труда и развитие творческой активности работников. Дисциплина труда включает в себя трудовую, технологическую и производственную.

# Урок 48. Основные приемы организации работы в бригаде.

Организация управления бригадой.

План:

1. Основные приемы организации работы в бригаде.
2. Организация управления бригадой.

1.
Производственная бригада представляет собой коллектив рабочих, организованный для совместимо выполнения производственного задания и несущий общую ответственность за результаты труда. Бригада состоит из постоянно связанных между собой в процессе рабочих, результатом совместного труда которых является законченный в той или иной стадии. Результаты работы бригады должны определяться с учетом индивидуального вклада каждого рабочего, что исключает обезличку.

Формированию и расстановке бригад на предприятии предшествует организационно-экономическая расстановка, определяющая место каждой бригаде в производственном процессе участка, цеха, предприятия. При проектировании решаются вопросы рациональной группировки работ (операции) технологического процесса учитываются общие требования формирования бригад, выбирается вид бригады, реализуются основные принципы организации производственных бригад, определяется и уточняется численный и квалификационный состав бригад, формируется управление бригадами.

При проектирование коллективных форм организации и стимулирования труда на уровне бригады необходимо учитывать следующие требования:

* соответствие вида бригады содержанию и последовательности выполняемых работ;
* соответствие численности, профессии и разрядов рабочих объему, составу и сложности выполняемых работ;
* обеспечение непрерывности трудовых процессов, возможности совмещения профессий и применение рациональны приемов и методов труда;
* повышение содержательности труда и использование возможностей для его осуществления;
* заинтересованность в эффективном достижении результатов коллективного труда.

При определении вида бригады следует исходить из технико-технологических условий производства и стремиться к тому, чтобы за бригадой закреплялись работы по ремонту и техническому обслуживанию машин (их агрегатов) определенной номенклатуры, осуществляемые по замкнутому циклу. Численность и квалификационный состав бригады устанавливается исходя из оптимальной загрузки каждого члена ее коллектива, территориальной близости рабочих мест, создания возможности для квалификационного роста рабочих по основной и сложной профессиям, а также создание условий для уменьшения объема малосодержательных работ.

Непрерывность трудовых процессов обуславливает планирование и учет работы бригады, организацию труда в коллективе и применение прогрессивных норм и нормативов труда.

При установлении обще бригадного заработка и методов его распределения в бригаде (например, с помощью КТУ) следует стремиться к тому, чтобы они содействовали не только узко бригадным интересах, но и производственным интересам цеха предприятия.

Материальная заинтересованность всех бригад и каждого ее члена в общих результатах труда устанавливается на базе объективных показателей работы бригады, а также по расходу материальных и энергетических ресурсов на основе их учета.

2. Управление бригадой - это согласованный процесс административной и организаторской деятельности бригадира, совета бригады, направленной на выполнение поставленных перед коллективом бригады задания в сроки, установленные графиком, качественно, с минимальными затратами труда и материальных ресурсов.

Бригадир назначается приказом администрации предприятия с учетом мнения членов бригады. Совет бригады создаются в бригадах, численность которых превышает 10 человек. Количественный состав совета определяется бригадой. Численный состав совета-3-5 человек. Совет бригады возглавляет бригадир. В бригадах численностью менее 10 человек. Функции совета выполняются бригадиром.

Полноправным руководителем бригады является бригадир. Члены бригады обязаны своевременно и полностью выполнять его распоряжения. Все указания администрации рабочим передаются только через бригадира.

Бригадир кроме высокой рабочей квалификации, должен обладать организаторскими способностями. Наряду со знаниями, предусмотренными по его профессии в едином тарифно-квалификационном справочнике работ и профессий, бригадир должен знать технологию производства, организацию, нормы и порядок оплаты труда, применяемые в труда; требования, предъявляемые к качеству продукции, а также к используемым запасным частям и материалам; правила эксплуатации закрепленного за бригадой производственного оборудования, инструкции по охране труда, технике безопасности, промышленной санитарии и противопожарной безопасности при выполнении работ поручаемых бригаде. Важной обязанностью бригадира является обслуживание с бригадой планов-заданий, заблаговременная разработка необходимых мероприятий, согласование и утверждение их. Это необходимо, чтобы непосредственные исполнители могли наиболее представить ход работ, все условия, влияющие на конечные результаты работ.

Бригадир непосредственно организует труд в бригаде, расставляет рабочих по рабочим местам и распределяет работу, обучает рабочих передовым приемам и методам, инструктирует их. Он проверяет обеспеченность рабочих мест всем необходимым и требует от администрации цеха достающие, организует выполнение работы в установленные сроки с соблюдением технических условий и высоким качеством, принимает выполненную работу, а также меры к исправлению обнаруженных дефектов и не допущению в дальнейшем.

Бригадир осуществляет свою работу в тесном взаимодействии с советом бригады, вносит на его усмотрение важнейшие вопросы деятельности бригады. Освобождение бригадира от руководства бригадой производиться с учетом мнение членов бригады приказом администрации. Функции, выполняемые бригадиром, являются элементом подготовительно-заключительных работ, предусмотренных нормами.

Следовательно, большинство функции бригадира нельзя сочетать дополнительными и не нормированными. Выполняя их бригадир значительно сокращает затраты труда рабочих бригады на подготовительно-заключительные работы. Чем больше численность бригады, тем больше затрат подготовительно-заключительного времени рабочих связанно с рабочим времени бригады.

Подготовительно-заключительные работы нормируемые бригадиру, необходимо, рассматривать как выполнение им административно-технических функции. Доля их в общих затратах времени на подготовительно-заключительные работы составляет в средним 20-30%, в отдельных случаях 30-35%.

Результаты показывают, что конечные показатели времени целесообразны, если не превышают 20% рабочего времени бригадира. Превышение этой границе практически превращают бригадира в административно-технического работника. Он теряет квалификацию рабочего специалиста и не может положительно влиять на повышение квалификации членов бригады и овладение ими передовыми методами и приемами труда, на улучшение качества изготовляемой продукции. Кроме того, бригадиры, перегруженные административными функциями, значительно теряют выработки. Поэтому создания, слишком крупных бригад, бригадир которых почти всю смену занимаются административно-техническими функциями, не целесообразно.

**Урок 49.** Требования к составу и содержанию «Положения о производственной бригаде».

План:

Требования к составу и содержанию «Положения о производственной бригаде».

Положение о структурном подразделении - локальный нормативный акт, в котором определяются:

* порядок создания (образования) подразделения
* правовое положение подразделения в структуре организации
* структура подразделения
* задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделения
* порядок взаимодействия подразделения с иными структурными единицами предприятия

Положение о структурном подразделении изготавливается в одном подлинном экземпляре, который хранится в дирекции или канцелярии, по одной копии направляется в соответствующее структурное подразделение, в отдел кадров, в подразделение, разработавшее положение. Положения обо всех структурных подразделениях хранятся на предприятии постоянно. Положение о структурном подразделении разрабатывается отделом организации и оплаты труда, службой персонала или кадровой службой. К совместной работе рекомендуется привлекать юридический или правовой отдел. Документационный, кадровый, штатный, должностной

**Урок 50.** Рациональное распределение должностных обязанностей.

Должностная инструкция: понятие, структура, правила составления.

План:

1. Рациональное распределение должностных обязанностей.
2. Должностная инструкция: понятие, структура, правила составления.

1. Рациональное разделение труда позволяет повысить его эффективность и производительность. В свою очередь, разделение труда невозможно без его регламентации. К одним из основных регламентирующих документов в организации относятся должностные инструкции и положения о подразделениях. По мнению автора, их важность значительно возрастает в условиях экономического кризиса. Об этом и пойдет речь в данной статье.

Эффективного и производительного труда невозможно достичь без его правильного разделения между сотрудниками и подразделениями организации. Именно такое разделение позволяет расставлять персонал по рабочим местам с учетом личных способностей, профессиональных и деловых качеств, дает возможность повысить степень удовлетворенности трудом, снизить утомляемость, поднять работоспособность и трудовую отдачу работников. В свою очередь, рациональное разделение труда в организации невозможно достичь без его регламентации.

К одним из основных регламентирующих документов относятся должностные инструкции и положения о подразделениях. Всем известно, что от того, насколько правильно и грамотно они составлены, во многом зависит слаженность и продуктивность работы всей организации.

На наш взгляд, важность этих регламентирующих документов значительно возрастает в условиях экономического кризиса. Ведь в этот период в организациях зачастую происходят изменения в организационной структуре (оптимизация в новых условиях) и численности персонала (сокращение штатов), а это, в свою очередь, вызывает необходимость пересмотра должностных обязанностей работников и функций подразделений.

Словарь кадрового делопроизводства. Должностные обязанности - определенная трудовая функция соответствующего должностного лица, которую он обязан исполнять в течение рабочего времени в соответствии с заключенным трудовым договором или избранием (назначением) на должность. Должностные обязанности устанавливаются нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, локальными нормативными актами организации (трудовым договором, должностной инструкцией и др.).

2. Должностная инструкция - правовой акт, издаваемый предприятием в целях регламентирования организационно-правового положения работника, его обязанностей, прав, ответственности и обеспечивающий условия для его эффективной работы.
Структура текста должностной инструкции
Должностная инструкция, как правило, имеет унифицированную форму и одинаковую для всех должностей структуру текста:

* общие положения;
* функции;
* должностные обязанности;
* права;
* ответственность;
взаимоотношения (связи по должности).

«Общие положения» в должностной инструкции содержат следующий набор информации: обобщенные сведения о должности, ее категории; требования к образованию и практическому опыту (стажу работы по специальности); порядок назначения и освобождения от должности, замещения во время отсутствия; основные законодательно-правовые, нормативно-методические и организационные документы, на основании которых работник осуществляет свою служебную деятельность; подчиненность и кем руководит.

В разделе «Функции» указывают основные направления деятельности, а в разделе «Должностные обязанности» уже перечисляют конкретные виды работ, которые обеспечивают выполнение этих функций. Часто эти разделы объединяют в один - «Функции и должностные обязанности" (или «Основные задачи и обязанности»).

Все функции, записанные в положении о структурном подразделении, должны быть включены в должностные инструкции работников подразделения. Чем детальнее будет описано, не только что, но и как выполняет работник, тем ценнее будет должностная инструкция.

Раздел «Права» очень важен для работника. В нем закреплены его полномочия для самостоятельного решения вопросов, относящихся к его компетенции. Очень важны права доступа к информации, в том числе и конфиденциальной, право согласовывать и подписывать определенные виды документов и т.д.

Раздел должностной инструкции «Ответственность» может быть написан обобщенно, например: «Работник несет ответственность за невыполнение обязанностей и неиспользование прав, предусмотренных правовыми актами и данной инструкцией», или расписан более детально исходя из пунктов обязанностей. Работая над этим разделом, следует помнить, что ответственность устанавливается в строгом соответствии с законодательством.

Раздел «Взаимоотношения» (связи по должности) также очень важен для организации работы. Работать будет значительно легче, если в этом разделе конкретно указано, с какими подразделениями или сотрудниками данный работник взаимодействует. Этот раздел представляют в виде таблицы или схемы.

Оформление, реквизиты должностной инструкции
Поскольку в Трудовом кодексе не содержится упоминания о должностной инструкции и порядок составления инструкции нормативными правовыми актами не урегулирован, работодатель самостоятельно решает, как ее оформить и вносить в нее изменения, будет ли она приложением к трудовому договору или утверждаться как самостоятельный документ.

Традиционно должностная инструкция оформляется на общем бланке организации. Обязательные реквизиты должностной инструкции: наименование организации, дата, номер документа (при непосредственном утверждении руководителем), место составления, заголовок к тексту, визы согласования, подпись, гриф утверждения.

Должностную инструкцию подписывает руководитель структурного подразделения и утверждает руководитель (заместитель руководителя) организации – куратор данного подразделения. Визируют должностные инструкции руководители заинтересованных подразделений и юридической службы (юрист), а также другие должностные лица, от действий которых может зависеть ее выполнение. Датой должностной инструкции является дата ее утверждения.

Так как должностная инструкция имеет большое значение в случае привлечения работника к дисциплинарной ответственности, установления испытательного срока и в других случаях, то обязательной частью инструкции является лист ознакомления, и сам факт вручения одного ее экземпляра работнику служит доказательством того, что он был заблаговременно ознакомлен с этим документом. Только в этом случае документ можно рассматривать как локальный нормативно-правовой акт, что позволит работодателю расторгнуть трудовой договор в связи с несоответствием сотрудника занимаемой должности.

**Урок 51.** Инструктаж работников подразделения: значение, его виды.

План:

1. Инструктаж работников подразделения: значение и виды инструктажа

1. **Вводный инструктаж** проводится со всеми вновь принимаемыми на работу независимо от их образования, стажа работы по данной профессии или должности, а также с командированными работниками, учащимися, студентами, прибывшими на производственное обучение или практику.

**Первичный инструктаж** на рабочем месте должен проводиться со всеми вновь принятыми на работу работниками, переводимыми из одного подразделения юридического лица в другое, командированными, учащимися и студентами, а также с работниками, которым поручается выполнение новой для них работы. Данный вид инструктажа проводится с каждым работником индивидуально с демонстрацией безопасных приемов труда.

**Повторный инструктаж** проводится с целью проверки и повышения уровня знаний работником правил и инструкций по охране труда индивидуально или с группой работников одной профессии или бригады по программе инструктажа на рабочем месте. Данный вид инструктажа должны проходить все работающие не реже чем через 6 месяцев после проведения очередного инструктажа, за исключением тех работников, которые не связаны с использованием в их трудовой деятельности инструментов и оборудования.

**Внеплановый инструктаж** должен проводиться в случае изменения правил по охране труда, при изменении технологических процессов, замене оборудования и других изменениях, влияющих на безопасность труда работников.

**Целевой инструктаж**; необходимо проводить в случаях поручения работнику выполнения разовых работ, не связаны с прямыми трудовыми обязанностями работника по его основной специальности (погрузочно-разгрузочные работы, уборка территории, выполнение разовых работ вне территории данного юридического лица). Аналогичный инструктаж должен проводиться с работниками в случае поручения им выполнения работ по ликвидации последствий аварий, стихийных бедствий и катастроф, производства работ, на которые необходимо оформлять наряд-допуск, специальное разрешение и иные документы, а также в других случаях, предусмотренных правилами по охране труда.

Первичный инструктаж на рабочем месте, повторный, внеплановый и целевой осуществляется непосредственным руководителем работ (мастером, начальником бюро, лаборатории и т.д.). Инструктаж на рабочем месте должен завершаться проверкой знаний инструктируемого посредством устного опроса или с помощью технических средств обучения, а также фактической проверкой приобретенных навыков безопасных приемов работы. Оценку знаний работников осуществляет тот же руководитель, который проводил соответствующий инструктаж.

**Урок 52.** Рабочее место: понятие, требование к его организации.

1. Понятие рабочего места
2. Требования к организации рабочего места.

1. В сфере охраны труда термин «рабочее место» имеет два значения.

Первое значение - физическое, знакомое всем и привыч­ное; оно связано с физическим понятием места (точки, зоны, территории) - это место, на котором непосредственно рабо­тает работник.

Второе значение - юридическое, ошибочно воспринимае­мое многими как физическое. Это значение понятия «рабочее место» законодательно закреплено в ст. 209 ТК РФ и в полной мере соответствует общепринятой международной термино­логии, в частности определению, содержащемуся в Конвенции МОТ № 155: «Прямо или косвенно контролируемые работодателем места, где работник должен находиться или куда ему необходимо следовать в связи с его работой». Это определе­ние связано с взаимоотношениями работника и работодателя. В таком понимании рабочее место - это место, которое конт­ролируется работодателем и к которому двигался (или должен был двигаться) работник в эпизоде получения травмы.

2. Общие требования безопасности к рабочим местам" рабочее оборудование, инструмент, приспособления должно полностью отвечать требованиям безопасности, окружающая производственная среда соответствовать санитарно-гигиеническим требованиям и, кроме того, рабочее место должно быть организовано таким образом, чтобы человек при выполнении работы затрачивал минимальное количество энергии. Соблюдение этих условий будет способствовать постоянно высоко производительному безопасному труду. Правильная организация рабочего места подразумевает знание и выполнение эргономических требований, которые определяются существующими стандартами. Так ГОСТ 12.2.032-78. "ССБТ. Рабочее место при выполнении работ сидя. Общие эргономические требования" определяет общие эргономические требования к рабочему месту при выполнении работ сидя, а ГОСТ 12.2.033-78. "ССБТ. Рабочее место при выполнении работ стоя. Общие эргономические требования" - при выполнении работ стоя.

Рабочее место при выполнении работ сидя организуют при легкой работе, не требующей свободного передвижения работающего, а также при работе средней тяжести в случаях, обусловленных особенностями технологического процесса. Конструкция рабочего места и взаимное расположение всех его элементов (сидение, органы управления, средства отображения информации и т.д.) должны соответствовать антропометрическим, физиологическим и технологическим требованиям, а также характеру работы. Конструкцией рабочего места должно быть обеспечено выполнение трудовых операций в пределах зоны досягаемости моторного поля в вертикальной и горизонтальной плоскостях для средних размеров тела человека.

**Тема 1.7. Учет, анализ и контроль работы структурного подразделения как функция управления**

**Урок 54.** Сущность и технология процесса контроля.

Контроль как заключительная фаза управленческого контроля. Цели и задачи контроля. Виды контроля.

План:

1. Сущность и технология процесса контроля.

2. Контроль как заключительная фаза управленчесного контроля.

3. Цели и задачи контроля.

4. Виды контроля.

1. Контроль - процесс определения, оценки и информации об отклонениях действительных значений от заданных или их совпадении и результатах анализа. Контролировать можно цели, (цель/цель), ход выполнения плана (цель/будет), прогнозы (будет/будет), развитие процесса (будет/есть).Контроль является одной из основных функций управления. Он включает деятельность по формированию его стандартов, проверке и оценке их исполнения, осуществлению корректирующих шагов.

Сущностью контроля является выработка и осуществление эффективного и своевременного управляющего воздействия для обеспечения заданной эффективности достижения цели деятельности. Контроль осуществляется лицами, прямо или косвенно зависящими от процесса. Проверка (ревизия) - контроль лицами, независящими от процесса. Процесс контроля состоит из установленных стандартов, измерения фактически достигнутых результатов.

2. Процесс контроля можно сравнить с термостатом, потому что как тот, так и другой направлены на достижение желаемых результатов. Термостат, являясь самонастраивающейся системой, призван поддерживать определенную температуру в здании. В случае отклонения температуры от нормы в приборе происходят ряд изменений, целью которых является проведение корректировочных мер по их устранению: включаются либо система отопления, либо охлаждения. Но если температура в здании близка к норме, то термостат остается в состоянии покоя. Примерно такая же ситуация с организационным контролем. Если в организации все процессы протекают строго в соответствии с регламентом, не заметно никаких отклонений от «нормального» течения дел, — контроль тоже не заметен. Процедуры контроля «вписываются» в текущие процессы и не вызывают никаких проблем. Другое дело, если какие-то важные параметры организационной работы отклоняются от нормы. Тогда руководители организации используют все возможности и технологии для усиления контроля и выявления с его помощью причин отклонений от нормы.

3. В управленческой деятельности контроль выполняет ряд задач:

* Диагностика состояния дел на предприятии;
* Обратная связь с работниками;
* Информирование работников;
* Ориентирование деятельности;
* Побуждение или мотивация;
* Организация деятельности подчиненных;
* Изучение и распространение передового опыта.

4. Некоторые важные процедуры контроля не очевидны и «замаскированы» среди других этапов принятия решений. Контроль логически завершает процесс принятия решений, однако начинается он значительно раньше — с момента уяснения проблемы — и фактически сопровождает все этапы ее решения. В связи с этим различают следующие основные виды контроля:

* предварительный контроль (форвардный контроль).
* текущий контроль
* корректирующий контроль;
* заключительный контроль.

**Урок 55.** Этапы контроля. Технология контроля.

Выработка стандартов, критериев. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами, критериями, принятие корректирующих действий. Черты эффективного контроля: стратегическая направленность, своевременность, гибкость, простота и экономичность. Информационное обеспечение контроля.

5 групп контроля. Негативные проявления контроля. Рекомендации при проведении контроля (по Шредеру Г.).

План:

1.Выработка стандартов и критериев.

2. Сопоставление достигнутых результатов с установленным результатом с установленными стандартами, критериями, принятие корректирующих действий.

3.Черты эффективного контроля.

4. Информационное обеспечение контроля.

1. *Стандарты* - конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Эти цели явным образом вырастают из процесса планирования. Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличают две очень важные особенности: наличие *временных рамок*, в которых должна быть выполнена работа, и *конкретного критерия*, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы.

2. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям.

*Распространение информации*. Для того чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо обязательно 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. Иногда эффективно привлекать к процедуре контроля сотрудников организации вплоть до самых нижних уровней управления.

3. Важно помнить, что неотъемлемым элементом контроля являются люди. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей. Конечно, то обстоятельство, что контроль оказывает сильное и непосредственное воздействие на поведение, не должно вызывать никакого удивления. Менеджеры часто намеренно делают процесс контроля нарочито видимым, чтобы оказать воздействие на поведение сотрудников и заставить их направить свои усилия на достижение целей организации. Но контроль может также, и вызывать непреднамеренные срывы в поведении людей. Эти негативные явления часто являются побочными результатами наглядности действия системы контроля. Сотрудники организации обычно знают, что для оценки результативности их деятельности руководство применят различные методы контроля. Они знают, что их ошибки и достижения в тех областях, где руководство установило стандарты и наиболее последовательно выполняет процедуру контроля, послужат со всей очевидностью основанием для распределения вознаграждений и наказаний. Поэтому, если сказать, что подчиненные обычно делают то, что начальство хочет увидеть от них при проверке, будет чаще всего правдой. Сам факт измерения результатов влияет на поведение людей, работу которых обследуют. Когда начальство измеряет результаты работы подчиненных, оно тем самым включает цепочку познавательных и мотивационных эффектов. Подчиненные стремятся интерпретировать эти измерения как процессы, которые определяют важнейшие аспекты их работы. Они реагируют на это, пытаясь зафиксировать измерения на уровне, который подлежит вознаграждению. В некоторых исследованиях подтверждается тенденция сотрудников всячески подчеркивать работу в тех областях, где проводятся измерения, и пренебрегать той, где подобных измерений не проводится. Такой тип поведения называется поведением, ориентированным на контроль. Необходимо тщательно спроектировать систему контроля с учетом подобных эффектов, иначе она будет направлять сотрудников на то, чтобы хорошо выглядеть при проведении контрольных измерений, а вовсе не на то, чтобы достичь целей организации.

4. Задачей информационного обеспечения является инфор­мирование участников контрольно-аудиторского процесса о состоянии подконтрольных объектов, функционировании их и соответствиях нормативно-правовым актам и законо­дательству в хозяйственном механизме предприятий. Кро­ме того, информационное обеспечение является средством коммуникации аудиторов и ревизоров по вопросам, касаю­щимся их профессиональной деятельности.

Информационное обеспечение хозяйственного механиз­ма усложняется в соответствии с ростом общественного производства в условиях рыночных отношений и ускоре­ния научно-технического прогресса. Прежде всего увели­чиваются объемы экономической информации о деятель­ности предприятий, концернов, корпораций, совместных предприятий, содержащей данные для исследования реви­зией и аудитом. Рост объемов информации усложняет орга­низацию и методику проведения ревизии и аудита финан­сово-хозяйственной деятельности.

**Урок 56.** Показатели качества работы подразделения.

Стандарты качества и их соблюдение. Основные показатели качества работы подразделения: объективные (экономические) показатели, субъективные (психологические, физиологические, социально-психологические) показатели.

План:

1. Показатели качества работы подразделения.

2. Стандарты качества и их соблюдение.

1. Критерии оценки эффективности работы можно разделить на три группы:
1 группа. Повышение эффективности работы предприятия по параметрам, которые являлись целевыми и достигнуты благодаря функционированию отдела контроллинга (например, снижение себестоимости продукции).
2 группа. Количественные показатели, косвенно позволяющие оценить работу контроллера (например, количество запросов обработанных контроллерами, наличие арифметических ошибок и неточностей в расчетах).
3 группа. Выполнение поставленных перед отделом задач (например, создание системы управленческого учета).

2. В условиях перехода к рыночной экономике решение проблемы качества продукции в России во многом будет зависеть от формирования систем стандартов качества как основы нормативно-правовой базы организации и функционирования систем управления качеством. Повышение роли и значения стандартов качества в мировой практике вызвано стремлением выработки единого подхода к понятию "качественная продукция".

Важным элементом в системах управления качеством изделий является стандартизация - нормотворческая деятельность, которая находит наиболее рациональные нормы, а затем закрепляет их в нормативных документах типа стандарта, инструкции, методики требования к разработке продукции.

Главная задача стандартизации - создание системы нормативно-технической документации, определяющей прогрессивные требования к продукции, изготовляемой как для нужд народного хозяйства, населения, обороны страны, экспорта, а также контроль за правильностью использования этой документации.

**Урок 57.** Способы и методы контроля подчиненных.

Основные методы контроля: наблюдение, изучение документов, обсуждение, эксперимент, опрос, анкетирование, тестирование, анализ

Методы по сбору информации о качестве работы подразделения. Виды оценки деятельности. Критерии оценки деятельности.

План:

1. Основные методы контроля.

2. Методы по сбору информации о качестве работы подразделения.

3. Виды оценки деятельности.

4. Критерии оценки деятельности.

* 1. **Предварительный контроль**

Предварительный или начальный контроль заключается в обозначении сотруднику какие итоговые результаты вы хотите получить по выполнению поставленной задачи, а так же определение временных ограничений. Предварительный контроль является частью правильной постановки задач и прежде всего формирует у подчиненного осознание того что за его работой следят и она будет проконтролирована по выполнению. Этап предварительного контроля снижает затраты на текущий и итоговый контроль

**Текущий контроль**
Текущий контроль осуществляется непосредственно во время проведения работы, путем наблюдения за работой сотрудника. При этом наблюдение может носить форму как совместной работы так и оценки работы по определенному «чек – листу». Основная задача текущего контроля скорректировать работу сотрудника и повлиять на достижение цели. Считается что текущий контроль наиболее эффективно проводить либо по истечении 2/3 от поставленного времени, либо когда работа выполнена на 2/3. Поскольку вы сможете не только увидеть недочеты в работе, но и успеете внести корректировки.
**Итоговый контроль**
На этапе итогового контроля сравниваются поставленные цели с полученным результатом. Итоговый контроль необходимо проводить всегда. Если сотрудник поймет что вы, не контролируете его работу он рано или поздно начнет работать «спустя рукава». У сотрудника всегда должна быть ответственность за результат. У итогового контроля есть большой недостаток, он вам не даёт возможности справить выполнение работы так как время ушло. Поэтому не нужно пренебрегать текущим и предварительным контролем.

2. Цель методики - описание этапов выполнения работ по сбору информации в подразделениях и ее последующая обработка с целью использования при фор­мировании моделей бизнес-процессов.

Ключевой задачей при сборе информации является определение основных источников знаний на предприятии. Руководитель проекта формирует пере­чень внутренних экспертов предприятия, которые должны быть проинтервью­ированы. В их число входят руководители и специалисты подразделений. При формировании такого перечня полезно предварительно получить основную ин­формацию об этих экспертах, а именно: должность, ответственность и полно­мочия, количество подчиненных, квалификация, стаж работы, отношение к нему коллектива и т.д. Кроме того, должны быть указаны: телефон или e-mail. Выбор экспертов для интервьюирования осуществляется в подразделениях, участвую­щих в выполнении описываемых бизнес-процессов.

3. Оценку деятельности персонала производят по двум направлениям:

* учет результатов труда (прямая оценка);
* анализ деловых и личных качеств работника, влияющих на эти результаты (косвенная оценка).

Прямые виды оценок требуют, чтобы руководитель и подчиненный вместе определили согласованные конкретные цели, которые впоследствии будут использованы в качестве стандарта для будущих оценок.

Косвенные оценки являются традиционными, они сфокусированы на таких чертах характера работника, как инициатива, способность срабатываться с коллективом, надежность, отношение к людям, т.е. рассматриваются личностные качества работника в сопоставлении с предписанными ему должностными обязанностями.

4. Можно выделить четыре группы критериев, которые используются в любой организации с некоторыми коррективами:
профессиональные критерии оценки персонала содержат характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека, его квалификации, результатов труда;
деловые критерии оценки персонала включают такие критерии, как ответственность, организованность, инициативность, деловитость;
морально-психологические критерии оценки персонала , к которым относятся способность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость;
специфические критерии оценки персонала, которые образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, особенности личности.

**Урок 58.** Методы обеспечения достоверности оценки деятельности структурного подразделения

Сущность экономического анализа, его виды, порядок проведения.

Горизонтальный (динамический) и вертикальный (структурный) анализ показателей.

Трендовый анализ (прогнозный). Коэффициентный анализ. Факторный анализ. Сравнительный анализ.

План:

1. Горизонтальный и вертикальный анализ деятельности.

2. Сравнительный анализ.

1. **Вертикальный** анализ баланса называется еще структурным, так как показывает структуру конечных данных бухгалтерского баланса в виде относительных величин. При вертикальном анализе статьи отчетности приводятся в процентах к его итогу. Данный вид анализа позволяет посмотреть изменения статей баланса, например, что произошло с оборотными средствами компании, дебиторской, кредиторской задолженностью по сравнению с предыдущими годами. Процентные показатели наглядно показывают насколько произошли отклонения и в какую сторону, для анализа данный способ более удобный, так как при расчетах в абсолютных величинах не всегда понятно, насколько ситуация ухудшилась или улучшилась

**Горизонтальный** анализ помогает изучить изменение итоговых показателей бухгалтерского баланса во времени. Можно проследить изменения, произошедшие за предыдущий и предшествующий предыдущему годы, можно понять сложился положительный или отрицательный результат. Для анализа берутся любые два или три периода, это могут быть кварталы или годы. В рамках временного анализа баланса сравниваются значения как абсолютных показателей в денежном выражении, так и относительных показателях в процентах.

2. Сравнительный анализ – метод анализа объектов, при котором производится сравнение нового состояния объекта со старым состоянием или сравнение состояния одного объекта с другим, с которым сравнение может быть уместным. Сравнительный анализ является одним из основных методов, применяемых в научных исследованиях экономики. Практически всегда формулировка или уточнение экономических понятий осуществляется с помощью сравнительного анализа.

Метод сравнительного анализа может быть использован при изучении любых учетных данных и, следовательно, должен рассматриваться как общий прием. При сравнительном анализе сопоставляется содержание нескольких документов, отражающих однотипные операции. При этом, выявляют отклонения каких-либо специально вычисленных показателей одного документа от аналогичных показателей в других документах. Например, по существующим правилам, коммерческие банки производят ежедневную сверку имеющихся средств, в том числе и по выписке по корреспондентскому счету в соответствующем РКЦ ГУ ЦБ, и составляют баланс на конец каждого операционного дня. Поэтому ведение неучтенных финансовых операций в коммерческом банке маловероятно. Однако, в связи со сложностью бухучета и объемностью проводимых операций (ежедневные обороты многих банков могут составлять миллиарды рублей) возможно занижение налоговых и иных обязательных платежей в бюджет, другие нарушения, в т.ч. банковского законодательства чисто бухгалтерскими методами, например, неправильной корреспонденцией счетов.

**Урок 59.** Понятие об учете.

Значение учета, его цели, виды, измерители, законодательная база.

План:

1. Понятие об учете

2. Значение учета, цели, виды, измерители, законодательная база.

1. Под организацией учета понимают систему условий и элементов (слагаемых) построение учетного процесса с целью получения достоверной и своевременной информации о хозяйственной деятельности предприятия и осуществления контроля за рациональным использованием производственных ресурсов и готовой продукции. Основными слагаемыми системы организации учета являются первичный учет и документооборот, инвентаризация, план счетов, формы организации учетно-вычислительных работ, объем и содержание отчетности.

2. **Оперативный учет.**Осуществляется во время производства и отражает данные, необходимые для управления данным процессом. Его характерная особенность: срочность получения и представления данных, поэтому он краткий, лаконичный. Представляется в виде справок, сводок, донесений или списков. Может вестись устно, по E-mail, телефону. Данные передаются руководителю для принятия решений.

**Статистический учет.**Исследует массовые явления или отдельные типичные явления в производстве. Использует специальные приемы: статистические выборки; средние показатели; индексы. Изучает численность работников, среднюю заработную плату, производительность труда.

**Бухгалтерский учет**Способ сплошного, непрерывного отражения с документальным оформлением хозяйственных явлений и процессов. Представляет собой систему взаимосвязанного непрерывного наблюдения, регистрации, обобщения и контроля хозяйственной деятельности организации с целью оценки показателей и предоставления их соответствующим пользователям для обоснования или принятия управленческих решений.

**Урок 60.** Отчет об оценке деятельности подразделения организации

Статистическая отчётность в подразделении. Оперативная отчётность. Бухгалтерская отчётность. Создание информационного фонда об оценке деятельности подразделения организации.

План:

1. Стратегическая отчетность в подразделении

2. Оперативная отчетность.

3. Бухгалтерская отчетность.

1. **Стратегическая** отчетность позволяет компаниям отвечать на вопросы, касающиеся прогресса, результатов и эффективности в отношении достижения конкретных целей. В этих отчетах можно использовать различные инструменты для сбора информации о компании или организации для тщательного и полного ответа на эти вопросы. Они могут использоваться как для внутренней деятельности, так и для публичной отчетности в случае государственных организаций или компаний, имеющих листинг на бирже.

2. **Оперативная** отчетность форма внутренней отчетности, которая характеризует отдельные фрагменты деятельности предприятия и используется для нужд текущего управления и контроля (например, отчет о движении наличных денег в кассе и др.).
Понятие оперативная отчетность обозначает систему мер, предназначенную для текущего управления деятельности хозяйствующего субъекта и корректировки при необходимости. Она содержит в себе самые различные данные, такие как оперативная финансовая отчетность за максимально небольшие промежутки времени. Такой постоянный контроль и мониторинг позволяет максимально быстро, гибко реагировать на все изменения сиюминутной ситуации.

3. **Бухгалтерская отчетность** это совокупность данных об имущественном и финансовом положении организации и о результатах ее хозяйственной деятельности за конкретный отчетный период. Информация предоставляется по установленным формам в виде таблиц.

**Тема 1.9. Управленческие решения в деятельности менеджера.**

**Урок 63.**

План:

1. Понятие управленческих решений.

2. Классификация управленческих решений.

3. Значение управленческих решений и требований к ним.

1. Управленческое решение — важнейший вид управленческого труда, а также совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, которые обеспечивают реализацию управленческих задач. Творческое, волевое действие субъекта управления, которое основывается на знании объективных законов в сфере функционирования управляемой системы и анализа информации об её функционировании. Данное действие заключается в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива в сфере разрешения проблемы или в сфере изменения цели.

2. Управленческие решения можно классифицировать по ряду признаков.
1. По степени уникальности. Запрограммированные решения, результат заранее определенной последовательности шагов или действий. Руководитель часто программирует решения под ситуации, повторяющиеся с определенной периодичностью. Незапрограммированные решения, возникающие в ситуациях, которые в определенной степени новы, неструктурированы и сопряжены с неизвестными факторами.
2. По степени воздействия на будущее. Оперативные — решения по обеспечению максимизации прибыльности от текущих производственно-хозяйственных операций. Основная сфера решений — распределение имеющихся ресурсов предприятия между функциональными подразделениями, оперативное планирование, регулирование и контроль производственно-хозяйственных процессов на предприятии. Тактические (административные) — решения о структуризации ресурсов предприятия, обеспечивающие максимальную результативность. Принятие решений в области структуры организации (структурное построение организации и делегирование полномочий), организация производственных и информационных потоков, каналы товародвижения и т. п. Стратегические — решения о целях и задачах предприятия, сферах деятельности, целевых рынках, обеспечивающих стабильный рост и потенциальную результативность предприятия.
3. По числу лиц принимающих решения. Индивидуальные, принимаемые единолично. Коллективные, принимаемые на основе заранее оговоренных условий (простое большинство, квалифицированное большинство, консенсус и т. п.)
4. По степени определенности ситуации. Решения, принимаемые в условиях определенности (детерминистские решения). Лицо принимающее решение знает последствия развития ситуации по каждой из возможных альтернатив.
5. По сроку действий последствий решений: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные.
6. По способам принятия решений. Интуитивные решения. Выбор основан на ощущении, что выбор правилен (озарение или шестое чувство). Интуитивные решения могут приниматься с учетом знаний и накопленного опыта. Например, принятие рутинных решений при неизменности внутренней и внешней ситуации. Рациональные решения. Выбор основан на результатах аналитического процесса, имеющего определенную последовательность взаимосвязанных шагов.
7. По масштабам. Глобальные — такие решения являются обязательными для исполнения всей организации. Локальные затрагивают конкретные структурные подразделения предприятия, определенные сферы его деятельности.

3. Требования к управленческим решениям.

Общие, всегда неизменны. Частные, целиком зависят от специфики решаемой задачи и условий реализации решения.

Общие требования к решениям:

1.Эффективность. Имеется в виду эффективность процесса выработки самого решения.
2.Удовлетворение принципам планирования и соответствия требованиям целеполагания
3.Своевременность. Выбор моментов принятия и исполнения, обеспечивающих эффективность.
4.Оптимальность. Состоит в каждой конкретной ситуации наилучшего из всех вариантов по принятому критерию эффективности с учетом имеющихся ограничений.
5.Законность. Означает соответствие решения действительным законодательным и нормативным актам.
6.Полномочность. Хаар-ся наличием у субъекта управления соответ-щих правовых полномочий, позволяющих принимать подобные решения.
Значение Управленческое решение - основной элемент каждой управленческой функции, поскольку их реализация требует принятия решений (планирование, организация, координация, мотивация и контроль).

**Урок 64.**

План:

1. Принципы разработки управленческого решения.

2. Основные этапы разработки и реализации управленческого решения.

1. При определении принципов принятия решений можно рассматривать их с двух позиций; как принципы (приоритеты) поведения руководителя или как принципы организации управленческого труда при принятии решения.

В первом приближении принципы принятия решения близки по смыслу к принципам управления вообще, так как процесс принятия и реализации решения является его сутью. Руководителями могут определяться при этом свои принципы, исходя из опыта, стиля управления и других факторов. Если рассматривать принципы организации управленческого труда, то они определяются основными принципами рациональной организации любых процессов. К таким принципам относятся: пропорциональность, непрерывность, параллельность прямоточность, ритмичность концентрация однородных предметов труда (информации, документов) в одном месте, гибкость и т.д.

2. Этапы I. Подготовка;
II. Принятие.
III. Реализация.
Подготовка управленческого решения (или постановка задач)
1. Выявление и анализ проблемной ситуации. Анализируется исходная информация о состоянии объекта исследования и внешней среды, его место и роль среди смежных объектов и объектов более высокого порядка, осуществляются выявление, структуризация и ранжирование проблем. В результате на этом этапе определяют базовые, кардинальные проблемы, пути их решения и ресурсы для их решения.

Формирование целей для решения проблемной ситуации. Этот этап вытекает из предыдущего. Составляется перечень целей или дерево целей (т. е. выясняются их приоритеты). Цели должны иметь конкретные формулировки и количественные характеристики, по которым можно судить о степени их достижения.
3. Сбор необходимой информации. Это один из ключевых этапов. Информация проверяется на необходимость, достоверность, надежность и т. д.
4. Анализ информации. Здесь проводится анализ уже отобранной информации и затем раскладываем ее по степени важности для решаемой проблемы, по динамике использования и т. д.
5. Выявление или выработка полного перечня альтернатив достижения цели. Ключевые слова в этом этапе «полный перечень», так как если в списке нет лучшего варианта, то, значит, его и не выберут. Здесь необходимо учитывать результаты многочисленных исследований, которые показывают, что люди, как в экспериментах, так и в реальных ситуациях, стремятся исключить альтернативы, связанные с риском. Они соглашаются на средние (и хуже средних) альтернативы, только чтобы не возникли ситуации, где хотя бы с малой долей вероятности возможны большие потери.
6. Выбор допустимых альтернатив. Все альтернативы пропускаются через фильтр различных ограничений (ресурсных, юридических, социальных, морально-этических и др.), поэтому их число уменьшится.
7. Предварительный выбор лучшей альтернативы. Детальный анализ допустимых альтернатив с точки зрения достижения поставленных целей, затрат ресурсов, соответствия конкретным условиям. Возможно выделение группы альтернатив. Конечным результатом на этом этапе является вынесения суждения о предпочтительности альтернатив, затем эти данные предоставляются ЛПР на данной проблеме. Другое название этого этапа: экономическое обоснование выбранного решения.
Принятие решения
8. Оценка альтернатив со стороны ЛПР. Предыдущие семь этапов как результат анализа есть по сути один из видов информации, необходимой руководителю для принятия решения. ЛПР учитывает дополнительные факторы и моменты, которые не учтены на предыдущих этапах. То есть ЛПР окончательно решает, какой вариант самый наилучший.
9. Экспериментальная проверка альтернатив. Это производится в тех случаях, когда ЛПР затрудняется с окончательным выбором наилучшей альтернатив и имеются возможности экспериментальной проверки 2-3 наиболее предпочтительных альтернатив. Как правило, такие проверки бывают в области научно-технической деятельности. Результат этого этапа - в данных апробации (т. е. практической проверки).
10. Выбор единственного решения. С учетом данных экспериментальной проверки и любой другой дополнительной информации ЛПР принимает окончательное решение. Если экспериментальной проверки нет, то 9-10 этапы выпадают.
11. Согласование решения с органами управления и исполнителями.
12. Окончательное оформление и утверждение решения. Решение материализуется в виде проекта, плана, приказа и т. д. и вступает в юридическую силу, когда ЛПР его принимает.
Реализация решения
13. Организация выполнения решения, т. е. происходит выполнение сроков, этапов и исполнителей принятого решения.
14. Определение работ по выполнению решения. Задания доводятся до исполнителей, которых обеспечивают всем необходимым; выбор рациональных методов работы, подбор и обучение кадров, стимулирование исполнителей к эффективному выполнению решения.

**Урок 65.**

План:

1. Классификация методов управленческого решения

2. Методы прогнозирования управленческих решений.

3. Основные методы анализа альтернатив.

4. Методы обоснования экономической эффективности управленческих решений.

1. Выделяются три класса методов:

* Общенаучные - методы логического и эвристического характера.
* Интернаучные методы, не обладающие всеобъемлющим характером, но применимые для анализа широкого круга объектов из разных сфер деятельности
* Специфические научные - методы, применяемые для одного объекта или отрасли знания.

2. 1. Нормативный метод применяется для прогнозирования эффективности, сроков замены оборудования, возможностей насыщения рынков сбыта для объектов массового производства. Срок упреждения до 10—15 лет.
2. Экспериментальный метод применяется для прогнози-рования эффективности и сроков замены проектируемого оборудо-вания, сроков выпуска продукции, возможности и сроков насыщения проектируемой продукцией рынков сбыта, нетрадиционных объектов массового производства, не имеющих аналогов на стадии завершения рабочего проектирования. Срок упреждения до 10—15 лет.
3. Параметрический метод применяется для составления среднесрочных прогнозов полезного эффекта, возможного изменения рынков сбыта анализируемой продукции серийного производства. Срок прогнозирования до 10 лет.
4. Метод экстраполяции применяется когда оцениваются отдельные виды ресурсов в целом по предприятию, объединению, а также полезный эффект продукции мелкосерийного производства. Срок прогнозирования до 5 лет.
5. Индексный метод применяется при прогнозировании полезного эффекта, мощностей оборудования каждого вида. Виды укрупненных затрат ресурсов в целом по предприятию. Срок прогнозирования до 5 лет.
6. Экспертный метод применяется при проведении прогнозиро-вания возможных рынков сбыта по данному виду полезного эффекта, сроков обновления выпускаемой продукции, по прочим вопросам маркетинга и технического уровня продукции. Срок прогнозирования не ограничен.
7. Метод оценки технических стратегий применяется для формирования требований к разрабатываемому изделию в виде набора целей и определения средств, способов и путей, необходимых для достижения поставленных целей.
8. Функциональный метод применяется при прогнозировании возможности появления на данном рынке сбыта новых материальных носителей данного вида полезного эффекта. Срок прогнозирования не ограничен.
9. Комбинированный метод применяется для всех видов прог-нозирования полезного эффекта. Срок прогнозирования неограничен.

3. Методы анализа альтернатив УР предназначены для обоснованного выбора наиболее подходящего в конкретной ситуации решения. Известны достаточно отработанные в теории и практике менеджмента, теории принятия решений следующие методы: СТЭП-факторный анализ, применяемый при разработке крупных решений на уровне государства, региона, заключающийся в исследовании социальных, технических, экономических, политических факторов

**Тема 1.10.**

**Управление коммуникацией как средство повышения эффективности деятельности структурного подразделения организации.**

**Урок 67.**

План:

1. Коммуникация.

2. Роль коммуникации в управлении.

3. Коммуникативный процесс.

4. Структура целевой коммуникации.

1. Коммуникации - это устойчивая связь между участниками управленческого процесса, представляющая собой взаимозависимость этапов работы с информацией.

2. Основная роль коммуникационного процесса - обеспечить понимание информации, являющейся предметом обмена, то есть сообщений.

3. Коммуникационный процесс — это процесс обмена информацией между двумя или более людьми. Цель коммуникационного процесса - обеспечить понимание информации, которую можно называть сообщением. Знание роли и содержания каждого из этапов позволяет более эффективно управлять процессом в целом.

4. Основу структуры целевой коммуникаций образуют четыре основных средства:
• реклама;
• прямой маркетинг;
• паблик рилейшнз;
• стимулирование сбыта.

Они образуют комплекс, называемый «коммуникационной смесью» (англ. communication mix) или «смесью продвижения» (англ. promotion mix, promotion blend). Элементы этих основных коммуникационных средств присутствуют в структуре таких специфических, комплексных синтетических средств и приемов, как брендинг, участие фирмы в выставках, спонсорство, система маркетинговых коммуникаций в местах продажи товаров, продакт плейсмент, событийный маркетинг и др.

##  Урок 68. Виды коммуникаций (коммуникационные сети)

Коммуникации с внешней средой. Межуровневые (вертикальные) коммуникации. Горизонтальные коммуникации. Неформальные коммуникации.

План:

1. Виды коммуникаций

2. Коммуникация с внешней средой.

3. Межуровневые коммуникации.

4. Горизонтальные коммуникации.

5. Неформальные коммуникации.

1.

* Внешние
* Межуровневые
* Горизонтальные
* Неформальные

2. Внешние коммуникации возникают при контакте организации с внешней средой. К ним относят: общение с потребителями, с государственными структурами, с общественностью. По иерархической организации виды коммуникаций можно подразделить на горизонтальные, вертикальные и диагональные.

3. Между уровнями информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Таким путем, подчи­ненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приорите­тов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.п. Например, вице-президент по производству может сообщать управляющему заводом (руководи­тель среднего уровня) о предстоящих изменениях в производстве продукта, В свою очередь, управляющий заводом должен проинформировать подчиненных ему руко­водителей об особенностях готовящихся изменений.

4. К горизонтальным относят обмен информацией между работниками. Данные коммуникации важны для координирования действий людей, занимающихся одним производственным процессом. В этом случае рабочие чаще всего имеют общего менеджера, директора. Горизонтальные коммуникации помогают в оптимальном распределении ресурсов, в сбыте товаров и т.п. Они также позволяют установить равноправные связи между всеми подразделениями одного уровня.

5. Неформальные обычно не имеют отношения к иерархии организации, они образуются в рамках одной группы. Подобные коммуникации возникают в любой компании. Руководство может с большой для себя выгодой использовать подобное общение. При неформальных коммуникациях передача информации происходит очень быстро, чаще всего в форме сплетен. Поэтому руководитель может любую выгодную для него новость пустить именно в виде слухов. Так информация дойдет до подчиненных быстро, но иногда с изменениями и дополнениями в виде выдумок сотрудников.

**Урок 69.** Характеристика деловой коммуникации

Функции общения как социально-психологического механизма взаимодействия. Деловая коммуникация. Функции делового общения.

План:

1. Функции общения как социально-психологического механизма взаимодействия

2. Деловая коммуникация

3. Функции делового общения.

1. Под механизмами общения под­разумеваются те социально-психологические явления и процес­сы, возникающие в результате взаимовлияния людей друг па друга, которые оказывают непосредственное воздей­ствие на уровень их коммуникативной активности, глубину и полноту их психологического контакта и взаимопонимания, на характер и эффективность их коммуникативного поведения. К таким явлениям относятпсихическое заражение, подражание, внушение, убеж­дение.

2. Под ***деловыми коммуникациями*** понимается взаимодействие, обеспечивающие успех какого-либо общего дела, создающие условия для сотрудничества людей для достижения определенных целей. Деловые коммуникации происходят между коллегами по работе, руководителями и подчиненными, партнерами, конкурентами. Итогом деловых коммуникаций является взаимное влияние их участников друг на друга. В деловых коммуникациях выделяются: содержание, цели, средства, функции, формы, стороны, виды, барьеры.

3. Информационно-коммуникативная (коммуникативной) - состоит в обмене информацией между общающимися индивидами, регуляционно-коммуникативная (интерактивной) - заключается в организации взаимодействия между общающимися индивидами (обмен действиями), аффективно-коммуникативная (перцептивная) - означает процесс восприятия и познания друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимопонимания.

**Тема 1.11.**

**Деловые коммуникации**

**в управлении структурным подразделением организации**

**Урок 69.** Характеристика деловой коммуникации

Понятие коммуникации. Эффективная коммуникация. Общение. Три стороны проявления общения. Вербальная и невербальная коммуникация в деловом общении. Деловая культура.

План:

1. Понятие коммуникации.

2. Эффективная коммуникация.

3. Общение.

4. Три стороны проявления общения.

5. Вербальная и невербальная коммуникация в деловом общении.

6. Деловая культура.

1. Деловая коммуникация – это взаимодействие в сфере официальных отношений, целью которого является решение конкретных задач, достижение определенных результатов, оптимизация какой-либо деятельности. При этом у каждого участника есть свой статус – начальник, подчиненный, коллеги, партнеры.

2. Эффективная коммуникация позволяет свести к минимуму потери смысла сообщения. Для успешного продвижения бизнеса, для поддержания дружеских связей, для яркой личной жизни любому человеку будет полезно улучшить свои навыки общения.

3. процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели.

4. Общение имеет три стороны:

* Коммуникативное(вербальная и невербальная)-обмен информацией между общающимися индивидами.
* Перцептивное-процесс восприятия и познания друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимопонимания.
* Интерактивное- организация взаимодействия между общающимися индивидами (обмен действиями).

5. **Вербальная коммуникация**– взаимодействие, построенное на лексически выделенных единицах (словах): устное (речевое) и письменное (текстовое).

Вербальные коммуникации является основной составляющей труда таких специалистов, как менеджеры, юристы, психологи, бизнесмены, рекламисты и т.п. Поэтому владение общением, средствами вербальной и невербальной коммуникации необходимо для каждого делового человека. Специалистами по общению подсчитано, что современный деловой человек за день произносит примерно 30 тыс. слов, или более 3 тысяч слов в час.

Вербальные коммуникации присуще только человеку и в качестве обязательного условия предполагает усвоение языка. Результативность вербальной коммуникации во многом определяется тем, насколько коммуникатор владеет ораторским искусством, а также его личностными характеристиками. Владение речью сегодня – важнейшая профессиональная составляющая человека.

**Невербальная коммуникация**– это система символов, знаков, используемых для передачи сообщения и предназначенная для более полного его понимания, которая в некоторой степени независима от психологических и социально-психологических качеств личности, которая имеет достаточно четкий круг значений и может быть описана как специфическая знаковая система1.

Невербальная коммуникация выступает одним из средств репрезентации личностью своего «Я», межличностного воздействия и регуляции отношений, создает образ партнера по общению, выступает в роли уточнения, опережения вербального сообщения. Является дополнительным источником информации к собственно вербальной коммуникации.

6. Деловую культуру можно назвать феноменом современного мира. При ее исследовании используются различные методологические стратегии. Применить можно функциональный, структурный или исторический метод. Однако наиболее универсальным будет деятельностный подход. Он позволяет разобраться в деталях, учитывая региональные особенности деловых культур.

**Урок 70.** Письмо в деловой коммуникации

Письмо (или написание) как вид речевой деятельности. Информационно-справочные документы. Распорядительные документы.Деловое (служебное) письмо. Требования к оформлению электронных документов. Этикет электронного делового письма.

План:

1. Информационно справочные документы.

2. Распорядительные документы.

3. Деловое письмо

4. Требования к оформлению электронных документов.

5. Этикет электронного делового письма.

1. Вот их перечень: протокол, докладная записка, объ­яснительная записка, заявление, представление, переписка (служебное письмо, телеграмма, телефонограмма, телекс, факсограмма, электронное сообщение), акт, справка, свод­ка, заключение, перечень и др.

2. **Распорядительные документы –**это документы, в которых фиксируются решения административных и организационных вопросов деятельности организации.Эти документы регулируют и координируют деятельность, позволяют органу управления обеспечивать реализацию поставленных перед ним задач.

Независимо от организационно-правовой формы, характера и содержания деятельности организации, ее компетенции, структуры и других факторов руководство любой организации наделяется правом осуществлять исполнительно-распорядительную деятельность и, соответственно, издавать распорядительные документы.

Распорядительные документы содержат решения, идущие сверху вниз по системе управления: от управляющего органа к управляемому, от руководителя организации к структурным подразделениям и работникам. Именно эти документы реализуют управляемость объектов по вертикали.

1. **Письмо служебное или официальное** — это распространённый вид документации одно из средств обмена информацией

Официальные письма относятся к основным средствам установления официальных, служебных контактов между предприятиями, организациями, учреждениями, фирмами и заведениями.

1. Правила оформления
* текст набирается шрифтом Times New Roman кеглем не менее 12, строчным, без выделения, с выравниванием по ширине;
* абзацный отступ должен быть одинаковым и равен по всему тексту 1,27 см;
* строки разделяются полуторным интервалом;
* поля страницы: верхнее и нижнее не менее 20 мм, левое не менее 30 мм, правое не менее 10 мм;
* полужирный шрифт не применяется;
* разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания на определенных терминах, формулах, теоремах, применяя шрифты разной гарнитуры;
* введение и заключение не нумеруются.

Этикет делового письма определяет несколько основных требований к содержанию сообщений.

* Адресность.
* Четкая формулировка цели обращения, которая должна быть понятна с самого начала сообщения.
* Краткость и лаконичность. Письмо не должно быть пространным, иначе оно не будет прочитано до конца, либо изучено невнимательно, либо не прочитано совсем.
* Структурированность и логичность изложения информации. Не должно быть бессистемности, перескакивания с темы на тему, все части письма должны быть связаны друг с другом.
* Конкретность сообщаемой информации, благодаря которой получателю не нужно будет ничего додумывать и у него не должно появляться дополнительных вопросов, проясняющих написанный текст.

**Урок 71.** Деловая беседа. Виды деловых бесед. Подготовка к деловой беседе. Этапы деловой беседы. Методы, применяемые в начале беседы. Основная часть деловой беседы. Аргументирование. Вопросы, задаваемые во время деловой беседы. Опровержение доводов собеседника. Принятие решений и завершение беседы.

План:

1. Деловая беседа

2. Виды деловых бесед

3. Подготовка к деловой беседе.

4. Этапы деловой беседы.

5. Методы, применяемые в начале беседы.

6. Основная часть деловой беседы.

7. Аргументирование.

8. Вопросы, задаваемые во время деловой беседы.

9. Опровержение доводов собеседника.

10. Принятие решений и завершение беседы.

1. **Деловая** **беседа** - это **разговор** преимущественно между двумя собеседниками, соответственно её участники могут и должны принимать во внимание специфические особенности личности, мотивов, речевых характеристик друг друга, то есть общение носит во многом межличностный характер и предполагает разнообразные способы речевого и неречевого воздействия партнеров друг на друга.

1. Деловые собеседования могут проводиться в трех различных ситуациях: прием на работу нового сотрудника, увольнение или беседа, которая несет поучительный характер в связи с дисциплинарными нарушениями.
* При приеме на работу.
* При увольнении.
* Дисциплинарная беседа.
1. **Подготовка к деловой беседе включает содержательные, организационные и социально-психологические аспекты.**

***Содержательный* *аспект*:** определение цели деловой беседы; составление плана ведения беседы; сбор фактического материала, его систематизация и анализ. Планирование деловой беседы позволяет определить конкретные задачи по реализации поставленной цели, найти и устранить «узкие» места в беседе, выбрать подходящее время встречи. Систематизация и анализ фактического материала позволяет выделить наиболее важные факты, определить их взаимосвязь, сделать выводы и подобрать необходимую аргументацию. Проделанная работа оформляется в виде текста.

***Организационный аспект*:** определение состава участников беседы, места и времени встречи, ее продолжительности с учетом социально-психологических характеристик (см. тему II).

*К****социально-психологическим****критериям готовности*к деловой встрече относятся:

* объективность восприятия партнеров, свобода от стереотипов;
* способность быстро реагировать на изменения в поведении участников;
* готовность и умение выслушать собеседника, правильно ответить на возможные вопросы;
* точность, ясность и убедительность формулировок, аргументации;
* способность представить себя на месте собеседника;
* продуманность тона и темпа ведения беседы;
* установка на открытость обмена информацией и на поиск взаимоприемлемого решения.
* Подготовка к деловой беседе.
* Установление места и времени встречи.
* Начало беседы.
* Постановка проблемы и передача информации.
* Аргументирование.
* Парирование замечаний собеседника.
* Принятие решения и фиксация договоренности.
* Завершение деловой беседы.
* Анализ результатов деловой беседы.
1. *Начало беседы*

Этоочень важный этап, и потому им не следует пренебрегать. Задачи этого этапа беседы следующие:установление контакта с собеседником;создание рабочей атмосферы;привлечение внимания к предстоящему деловому разговору.

Любая деловая беседа начинается со вступительной части, на которую отводится до 10 – 15% времени. Она необходима для создания атмосферы взаимопонимания между собеседниками и снятия напряженности. Если встреча происходит между людьми разных рангов, иници­ативу должен взять на себя старший. Если между гостями и хозяевами – представитель принимающей стороны.

* Начальный этап беседы имеет прежде всего психологическое значение. Первые фразы часто решающим образом воздействуют на собеседника, т. е. на его решение выслушивать вас дальше или нет.
* Собеседники обычно бывают более внимательны в начале разговора. Именно от первых фраз будет зависеть отношение собеседника к вам и к самой беседе (т. е. создание рабочей атмосферы). По первым фразам складывается впечатление о человеке, а как известно, эффект «первого впечатления» всегда запоминается очень надолго.
* Неплохо, если вы улыбаетесь, произнося первые слова. Улыбка в деловых взаимоотношениях порождает атмосферу доброжелательности и способствует успеху любых переговоров.
* В начале беседы следует избегать извинений, проявления признаков неуверенности. Нужно исключить любые проявления неуважения, пренебрежения к собеседнику. Не следует первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию, хотя это вполне логичная и совершенно нормальная реакция. Однако с точки зрения психологии это явный промах.
* Весьма полезно в начале беседы точно и с правильным ударением назвать полное имя собеседника, обязательно запомнить его и в дальнейшем как можно чаще обращаться к собеседнику по имени.
* Правильное начало беседы предполагает указание цели беседы, название темы и объявление последовательности рассматриваемых вопросов.
* Существенное значение имеет и ритм беседы. Нужно пытаться повышать ее интенсивность по мере приближения к концу. При этом следует уделить особое внимание ключевым вопросам.
1. Нацелена на сбор и оценку информации по обсуждаемой проблеме; выявление мотивов и целей собеседника; передачу запланированной информации. Успешному проведению этой фазы способствует владение техникой постановки вопросов, методами активного слушания и восприятия сведений и фактов. Откровенной, конструктивно-критической атмосфере деловой беседы противоречат:

– бестактное обрывание на полуслове;

– неоправданное лишение собеседника возможности высказать свое мнение;

– навязывание мнения ведущего беседу;

– игнорирование или высмеивание аргументов собеседника;

1. Аргументирование - процесс приведения в ходе деловой беседы аргументов (доводов, доказательств) в пользу какого-либо утверждения. Является наиболее сложной и ответственной частью беседы, так как требует концентрации внимания собеседников, обширных и глубоких знаний по тематике беседы, самообладания, целеустремленности и одновременно такта, выдержки, корректности высказываний, умения точно формулировать свои мысли и правильно реагировать на аргументы собеседника.
2. Открытые вопросы. Это вопросы, на которые нельзя ответить «да» или «нет», они требуют какого-то пояснения. Это так называемые вопросы «что?», «как?», «кто?», «сколько?» «почему?». В каких случаях задают эти вопросы? Когда нам нужны дополнительные сведения или когда мы хотим выяснить мотивы и позицию собеседника по отношению к нам. Как же нужно перестроить приведенные выше вопросы, чтобы сделать их открытыми? Например: *Какие из форм сотрудничества, предложенных нами, вас больше заинтересовали? Что вы можете сказать о сроках выполнения намеченных планов?* И т.п.

Однако и открытые вопросы таят в себе опасность, которая заключается в том, что можно потерять инициативу, последовательность развития темы, то есть беседа может повернуть в русло интересов и проблем собеседника.

3. Риторические вопросы. Риторический вопрос задается таким образом, что не требует ответа, уже заключая его в себе. Таким образом, эти вопросы побуждают собеседника внутренне согласиться с вашей позицией, принять ее. Например: *Не думаете ли вы, что нам стоит начать*с*отрудничество?* Итак, цель риторических вопросов — «включить» мышление собеседника и направить его в нужное русло.

4. Вопросы для обдумывания. Эти вопросы ставятся таким образом, чтобы побудить партнера поразмыслить над проблемой, прокомментировать ее, высказать дополнения, поправки. Их цель также состоит в том, чтобы стимулировать взаимопонимание, доверие; они уместны, когда нужно «закрепить проблему»: снова повторить ход размышлений, оценить весомость аргументов. Например: *Правильно ли я понял ваше сообщение о…? Сумел ли я точно обрисовать то-то?*

5. Переломные вопросы. Они удерживают беседу в строго установленном направлении или же обусловливают переход к следующей по очередности проблеме. С помощью переломных вопросов на некоторое время мы передаем инициативу своему партнеру, чтобы, поняв его позицию, вновь перехватить лидерство с помощью закрытых вопросов.

9. Фаза нейтрализации замечаний собеседника, или фаза опровержения, порой играет решающую роль в беседе.

Если на ваши доводы последовали возражения оппонентов, то: а) выслушивайте сразу несколько возражений; собеседник раздражается, если его перебивают, да еще на самом главном; б) не спешите с ответом, пока не поймете суть возражения; в) выясните, действительно ли возражения вызваны разными точками зрения или, может быть, вы неточно сформулировали суть вопроса; г) вопросы задавайте так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантами ответа. Конкретные вопросы заставят собеседника высказать то, что нужно сказать, независимо от его собственного мнения

10. Фазы поиска приемлемого или оптимального решения, а затем принятие окончательного решения могут осуществляться либо в стиле сотрудничества, равноправия и взаимной ответственности, либо в форме авторитарного принятия решения одним из партнеров и добровольным либо вынужденным согласием, подчинением другого собеседника. Не проявляйте неуверенности в фазе принятия решения. Если вы колеблетесь в момент принятия решения, то не удивляйтесь, если начнет колебаться и собеседник. Сохраняйте спокойствие, умение анализировать исходя из своих позиций.

Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться. Пользуйтесь достоверными аргументами, так как лучше, если собеседник примет решение сейчас, чем потом. Но если перед нами флегматик, не раздражайтесь медлительностью принятия решения или вовсе откладыванием его, назначением новой встречи (попытки эмоционального или логически «давить» на флегматика с целью ускорить принятие решения часто безуспешны). Помните, что с помощью полуправды и «тонких манипуляций» можно вынудить собеседника на какое-то решение, но нельзя создать корректных деловых отношений. Не сдавайтесь слишком легко на милость собеседника до тех пор, пока либо не испробуете все возможные методы форсирования, либо пока собеседник несколько раз отчетливо не повторит «нет».

**Урок 72.** Деловые совещания

Деловое совещание. Типы совещаний. Подготовка к совещанию. Типы участников совещания. Правила проведения совещания

План:

1. Деловое совещание

2. Типы совещания.

3. Подготовка к совещанию.

4. Типы участников совещания.

5. Правила проведения совещания.

1. *Деловое совещание***-**это деятельность, связанная с принятием решений *группой* заинтересованных лиц. Соответственно на организацию совещания влияют такие особенности группового поведения, как распределение статусов и ролей в группе, отношения между членами группы, групповое давление и т.п.

2. **диктаторские** – главную роль играет руководитель; участники имеют право только задавать вопросы, но не высказывать собственные мнения, дискуссий нет.

· **автократические** – разновидность диктаторских совещаний; руководитель задает вопросы участникам и выслушивает их ответы; мнения приглашенных не обсуждаются;

· **сегрегативные (от лат – отделение)** – в обсуждении доклада принимают участие только те, кто назначен руководителем; лица, лишенные возможности высказаться, порой испытывают недоброжелательное отношение к председательствующему и к тем, кому предоставлено слово;

· **дискуссионные –** происходит свободный обмен мнениями и выработка общего решения, может приниматься голосованием с последующим утверждением руководителем; после такого обсуждения руководитель нередко принимает решение без голосования с учетом высказанных мнений и предложений;

· **свободные –**проводятся без четко сформулированной повестки дня; представляют из себя свободный обмен мнениями; принятие решения не обязательно.

1. Подготовка к совещанию включает в себя решение руководителем ряда задач, основными из которых являются:
• постановка цели;
• составление повестки;
• определение участников;
• подготовка раздаточного материала;
• определение времени проведения.

4. 1. Позитивный человек – в критических ситуациях слово предоставляется ему, вместе с ним выясняется и завершается рассмотрение отдельных вопросов.

2. Всезнайка – человек, который думает, что он компетентен в любом вопросе. Время от времени напоминать ему, что другие тоже хотят выступить.

3. Болтун – бестактный, всегда прерывает и всегда обращает на что-то внимание в разговоре.

4. Трусишка – чувствует себя всегда неуверенно во время публичных выступлений, пытается отсидеться. Надо его приободрять.

5. Хладнокровный – очень замкнут, держится отчужденно, бесчувственный. Ему нельзя задавать вопросы, на которые можно ответить да или нет.

6. Важная птица – считает себя лучше других, не выносит критики, очень самолюбив, высоко себя ценит. ДА-да-да-да-да….но вы знаете… Вы правы, но не учли….

5. Практика свидетельствует, что успех или неудача любого совещания во многом зависит от соответствующей подготовки к нему. Поэтому принято выделять подготовительную фазу, фазу непосредственного общения и фазу подведения итогов общения.

Совещание - это сложная технологическая управленческая операция, требующая тщательной подготовки. Работа по подготовке к совещанию начинается с определения его цели. Затем намечается повестка дня, определяется состав участников, день, время и место проведения.

Совещания лучше проводить в определенные дни недели, что позволяет работникам эффективно, заранее планировать свое время и не нарушать рабочего режима и ритма их деятельности. Лучше если собрание назначается на непривычное время, например, на 9:45 или 10:45, скорее всего, люди не будут опаздывать. С утра лучше всего проводить оперативные совещания, нацеливая людей на первоочередные задачи Персональный менеджмент:

Большое значение имеет правильный подбор участников совещания. Приглашать на совещание следует минимальное количество людей - только тех, без кого оно окажется неэффективным. Чем больше людей приглашено на собрание, тем лучшей организации и контроля оно требует.

При определении состава, приглашенных на совещание, нужно учитывать следующие факторы:

1. Обсуждаемые вопросы и решения, которые необходимо принять;

2. Информацию, которую необходимо получить во время совещания;

3. Информацию, которую необходимо предоставить приглашенным;

4. Потенциальную роль каждого приглашенного в обсуждении поднятых вопросов.

**Урок 73.** Деловые переговоры

Деловые переговоры. Предмет переговоров. Цель переговоров. Структура переговоров. Подготовка к переговорам. Методы, применяемые в начале переговоров. Комплимент. Передача информации в процессе переговоров. Факторы, мешающие положительному восприятию информации.

Аргументация. Методы доказательной аргументации. Контраргументация (техники спекулятивной аргументации). Некорректные тактические приемы делового общения оппонентов.

Конструктивные переговоры. Особенности конструктивных переговоров.Основные ограничения проведения конструктивных переговоров.Приемы конструктивных переговоров. Психологические рекомендации к конструктивному ведению переговоров. Приемы, используемые при позиционном торге и конструктивных переговорах. Заключительная часть переговоров. Анализ проведения переговоров.

План:

1. Деловые переговоры, предмет и цель переговоров

2. Структура переговоров.

3. Подготовка к переговорам.

4. Комплимент

5. Аргументация

6. Конструктивные переговоры.

7. Анализ проведения переговоров.

1. **Переговоры** - это средство взаимосвязи между людьми, предназначенные для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы. Переговоры предназначены в основном для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений, по решению поставленной на обсуждение проблемы) получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех его участников. Они состоят из выступлений и ответных выступлений, вопросов и ответов, возражений и доказательств. Переговоры могут протекать легко или напряженно, партнеры могут договориться между собой без труда, или с большим трудом, или вообще не прийти к, согласию. Поэтому для каждых переговоров необходимо разрабатывать и применять специальную тактику и технику их ведения.

*Цель переговоров* может состоять в налаживании связей, принятии решений, заключении различных договоров, координации совместных условий, согласовании мероприятий. Стратегическая цель переговоров — найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы появления конфликта.

1. Любой вид переговоров предполагает одинаковую структуру. Опытные бизнесмены стараются выстраивать свою беседу, следуя определенным этапам. Такой подход позволяет экономить время и нацелен на успешное общение. Итак, структура переговоров включает четыре основных этапа: Подготовка. Проведение переговоров. Завершение переговоров. Анализ итогов. Каждый из этих этапов одинаково важен в процессе делового общения. Важно отметить, что структура процесса ведения международных переговоров абсолютно аналогична той, что приведена выше. Однако стоит помнить, что общение с партнерами из других стран требует еще и дополнительной подготовки, так как существует необходимость изучения традиций, норм общения и прочих деталей тех людей, с которыми придется вести переговоры.
2. **Подготовка деловых переговоров.** Успех переговоров всецело зависит от того, насколько хорошо вы к ним подготовились. До начала переговоров необходимо иметь разработанную их модель:
* четко представлять себе предмет переговоров и обсуждаемую проблему. Инициатива на переговорах будет у того, кто лучше знает и понимает проблему;
* обязательно составить примерную программу, сценарий хода переговоров. В зависимости от трудности переговоров может быть несколько проектов;
* наметить моменты своей неуступчивости, а также проблемы, где можно, уступить, если неожиданно возникает тупик в переговорах;
* определить для себя верхний и нижний уровни компромиссов по вопросам, которые, на ваш взгляд, вызовут наиболее жаркую дискуссию.

Комплимент – это словесный жанр, которые выполняет задачу установления контакта и приятного психологического фона разговора. Он состоит в назывании важных личностных качеств человека, его умений или принятых решений, комплимент – это наша похвала реальных достоинств личности. Важно назвать именно ту черту, которая поразила или которую хочется высоко оценить.

Есть стереотип о том, что комплимент выступает как сугубо мужское средство ухаживания за дамами, однако это далеко не так.

Теория аргументации, бурно развивающаяся в наше время, неотделима от проблем прагматики, герменевтики и когнитивной лингвистики, и понимается как «...коммуникативный процесс, служащий обоснованию точки зрения одного человека с целью ее понимания и/или принятия другим человеком». Иными словами, аргументация может принимать форму не только логического доказательства, но и подтверждения, опровержения, объяснения, оправдания, интерпретации и так далее.

Иногда термин «аргументация» отождествляют с доказательством и определяют как логический процесс, в ходе которого истинность какого-то положения выводится из истинности аргументов. В других случаях значение этого понятия расширяется и включает в себя как доказательную, так и недоказательную аргументацию. Аргументация, на наш взгляд, существует не столько как доказательство, сколько как обоснование.

Конструктивные переговоры предпочтительнее: ни одна из сторон не получает преимуществ и участники переговоров рассматривают достигнутые договоренности как справедливое и наиболее приемлемое решение проблемы. Это, в свою очередь, позволяет оптимистично оценивать перспективы постпереговорных отношений, развитие которых осуществляется на столь прочной основе. Кроме того, соглашение, позволяющее максимально удовлетворить интересы участников переговоров, предполагает, что стороны будут стремиться к соблюдению достигнутых договоренностей без какого-либо принуждения.

Стратегию конструктивных переговоров, при всех имеющихся достоинствах, не следует абсолютизировать, поскольку при ее реализации возникают определенные трудности:

• выбор этой стратегии не может быть сделан в одностороннем порядке, ведь основной ее смысл состоит в ориентации на сотрудничество, которое может быть только обоюдным;

• использование этой стратегии переговоров в условиях конфликта становится проблематичным потому, что конфликтующим сторонам весьма непросто, оказавшись за столом переговоров, сразу же перейти от конфронтации и противоборства к партнерству. Им требуется определенное время для изменения взаимоотношений;

• эта стратегия не может считаться оптимальной в тех случаях, когда переговоры ведутся по поводу ограниченного ресурса, на обладание которым претендуют участники. В этом случае взаимоисключающие интересы скорее требуют решения проблемы на основе компромисса, когда раздел предмета разногласий поровну воспринимается сторонами как наиболее справедливое решение.

**Урок 74.** Публичная речь

Публичная речь. Этапы подготовки произнесения речи. Виды речи. Этапы произнесения публичной речи.Правила публичной речи.

План:

1. Публичная речь

2. Этапы подготовки произнесения речи.

3. Виды речь

4. Этапы произнесения публичной речи.

5. Правила публичной речи.

**Урок 75. Презентация**

**План:**

1.Презентация, ее виды, цели, этапы презентаций.

2.Требования к проведению презентации.

3.Наглядные материалы на презентации.

4.Требования к ведущему презентации.

В широком смысле слова термин «**презентация**» (от лат. *praesento* – передаю, вручаю или англ. *present* – представлять) – это выступление, доклад, защита перспективного или законченного проекта, представление рабочего плана, технического предложения, готового товара или услуги, результатов внедрения, контроля, испытаний и многое другое. Защита курсовой или дипломной работы преследует цель убедить экзаменационную комиссию в том, что студент получил необходимый уровень знаний, навыков и умений, владеет терминами, методами и приёмами в той области, в пределах которой он претендует на получение квалификации. Говоря обобщённо, представление идей, людей, изделий, материалов и услуг – это всегда презентация.

**Презентация –**это целенаправленный коммуникационный процесс, решающий задачи доведения какой-либо информации до определенного круга лиц.

Формы презентации могут быть самые различные: на выставочном стенде, при контакте с покупателем при личной продаже или в магазине, в лекционной аудитории, по телевидению или радио и т.д.

В общем случае презентация может осуществляться:

* человеком без вспомогательных средств;
* без участия человека с помощью технических средств (например, видеопоказ);
* человеком с применением вспомогательных технических средств.

Поиск оптимальной технологии презентации долго шел в направлении использования физических моделей и графических иллюстраций. Дело в том, что до 60-80% информации человек получает через зрительное восприятие окружающей действительности. Передача знаний через графическое изображение реализовывалась с помощью плакатов, кинопроекторов, слайд-проекторов и т.п.

Вследствие особенностей человеческого восприятия решающая убедительность достигалась именно с помощью слайдов, которые в ходе презентации докладчик показывал для иллюстрации его мысли.

Компьютер оказался более эффективным вспомогательным средством. Его графические возможности практически безграничны. Естественно, что технология компьютерной презентации мало походит на показ классических слайдов. Но выработавшийся стереотип сегодня опирается на понятие слайда, хотя самих слайдов уже давно нет.

**Слайд –**логически автономная информационная структура (единица визуальных материалов – специальная картинка), содержащая различные объекты, которые представляются на экране монитора, листе бумаги или на листе цветной пленки в виде единой композиции.

Совокупность слайдов, собранных в одном файле образуют презентацию. В одной презентации может быть произвольной число слайдов.

**Презентация –**это набор слайдов, объединенных возможностью перехода от одного слайда к другому и хранящихся в общем файле.

В зависимости от способа презентаций на компьютере различают их **виды**:

* по сценарию;
* интерактивные;
* автоматические.

**Презентация по сценарию** — это традиционная презентация со слайдами, дополненная средствами показа цветной графики и анимации с выведением видеоматериала на большой экран или монитор. В ней обеспечивается возможность во время показа вносить изменения в процесс демонстрации.

Использование анимационного текста в сочетании с анимационными диаграммами, графиками и иллюстрациями дает возможность сосредоточить внимание слушателей на основных положениях и содействует лучшему запоминанию информации. Озвучивает представляемый материал, как правило, сам ведущий.

**Интерактивная презентация** — это диалог пользователя с компьютером. Пользователь принимает решения, какой материал для него важный, и осуществляет выбор на экране нужного объекта с помощью мыши или нажатием клавиш. В этом случае выдается запрашиваемая информация.

Все интерактивные презентационные программы управляют событиями, т.е. когда происходит определенное событие (нажатие на клавишу, позиционирование курсора на экранный объект и т.п.), программа выполняет соответствующее действие.

Интерактивная презентация позволяет осуществлять поиск нужной информации, углубляясь в нее настолько, насколько это было предусмотрено разработчиком презентации.

Порции информации можно подавать:

* графически;
* в текстовом виде;
* посредством анимации или видеоклипов;
* чтением текста «от автора» и с использованием звуковых эффектов;
* с применением всех элементов в разнообразных сочетаниях.

Для интерактивной презентации характерным является заложенное в ней свойство захватывать пользователя и поддерживать в нем заинтересованность материалом.

**Автоматическая презентация** — это законченный информационный продукт, который можно перенести на видеопленку, дискету, компакт-диск и разослать потенциальным потребителям.

В зависимости от сферы применения различают торговые, маркетинговые, учебные и корпоративные **типы** презентаций.

**Торговые презентации** используются торговыми агентами во время заключения соглашений. Они позволяют в кратчайшие сроки предоставить всю информацию о товаре.

Чтобы такая операция произошла, необходимо выполнить ряд действий:

* предоставить потенциальному покупателю начальные сведения (назначение продукции и услуги компании);
* убедить потребителя, какую пользу ему обеспечит товар (услуга);
* аргументировано ответить на возникшие вопросы и заключить соглашение.

Торговые презентации позволяют разъяснивать основные положения и преимущества, которые получает покупатель.

В торговых презентациях могут использоваться все виды презентаций:

* *по сценарию*, когда агент по продаже изучает сценарий, в соответствии с которым должна развиваться презентация, а затем проводит ее в офисе будущего покупателя или у него на дому;
* *интерактивная*, когда агент отправляет покупателю презентацию (например, на видеоленте) с целью предварительного определения заинтересованности его в приобретении продукции компании;
* *автоматическая*, когда материал презентации расположен в следующем порядке: начало (основные сведения), середина (получаемые выгоды) и конец (резюме). Она рассматривается покупателем, чтобы получить сведения об интересуемом товаре.

**Маркетинговые презентации** используются с целью подготовки условий для будущих торговых презентаций. Их применяют для широкой аудитории (проводятся на выставках-яр-марках или в офисе покупателя), для обучения агентов по продаже.

Примером маркетинговой презентации являются рекламные ролики на телевидении. Чтобы привлечь внимание к компании и ее продукции, в презентации можно объединить графику, анимацию, видео и звук.

В маркетинговых презентациях используются все виды презентаций:

* *по сценарию*, когда презентация является совершенным средством представления информации для большой аудитории (ее можно заранее отрепетировать). Презентацию по сценарию можно разослать менеджерам офисов для проведения показов видеоматериалов в отделах сбыта на местах. В нее включается информация об анонсах и обзорах новых товаров, а также сравнительный анализ продукции и товаров компании и конкурентов;
* *интерактивная*, когда есть возможность выбирать как способ изучения деятельности компании и ее продукции, так и степень подробности изложения материала. Интерактивная презентация позволяет использовать информацию для разнообразной и широкой аудитории, в том числе для выставок-ярмарок;
* *автоматическая* (ее можно использовать для широкой аудитории, разослать потребителю на дискете, компакт-диске, видеокассете и т.п.). На выставках такие презентации достаточно часто составляют основу экспозиции

**Обучающие презентации** предназначены для оказания помощи преподавателю с целью обеспечить удобное и наглядное представление учебного материала.

Учебные презентации разделяются на следующие виды:

* *презентации-семинары* (ознакомление с новой техникой; образовательные презентации; сравнительный анализ выпускаемой продукции; обзор текущего состояния рынка; обучение студентов; презентации для потребителей, в том числе потенциальных);
* *презентации для самообразования* (интерактивные системы, с помощью которых можно получить сведения о товаре, компании, рынке, конкурентах и т.п., включая само приложение, в среде которого осуществляется просмотр материала);
* *презентации-советчики* (советы преподавателю или лектору, как эффективнее провести презентацию);
* *презентации для клиентов корпораций* (учебные диски и тематические советчики, которые рассылаются по просьбе потребителей).

В учебных презентациях используются все виды презентации:

* *по сценарию* (подходит для выступления на семинарах, позволяет все время поддерживать интерес к представляемой информации. В ходе занятия, отвечая на вопрос студентов, преподаватель может изменить последовательность представления материала или настроить презентацию с учетом конкретной аудитории перед началом занятия);
* *интерактивная* (позволяет студентам усваивать материал самостоятельно; может распространяться через сеть Интернет);
* *автоматическая* (позволяет охватить ту или другую тему в простой и наглядной форме, например, в музеях такие презентации, записанные на видеокассеты, демонстрируются на специальных экранах).

**Корпоративные презентации** предназначены для доведения информации акционерам корпорации. Корпоративные объединения могут использовать возможности сети Интернет, позволяющей получить доступ к гипертекстовой системе World Wide Web (WWW).

Корпоративные презентации подразделяются на следующие виды:

* для акционеров;
* ежегодные отчеты;
* электронные журналы;
* для служб работы с персоналом;
* по вопросам инвестиций и финансирования.

В них используются все виды презентаций:

* *по сценарию* (предназначена для демонстрации на собраниях акционеров компании, например, по вопросам, связанным с инвестициями). Презентация, в которой представляется экономическое обоснование финансирования проекта, как правило, предназначена для показа одному человеку (например, в офисе представителя банка-инвестора);
* *интерактивная* (позволяет расширить аудиторию получателей информации). Пользователь может самостоятельно ознакомиться с информацией о структуре, продукции и персонале корпорации;
* *автоматическая* (применяется службами работы с персоналом, для представления общих сведений о корпорациях, записанных на дискетах или видеокассете). Информацию о фирме на видеокассете можно разослать акционерам, банкам-инвесторам, служащим и т.п. Презентацию можно демонстрировать на выставках-ярмарках.

В настоящее время существуют две основных **формы** к подготовке и проведению презентации с помощью компьютера:

1. *традиционная демонстрация набора слайдов*, подготовленных на компьютере и распечатанных на прозрачной пленке. Компьютер здесь выступает в роли вспомогательного средства при подготовке слайдов, а сама технология презентации остается классической;
2. *использование компьютера непосредственно в демонстрации презентационных материалов*. Набор технических возможностей в этом случае гораздо шире. Компьютер влияет на искусство современной презентации, и не только как средство, дающее большую свободу творчества, но и как своего рода генератор новой эстетики.

Практически неоспоримым является факт, что дизайн презентаций оказывает самое непосредственное влияние на мотивацию, скорость восприятия материала, утомляемость и ряд других важных показателей. Поэтому дизайн интерфейса не должен разрабатываться на интуитивном уровне. Требуется научно обоснованный, взвешенный и продуманный системный подход. Существует мнение, что наглядный материал не просто некоторая информация в чувственной форме представления, а информационная модель определенного педагогического опыта, которая должна соответствовать требованиям*эстетики*, *эргономики* и *дизайна*.

Чтобы презентация хорошо воспринималась слушателями, не вызывала отрицательных эмоций (подсознательных или вполне осознанных) и достигала своих целей, необходимо соблюдать ряд правил ее оформления.

В оформлении презентаций выделяют ***два блока правил***, описывающих:

1. Представление информации
2. Оформление слайдов

Для создания качественной презентации необходимо соблюдать ряд требований, предъявляе­мых к организации и оформлению данных блоков.

Презентация предполагает сочетание информации различных типов: текста, графических изображений, музыкальных и звуковых эффектов, анимации и видеофрагментов. Поэтому необходимо учитывать специфику комбинирования фрагментов информации различных типов. Кроме того, оформление и демонстрация каждого из перечисленных типов информации также подчиняется определенным правилам. Так, например, для текстовой информации важен выбор шрифта, для графической — яркость и насыщенность цвета, для наилучшего их совместного восприятия необходимо оптимальное взаиморасположение на слайде.

Следует выделить наиболее ***общие требования*** к средствам, формам и способам представления содержания учебного материала в электронной презентации. Рассмотрим рекомендации по оформлению и представлению на экране материалов различного вида.

## Представление информации

***Объем и форма представления информации:***

1. Рекомендуется сжатый, информационный способ изложения материала.
2. Не стоит заполнять один слайд слишком большим объемом информации: человек в среднем может единовременно запомнить *не более трех*фактов, выводов, определений.
3. Один слайд учебной презентации в среднем рассчитывается на 1.5-2 минуты.
4. Для достижения наибольшей эффективности *ключевые пункты* отображаются по одному на каждом отдельном слайде.
5. Желательно присутствие на слайде блоков с разнотипной информацией (текст, графики, диаграммы, таблицы, рисунки), дополняющей друг друга.
6. Заголовки должны быть краткими и привлекать внимание аудитории.
7. В текстовых блоках необходимо использовать короткие слова и предложения.
8. Рекомендуется минимизировать количество предлогов, наречий, прилагательных.
9. В таблицах рекомендуется использовать минимум строк и столбцов.
10. Вся вербальная информация должна тщательно проверяться на отсутствие орфографических, грамматических и стилистических ошибок.
11. При проектировании характера и последовательности предъявления учебного материала должен соблюдаться принцип стадийности: информация может разделяться в пространстве (одновременное отображение в разных зонах одного слайда) или во времени (размещение информации на последовательно демонстрируемых слайдах).
12. Презентация должна дополнять, иллюстрировать то, о чем идет речь в докладе. С одной стороны, не должна становиться главной частью выстуления, а с другой, не должна полностью дублировать материал.

***Расположение информационных блоков на слайде***

1. *Структура слайда* должна быть одинаковой на всей презентации.
2. *Логика предъявления информации* на слайдах и в презентации должна соответствовать *логике ее изложения*.
3. Наиболее важная информация должна располагаться *в центре экрана*.
4. Информационных блоков на слайде не должно быть слишком много (оптимально 3, максимум 5).
5. Рекомендуется объединение семантически связанных информационных элементов в целостно воспринимаю­щиеся группы;
6. Рекомендуемый размер одного информационного блока — не более 1/2 размера слайда;
7. Информационные блоки рекомендуется располагать горизонтально, связанные по смыслу блоки — слева направо.
8. Поясняющая надпись должна располагаться под рисунком (фотографией, диаграммой, схемой).

***Способы и правила выделения информации***

1. Все информационные элементы (текст, изображения, диаграммы, элементы схем, таблицы) должны ясно и рельефно выделяться на фоне слайда, для этого используются:
2. рамки, прорисовка границ (для оформления изображений, таблиц);
3. тени (для отделения контура текста и объектов от фона);
4. заливка, штриховка (для дизайна основ информационных блоков);
5. стрелки (для оформления схем и логических блоков).
6. *Ключевые слова* в информационном блоке необходимо выделить (цветом, подчеркиванием, полужирным и курсивным начертанием, размером шрифта).
7. Однако при выделении следует соблюдать меру — выделенные элементы не должны превышать 1/3-1/2 общего объема текста слайда.
8. Для иллюстрации наиболее важных фактов, используются рисунки, диаграммы, схемы.

**Оформление слайдов:**

***Единый стиль презентации***

1. Вся презентация должна должны быть выдержана ***в едином стиле***, на базе одного ***шаблона***.
2. Стиль включает в себя:
3. общую схему шаблона: способ размещения информационных блоков;
4. общую цветовую схему дизайна слайда;
5. цвет фона или фоновый рисунок, декоративный элемент небольшого размера и др.;
6. параметры шрифтов (гарнитура, цвет, размер) и их оформления (эффекты), используемых для различных типов текстовой информации (заголовки, основной текст, выделенный текст, гиперссылки, списки, подписи);
7. способы оформления иллюстраций, схем, диаграмм, таблиц и др.
8. Необходимо обеспечить унификацию структуры и формы представления учебного материала.
9. Цветовая схема должна быть одинаковой на всех слайдах. Это создает у обучающегося ощущение связности, преемственности, стильности, комфортности.
10. В стилевом оформлении презентации не рекомендуется использовать более 3 основных цветов и более 3 типов шрифта.
11. Следует избегать излишне пёстрых стилей — оформление слайда не должно отвлекать внимание слушателей от содержательной части доносимой информации.
12. Белое пространство признается одним из сильнейших средств выразительности, малогарнитурный набор — признаком стиля.
13. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями).
14. При выборе элементов стиля (цветовых соотношений, размера текста, иллюстраций, таблиц) рекомендуется проводить проверку шаблона презентации на удобство чтения с экрана компьютера.

***Правила использования цвета***

Одним из основных компонентов дизайна учебной презентации является учет физиологических особенностей восприятия **цветов** человеком. К наиболее значимым из них относят :

1. стимулирующие (теплые) цвета способствуют возбуждению и действуют как раздражители (в порядке убывания интенсивности воздействия): красный, оранжевый, желтый;
2. дезинтегрирующие (холодные) цвета успокаивают, вызывают сонное состояние (в том же порядке): фиолетовый, синий, голубой, сине-зеленый; зеленый;
3. нейтральные цвета: светло-розовый, серо-голубой, желто-зеленый, коричневый;
4. сочетание двух цветов — цвета знака и цвета фона — существенно влияет на зрительный комфорт, причем некоторые пары цветов не только утомляют зрение, но и могут привести к стрессу (например, зеленые буквы на красном фоне или красные на синем);
5. наиболее хорошо воспринимаемые сочетания цветов шрифта и фона: белый на темно-синем, лимонно-желтый на пурпурном, черный на белом, желтый на синем.

Можно сформулировать следующие *рекомендации по использованию цвета* в презентации:

1. На одном слайде рекомендуется использовать не более трех базовых цветов: один для фона, один для заголовка, один для текста.
2. Составление цветовой схемы презентации начинается с выбора:
3. трех базовых цветов: фона — текста — заголовка;
4. трех главных функциональных цветов, которые используются для представления обычного текста, гиперссылок и посещенных ссылок.
5. Для фона и текста необходимо использовать контрастные цвета: текст должен хорошо читаться, но не резать глаза.
6. Следует обратить внимание на цвет гиперссылок (до и после использования): их цвет должен заметно отличаться от цвета текста, но не контрастировать с ним.
7. Согласно нормативам в учебных презентациях для детей и подростков **не допускается** применять:
8. более 4 цветов различных длин волн на одной электронной странице;
9. красный фон;
10. соотношение яркостей знаков и фона для позитивного изображения должно быть не менее 1:3 и для негативного изображения (выворотки) -3:1.

***Правила использования фона***

1. Фон является элементом заднего (второго) плана, должен выделять, оттенять, подчеркивать информацию, находящуюся на слайде, но не заслонять ее.
2. Легкие пастельные тона лучше подходят для фона, чем белый цвет.
3. Для фона предпочтительны холодные тона.
4. Вместо того, чтобы использовать сплошной цвет лучше выбрать плавный градиентный переход гармонично сочетающихся цветов, мягкую (неконтрастную) текстуру или нейтральный фон.
5. Любой активный фоновый рисунок повышает утомляемость глаз обучаемого и снижает эффективность восприятия материала.
6. При планировании дизайна слайда следует всячески избегать проецирования текстовых блоков на области фона, содержащие изображения и декоративные элементы.

***Правила использования текстовой информации***

**Не рекомендуется:**

1. перегружать слайд текстовой информацией;
2. использовать блоки сплошного текста;
3. в нумерованных и маркированных списках использовать уровень вложения глубже двух;
4. использовать переносы слов;
5. использовать наклонное и вертикальное расположение подписей и текстовых блоков;
6. текст слайда не должен повторять текст, который преподаватель произносит вслух (зрители прочитают его быстрее, чем расскажет преподаватель, и потеряют интерес к его словам).

**Рекомендуется:**

1. сжатость и краткость изложения, максимальная информативность текста: короткие тезисы, даты, имена, термины — главные моменты опорного конспекта;
2. использование коротких слов и предложений, минимум предлогов, наречий, прилагательных;
3. использование нумерованных и маркированных списков вместо сплошного текста;
4. использование табличного (матричного) формата предъявления материала, который позволяет представить материал в компактной форме и наглядно показать связи между различными понятиями;
5. выполнение общих правил оформления текста;
6. тщательное выравнивание текста, буквиц, маркеров списков;
7. горизонтальное расположение текстовой информации, в т.ч. и в таблицах;
8. каждому положению, идее должен быть отведен отдельный абзац текста;
9. основную идею абзаца располагать в самом начале — в первой строке абзаца (это связано с тем, что лучше всего запоминаются первая и последняя мысли абзаца);
10. идеально, если на слайде только заголовок, изображение (фотография, рисунок, диаграмма, схема, таблица и т.п.) и подпись к ней.

***Правила использования шрифтов***

При выборе ***шрифтов*** для представления вербальной информации презентации следует учитывать следующие правила:

1. Не рекомендуется смешивать разные *типы шрифтов* в одной презентации.
2. Учитывая, что *гладкие* (*плакатные*) *шрифты*, т.е. *шрифты без засечек* (типа Arial, Tahoma, Verdana и т.п.) легче читать с большого расстояния, чем шрифты с засечками (типа Times), то:
3. для основного текста предпочтительно использовать ***плакатные шрифты***;
4. для заголовка можно использовать *декоративный шрифт*, если он хорошо читаем и не контрастирует с основным шрифтом.
5. Текст должен быть читабельным (его должно быть легко прочитать с самого дальнего места).
6. Рекомендуемые ***размеры шрифтов***:
7. для заголовков — не менее 32 пунктов и не более 50, оптимально — **36**пункта;
8. для основного текста — не менее 18 пунктов и не более 32, оптимально — **24**пункта;
9. Не следует злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже строчных), поэтому их допустимо использовать только для смыслового выделения небольших фрагментов текста.
10. Наиболее важный материал, требующий обязательного усвоения, желательно выделить ярче для включения ассоциативной зрительной памяти.
11. Для выделения информации следует использовать *цвет*, *жирный* и/или *курсивный* шрифт.
12. Выделение подчеркиванием обычно ассоциируется с *гиперссылкой*, поэтому использовать его для иных целей не рекомендуется.
13. Согласно нормативам в учебных презентациях для детей и подростков:
14. отношение толщины основных штрихов шрифта к их высоте ориентировочно 1:5;
15. наиболее удобочитаемое отношение размера шрифта к промежуткам между буквами: от 1:0,375 до 1:0,75;
16. не допускается использовать узкое и (или) курсивное начертание гарнитуры шрифта.

***Правила использования графической информации***

Динамика взаимоотношений визуальных и вербальных элементов и их количество определяются функциональной направленностью учебного материала. Изображение информативнее, нагляднее, оно легче запоминается, чем текст. Поэтому, если можно заменить текст информативной иллюстрацией, то лучше это сделать.

При использовании графики в презентации следует выполнять следующие правила и рекомендации, обусловленные законами восприятия человеком зрительной информации:

1. Графика (рисунки, фотографии, диаграммы, схемы) должна органично дополнять текстовую информацию или передавать ее в более наглядном виде.
2. Каждое изображение должно нести смысл: желательно избегать в презентации рисунков, не несущих смысловой нагрузки, если они не являются частью стилевого оформления.
3. Цвет графических изображений не должен резко контрастировать с общим стилевым оформлением слайда.
4. Необходимо использовать изображения **только хорошего качества**. Для этого все изображения, помещаемые в презентацию, должны быть предварительно **подготовлены** в графическом редакторе.
5. **Недопустимо**:
6. искажение пропорций;
7. нарушение тонового и цветового баланса фотоизображений;
8. использование изображений с пониженной резкостью;
9. видимость пикселей на изображении;
10. использование необработанных сканированных изображений; например — изображений с "грязным"(серым, желтым) фоном вместо белого, неконтрастных, размытых и т.п.
11. При **подготовке** в графическом редакторе изображения для помещения его на слайд презентации важное значение имеет выбор для него*оптимального размера* и*разрешения*:
12. Выбор ***размера*** изображения (в пикселах) осуществляется в графическом редакторе. Изображение *уменьшается* (ни в коем случае НЕ увеличивается!) до нужного размера относительно экрана (либо до немного *большего*, чем нужный, но не более чем в 1.5—2 раза, чтобы более точно отрегулировать его размер уже на слайде путем *уменьшения* масштаба от 100%).
13. При масштабировании помещенного на слайд изображения его масштаб допустимо только **уменьшать** (от исходных 100%), и крайне **нежелательно увеличивать** масштаб свыше 100%, так как при этом теряется его качество — на слайде оно будет выглядеть размытым. Если на слайде в масштабе 100% изображение оказалось слишком маленьким, то его необходимо **заново** подготовить в графическом редакторе из исходного оригинала большого размера.
14. Выбор ***разрешения*** (в пикселах/дюйм) зависит от *разрешения экрана* монитора, на котором, в основном, предполагается презентацию воспроизводить. Если презентация создается на компьютере с таким же разрешением экрана, то для того, чтобы *размер* изображения (в пикселах экрана) на слайде (при масштабе около 100%) примерно соответствовал выбранному размеру изображения в графическом редакторе, подготавливаемым изображениям необходимо устанавливать разрешения:96 пикселей/дюйм при разрешении экрана 1024х768128 пикселей/дюйм при разрешении экрана 1280х1024
15. Поскольку меньшие разрешения экрана (800х600 и менее) в настоящее время уже практически не используются, то **не рекомендуется** использовать разрешение 72 пикселей/дюйм.
16. Если презентацию предполагается демонстрировать на экране с бОльшим разрешением, чем на том компьютере, на котором она создается (или если презентация предназначена еще и для распечатки), то при данном рабочем разрешении рекомендуется использовать соответственно большие размеры всех изображений, которые после помещения на слайд соответственно масштабируются (уменьшаются).
17. Вместе с тем, не рекомендуется перегружать презентацию неоправданно большими размерами файлов изображений. Использование большого числа "тяжелых" файлов перегружает презентацию, что может привести к замедлению ее работы.
18. Иллюстрации рекомендуется сопровождать пояснительным текстом, пояснительная надпись преимущественно располагается под рисунком.
19. Изображения лучше помещать левее текста: поскольку мы читаем слева-на-право, то взгляд зрителя вначале обращается на левую сторону слайда.
20. Сложный рисунок или схему следует выводить постепенно.
21. Необходимо четко указать все связи в схемах и диаграммах.

***Правила использования звукового сопровождения***

1. Звуковое сопровождение должно отражать суть или подчеркивать особенность темы слайда, презентации, оно не должно отвлекать внимание от основной (важной) информации. Не следует использовать музыкальное или звуковое сопровождение, если оно не несет смысловую нагрузку.
2. Если это фоновая музыка, то она должна не отвлекать внимание слушателей и не заглушать слова докладчика. Включение в качестве фонового сопровождения нерелевантных звуков (мелодий, песен) приводит к быстрой утомляемости обучаемых, рассеиванию внимания и снижению производительности обучения.
3. Необходимо выбрать оптимальную громкость, чтобы звук был слышен всем слушателям, но не был оглушительным.
4. Использование мультимедийных блоков (в первую очередь — звуковых) сильно ограничено в презентациях, которые самостоятельно просматриваются аудиторией одновременно на нескольких компьютерах (например, учащимися в компьютерном классе).
5. Также осторожно следует использовать звуковые фрагменты в презентациях, сопровождаемых докладчиком.
6. Главное правило озвучивания презентации: в каждый конкретный момент времени звуки исходят **только из *одного* источника** (из презентации или от докладчика).

***Анимационные эффекты***

Возможности анимации позволяют акцентировать внимание учащихся на наиболее важных моментах урока, позволяют понять логику построения логических цепочек, схем, таблиц.

Рекомендуется использовать возможности компьютерной анимации для представления информации на слайде. Однако не стоит чрезмерно насыщать презентацию такими эффектами, иначе это вызовет негативную реакцию аудитории.

1. Анимация должна быть сдержанна, хорошо продумана и допустима:
2. для демонстрации динамичных процессов;
3. для привлечения внимания слушателей, создания определенной атмосферы презентации.
4. Анимация текста должна быть удобной для восприятия: темп должен соответствовать технике чтения обучающихся.
5. Не стоит злоупотреблять различными анимационными эффектами, они не должны отвлекать внимание от содержания информации на слайде.
6. Анимация не должна быть слишком активной. Особенно нежелательные такие эффекты, как вылет, вращение, волна, побуквенное появление текста и т.д. В учебных презентациях для детей и подростков такие эффекты, как *движущиеся строки* по горизонтали и вертикали, **запрещены**нормативными документами.
7. Большое влияние на подсознание человека оказывает мультипликация. Ее воздействие гораздо сильнее, чем действие обычного видео. Четкие, яркие, быстро сменяющиеся картинки легко "впечатываются" в подсознание. Причем, чем короче воздействие, тем оно сильнее.
8. Но при этом следует помнить: любой нерелевантный движущийся (анимированный) объект понижает восприятие материала, оказывает сильное отвлекающее воздействие, нарушает динамику внимания.

Важнейшим свойством мультимедийного блока является ***скорость*** и ***качество*** его работы в составе презентации. С этой точке зрения наличие большого количества мультимедийных блоков в презентации нецелесообразно, так как может значительно замедлить ее работу.

 Учет указанных особенностей конструирования и оформления презентации в значительной степени влияет на эффективность восприятия представленной в ней информации.

**Урок № 80. Основные типы информационных систем. Этапы внедрения ИТ**

**План:**

1. Основные типы информационных систем.
2. Этапы внедрения ИТ

# Информационные системы: определение, цель создания, структура.

**Информация** - это некоторые сведения, знания об объектах и процессах реального мира. Экономическая информация отображается, как правило, в виде документов.

**Документ**- это материальный носитель информации, имеющий юридическую силу и оформленный в установленном порядке.

**Система** - это комплекс взаимосвязанных средств, выступающих как единое целое. Каждая система характеризуется структурой, входными и выходными потоками, целью и ограничениями, законом функционирования.

**Система охватывает комплекс взаимосвязанных элементов, действующих как единое целое в достижении поставленных целей.**

**Каждая система включает в себя компоненты**

**1.Структура системы – это множество элементов системы и взаимосвязей между ними.**

**2. Функции каждого элемента системы**

**3. Вход и выход каждого элемента и системы в целом.**

**4. Цели и ограничения системы и ее отдельных элементов (достижения уменьшение затрат и увеличение прибыли)**

**Каждая система обладает свойствами делимости и целостности.**

**ИС обеспечивает сбор, хранения, переработку информации об объекте снабжающих работников различного ранга информацией для реализации функций управления.**

**ЭИС – это система, функционирование которой заключается в сборе, хранении, обработки и распространении информации о деятельности какого либо экономического объекта реального мира.**

**ЭИС предназначены для решения задач обработки данных автоматизации делопроизводства, выполнения поиска информации и отдельных задач, основанных на методах искусственного интеллекта.**

**Информационная система (ИС)** - это программно-аппаратный комплекс, предназначенный для автоматизированного сбора, хранения, обработки и выдачи информации. Обычно ИС имеют дело с большими объемами информации, которая имеет достаточно сложную структуру. Классическими примерами информационных систем являются банковские системы, системы продажи билетов на транспорте и др.

ИС всегда специализируется на информации из определенной области реального мира: экономики, техники, медицины и т.д. Часть реального мира, отображаемая в ИС, называется ***предметной областью***. Поэтому экономические ИС - это ИС, предметной областью которых является экономика. В этом смысле она выступает как информационная модель предметной области.

Любой системе управления экономическим объектом соответствует своя информационная система, называемая экономической информационной системой.

***Экономическая информационная система (ЭИС)***- это совокупности внутренних и внешних потоков прямой и обратной информационной связи экономического объекта, методов, средств, специалистов, участвующих в процессе обработки информации и выработке управленческих решений.

***Информационная система является***системой информационного обслуживания работников управленческих служб и выполняет технологические функции по накоплению, хранению, передаче и обработке информации. Она складывается, формируется и функционирует в регламенте, определенном методами и структурой управленческой деятельности, принятой на конкретном экономическом объекте, реализует цели и задачи, стоящие перед ним.

***Структура ИС***

Наиболее общим разделением подсистем ЭИС является выделение обеспечивающей и функциональной частей. Функциональная часть фактически является моделью системы управления объектом. Применительно к системам управления признаком структуризации могут служить функции управления объектом, в соответствии с которыми ЭИС состоит из функциональных подсистем. Обеспечивающая часть ЭИС состоит из информационного, технического, программного, организационного, правового и других видов обеспечения.

Независимо от признаков любая ЭИС состоит из функциональной и обеспечивающей частей. Функциональная часть определяется совокупностью решаемых задач, выделенных по определенным видам деятельности различных хозяйствующих объектов (по функциям).

Обеспечивающая часть представляет собой комплекс взаимосвязанных средств определенного вида, которые обеспечивают функционирование системы в целом или ее отдельные элементы. К обеспечивающим подсистемам относится: информационное обеспечение ИО, техническое обеспечение ТО, математическое обеспечение МО, правовое обеспечение Прав.О, программное обеспечение ПО, организационное обеспечение Орг.О, технологическое обеспечение Тех.О

ИО – совокупность единой системы классификации и кодирования информации унифицируемых систем документации, схем информационных потоков, циркулирующих в организациях, а также методология построения БД ИО подразделяется на внемашинное и внутримашинное.

Внемашинное унифицируемая система документации, а также систему классификации т кодирования учетной информации.

Внутримашинное – документы и массивы документов, находящиеся в памяти ЭВМ в виде библиотек, архивов, БД, баз знаний.

ТО – комплекс технических средств, предназначенных для работы ИС, а также соответствующая документация на эти средства и технологические процессы.

Тех.О – ориентированно на выбранную информационную технологию ввода регистрации передачи, обработки и выдачи результативной информации. (централизованная, распределенная, децентрализованная)

ПО – входят: общесистемные и специальные программные продукты, а также техническая документация (ОС, оболочки, программы….)

Мат.О. – совокупность математических методов, моделей, алгоритмов для реализации целей и задач ИС, а также функционирования комплекса технических средств.

Орг.О – совокупность методов и средств, регламентирующих взаимодействие работников с техническими средствами и между собой в процессе разработки и эксплуатации ИС.

Прав.О. – совокупность правовых норм, определяющих создание юридический статус и функционирование ИС, регламентирующий порядок получения преобразования и использования информации. (из лекций)

Структура информации включает в свою совокупность следующие понятия: информационное пространство, предметная область, объект, экземпляр объекта, свойства объекта, взаимодействие объектов и свойства взаимодействия. Описать предметную область – это значит перечислить объекты и взаимосвязи между ними, а за тем описать их атрибутами и составными единицами информации.

Структура экономической информации достаточно сложна и может включать различные комбинации информационных совокупностей, обладающих определенным содержанием. Под информационной совокупностью понимается группа данных, характеризующих объект, процесс, операцию. По структурному составу информационные совокупности можно разделить на:

* реквизиты,
* показатели,
* документы.

Построение портфеля системных проектов ИТ, который создается в условиях постоянно развивающихся технологий — сложная задача. Раньше считалось, что вовлечение в этот процесс конечного пользователя является ключевым фактором успеха. В настоящее время развитие ИТ нередко приводит к уничтожению рабочих мест пользователей, которые сами же и работали ранее над этими технологиями. Кроме того, внедрение ИТ часто требует от пользователя освоения новых способов эффективного решения задач и, тем самым, повышаются требования к его квалификации.

Как только ИТ начинают применяться на предприятии, сразу же встает вопрос об адекватном понимании управленческих проблем, связанных с эволюцией ИТ и предприятия. В ранних работах Томаса Вислера и Гарольда Левита (Thomas Whisler и Harold Leavitt) о замене среднего звена управления информационными технологиями, в работах Ричарда Нолана (Richard Nolan) об эволюции ИТ и о процессе организационного обучения обсуждаются подходы к решению проблем восприятия и использования ИТ отдельными индивидами. В работах других авторов эти проблемы рассматриваются в контексте освоения технологических нововведений. Успешное использование технологий часто требует обучения людей радикально новым способам решения интеллектуальных задач и вызывает изменение информационных потоков.

## Этапы внедрения ИТ

Этап 1. Выявление перспективных технологий и принятие решения об инвестициях

На первом этапе выявляются перспективные для предприятия информационные технологии, оцениваются их потенциальные преимущества и возможные риски, принимаются решения об инвестициях в новые ИТ, назначаются лидеры, обеспечивающие разработку ИТ, формируются системы управления пилотными проектами.

Этап 2. Технологическое обучение и адаптация

Цель, которая ставится на втором этапе, состоит в проведении экспериментов с новыми технологиями, что осуществляется посредством серии пилотных проектов. Основная задача эксперимента состоит в выработке представлений о том, как можно использовать новые технологии и как убедить пользователя применять их. Часто результаты второго этапа дают новый взгляд на проблему, существенно отличающийся от того, который выработали эксперты на первом этапе.

Протяженность этого этапа широко варьируется в зависимости от типа технологии, характеристик пользователя, задач, для которых реализуются технологии, внутренних и внешних условий, в которых находится предприятие.

Этап 3. Рационализация/контроль управления

К тому времени, когда отношение к новым технологиям достигает третьего этапа, они понятны как специалистам подразделения ИТ, так и пользователям. Основная задача состоит в создании соответствующих стимулов, гарантирующих эффективное использование технологий по мере их распространения на предприятии. На этом этапе разрабатываются стандарты и системы контроля, гарантирующие, что бизнес-процессы предприятия на основе новых программных приложений реализуются эффективно. Неудачи в разработке и поддержании стандартов могут обернуться значительными затратами.

Этап 4. Зрелость/широкое распространение технологии

К началу четвертого этапа должна быть построена система управленческого контроля, а пользователи убеждены в преимуществах новых технологий. Основная проблема теперь может заключаться в утрате энтузиазма по отношению к существующим технологиям, хотя они еще могут приносить пользу. В связи с этим необходимо более внимательное отношение руководства предприятия к тому, чтобы устаревшие технологии и приложения не выходили за рамки полезного срока их жизни.

Выделение четырех этапов внедрения ИТ (инновация, усвоение, рационализация и зрелость) создает базу, вокруг которой развивается стратегический взгляд на распространение технологий в фирме. Однако, разные технологии могут иметь свои особенности в смысле этапов внедрения и порядка их следования, поскольку большую роль играют индивидуальные черты каждого конкретного предприятия.

**Урок № 81. Разработка структуры управления персоналом, занятым операционной деятельностью в сфере ИТ.**

**План:**

1.Разработка структуры управления персоналом, занятым операционной деятельностью в сфере ИТ

Требования к персоналу, обеспечивающему исполнение операционных функций в сфере ИТ, за последние годы существенно изменились в связи с увеличением масштабов деятельности и усложнением решаемых задач.

**Факторы отбора персонала**

*Масштабы деятельности.* По мере развития информационных технологий операционная деятельность требует диверсификации персонала предприятия. Соответственно повышаются требования к квалификации и специалистов, и руководителя подразделения ИТ.

*Важность операционной группы подразделения ИТ.* Предприятия, деятельность которых в большой степени зависит от операций ИТ, вынуждены направлять в эту область высоко квалифицированных профессионалов. Таким компаниям экономия на персонале обходится очень дорого.

*Техническая сложность работы.* Предприятиям с относительно предсказуемой нагрузкой на операции и нединамичной конфигурацией оборудования/программного обеспечения, требуется меньше инвестиций на развитие ИТ, чем тем, которые работают в среде с быстро меняющейся нагрузкой или динамичной технической среде.

Эти обстоятельства не позволяют сформулировать общие для всех предприятий квалификационные требования к персоналу подразделения ИТ.

**Человеческие факторы в управлении персоналом**

Для эффективного управления персоналом, занятым в операционной деятельности, необходимо учитывать человеческие факторы.

1. Проблема набора высококвалифицированного персонала — это долгосрочная задача. Там, где нужно небольшое число высоко квалифицированных работников, необходимы интенсивные усилия по их привлечению в операционную группу. Постоянного внимания требует также карьерное продвижение специалистов и уровень их оклада.

2. Операционная деятельность должна быть соответствующим образом скоординирована как с потребностями пользователей, так и с работой группы развития. Связи с последней гарантируют эффективность функционирования существующих информационных систем, увязку внедрения новых систем и модернизации уже существующих.

3. Целесообразно иметь план работы с операционным персоналом с особым акцентом на его переподготовку.

4. Постоянное внимание необходимо уделять условиям труда на предприятии (гибкий график работы, ротация персонала).

Нельзя сформулировать политику в этой области, которая была бы идеальной. Скорее следует рекомендовать постоянное внимание ко всем этим проблемам, добиваясь слаженной и успешной работы всего коллектива.

**Планирование операционной деятельности и контроль**

**Формирование целей**

При планировании операционной деятельности необходимо учитывать следующие цели.

1. Гарантировать высокое качество и безотказность выполнения операций ИТ.

2. Следовать разработанным графикам использования информационных ресурсов.

3. Обеспечивать возможность выполнения не включенных в график работ по информационному обслуживанию, притом в достаточно срочном порядке.

4. Соблюдать установленное время выполнения ключевых приложений.

5. Минимизировать затраты на информационное обслуживание.

**Формирование приоритетов**

Зачастую операционные цели вступают в противоречие между собой, поэтому их нельзя оптимизировать одновременно. Нередко операции настолько важны для выполнения миссии предприятия, что формированием их приоритетов должно заниматься высшее руководство.

Для оценки операционной деятельности в сфере ИТ можно ввести следующие критерии оценки ее эффективности:

· издержки предприятия — как агрегированные, так и по конкретным услугам;

· нормы текучести персонала;

· среднее и максимально допустимое время реакции на различные услуги;

· индикаторы качества услуг;

· статистика обеспечения пользователей той или иной услугой;

· число неправильно направленных отчетов и неверных результатов;

· частота использования различных услуг;

· число жалоб пользователей.

Оценки эффективности операционной деятельности предприятия по заданным критериям используются при принятии решений руководством верхнего и среднего уровней.