

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
ВОЛЖСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

О.Н. Максимова
О.А. Гаврилова
Н.В. Иевлева

Управление предприятием

Электронное учебное пособие



Волжский
2022

ББК 65.291я73
УДК 33(07)
М 171

Рецензенты:

Зав. кафедрой «Экономики и социально-гуманитарных дисциплин» ВФ
ВолГУ, ВФ ФГАОУ ВО ВолГУ, доктор экономических наук, профессор
Литвинова А.В.

Профессор кафедры «Прикладной экономики и менеджмента» МБОУ ВО
ВИЭПП, доктор экономических наук
Вакарев А.А.,

Издается по решению редакционно-издательского совета
Волгоградского государственного технического университета

Максимова, О.Н.

Управление предприятием [Электронный ресурс] : учебное
пособие / О.Н. Максимова, О.А. Гаврилова, Н.В. Иевлева ;
Министерство науки и высшего образования Российской Федерации,
ВПИ (филиал) ФГБОУ ВО ВолгГТУ. – Электрон. текстовые дан. (1
файл: 384 КБ). – Волжский, 2022. – Режим доступа: <http://lib.volpi.ru>. –
Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-5-9948-4538-7

Содержит представление об основах управления предприятием, приведены
общие принципы внутрифирменного управления и основные характеристики
организации, дана характеристика внешней и внутренней среды организации,
представлены основные методы управления персоналом предприятия, рассмотрены
организация и основные методы управления потоковыми процессами; дана
характеристика управленческим решениям, дано определение моделированию и
прогнозированию в управлении, рассмотрены основные типы власти и стили
руководства с позиции поведенческого подхода к управлению, рассмотрены
конфликты: уровни, формы, типы, а также механизм возникновения и модели
развития конфликтов.

Пособие рассчитано на студентов дневной и заочной формы обучения
направления 22.03.02 «Металлургия»

Ил. 15, табл. 4, библиограф.: 33 назв.

ISBN 978-5-9948-4538-7

© Волгоградский государственный
технический университет, 2022

© Волжский политехнический
институт, 2022

Содержание

Тема 1. Сущность и категории менеджмента	4
Тема 2. Внутрифирменное управление	11
2.1.Управления предприятием в современных условиях	11
2.2. Общие принципы внутрифирменного управления	13
2.3. Централизация и децентрализация управления	14
2.4. Сочетание прав, обязанностей и ответственности. Демократизация управления	16
Тема 3. Основы организации и управления	19
Тема 4. Среда организации	30
4.1.Внутренняя среда организации	30
4.2. Внешняя среда организации	33
Тема 5. Система управления организацией	37
5.1. Организации и управление	37
5.2. Задачи управления предприятием	39
Тема 6. Управление трудовыми ресурсами предприятия	48
6.1. Характеристика управления трудовыми ресурсами (персоналом) предприятия	48
6.2. Методы управления персоналом предприятия	50
6.3. Кадровая политика предприятия	59
6.4. Управление деловой карьерой	62
Тема 7. Управление материальными потоками предприятия	66
7.1.Организация материальных потоков	66
7.2. Особенности логистического подхода к формированию потоковых процессов	70
7.3. Методы управления потоковыми процессами	72
7.4. Управление материальными потоками	76
Тема 8. Принятие управленческих решений	79
8.1.Процесс принятия управленческих решений	79
8.2. Индивидуальные и коллективные решения. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений	81
8.3. Методы принятия управленческих решений	83
Тема 9. Моделирование и прогнозирование в управлении (менеджменте)	86
9.1. Основные модели управления	86
9.2. Методы прогнозирования управленческих решений	88
9.3. Дерево решений	90
Тема10. Власть и лидерство в менеджменте	92
10.1. Основные типы власти	92
10.2. Стили руководства с позиции поведенческого подхода к управлению	93
10.3. Ситуационные подходы к эффективному лидерству	94
Тема 11. Групповая динамика и разрешение конфликтов	97
11.1. Групповая динамика: характеристика	97
11.2. Конфликты: уровни, формы, типы	99
11.3. Механизм возникновения и модели развития конфликтов	102
11.4. Способы реагирования в конфликтных ситуациях	103
Список литературы	106

ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ И КАТЕГОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

До 90-года наша страна жила в условиях, имеющих следующие особенности.

1) Функционирование экономики в условиях административно-командной системы, где управление упиралось на научные принципы (научный подход, демократический централизм, первенство политического подхода к решению хозяйственных задач, единоначалие – использование моральной и материальной заинтересованности, хозяйственный расчет).

2) Изменение произошло не только в экономической жизни, но и в социально-политической, т.е. осуществился переход от тоталитаризма к демократии.

3) Изменение основ, на которых держалась вся система, соответственно, изменилась жизнь каждого, отсюда необходимость перестроиться и найти себя в новых условиях.

Менеджмент – это управление, т.е. деятельность по руководству людьми.

Бизнесмен и менеджер – близкие понятия, преследуют похожие цели: добиться наибольшего эффекта в результате деятельности, но есть и существенные различия.

Бизнесмен – это владелец капитала, у которого не обязательно в подчинении могут быть люди. Риск за идею нового направления своей деятельности несет бизнесмен.

Менеджер – это руководитель, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы. Менеджер не выбирает идею, а исполняет наиболее оптимальным образом выбранный собственником капитала путь.

Менеджмент – это интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения. Трактовок менеджмента много и существует к данному понятию несколько подходов. Наиболее часто употребляемые подходы:

– функция. Т.к. менеджмент предполагает выполнение определенных функций: планирование, организовывание, контроль, координация и мотивация, осуществляя которые менеджеры обеспечивают условия для производительного эффективного труда занятых в организации работников и получения результатов, соответствующих целям. Поэтому менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации;

– процесс. Это процесс влияния на деятельность отдельного работника, группу с целью достижения максимальных результатов. Это такой процесс принятия управленческих решений в отношении изменения целей и программы действий, что касается всех уровней управления. Менеджер выбирает меры воздействия, средства контроля и рассматривает варианты решений в отношении их практической осуществимости в конкретной ситуации. Анализ информации и принятие на ее основе управленческих решений составляет технологию менеджмента;

– умением анализировать информацию, принимать управленческие решения, ставить и реализовывать цели обладает определенная категория людей, которых называют менеджерами;

– работа этой категории людей состоит в организации и руководстве усилиями всего персонала. Поэтому менеджеров идентифицируют с органом или аппаратом

управления, главная задача которого – эффективное использование и координация всех ресурсов. Т.к. управление имеет определенную структуру, то уместно говорить об органе или аппарате как субъекте управления, применительно к которому используют термин менеджмент;

– в конце 20-го века менеджмент выделяют как науку, имеющую свой предмет, специфические проблемы и подходы к их решению, т.е. появилась система научных знаний, которая составляет теоретическую базу в практике управления. Понимание менеджмента как искусства управления связано с тем, что управление людьми требует не только научного подхода, но и искусства применять его в конкретных ситуациях.

Основная цель менеджмента – обеспечение гармонии в развитии организации, т.е. согласованного и эффективного функционирования всех внешних и внутренних элементов организации.

Основные задачи менеджмента:

- организация производства товаров и услуг с учетом спроса потребителей на основе имеющихся ресурсов;
- переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;
- стимулирование сотрудников организации путем создания для них соответствующих условий труда и системы его оплаты;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- разработка стратегии развития организации и ее реализация;
- определение целей развития организации;
- выработка системы мероприятий для достижения намеченных целей;
- осуществление контроля за эффективностью деятельности организации, за выполнением поставленных задач.

Менеджерский труд имеет свою специфику в том, что носит преимущественно умственный, творческий характер. У менеджеров особый предмет труда – информация, преобразуя которую они принимают решения, необходимые для изменения состояния управляемого объекта. Отсюда их орудие труда – (компьютер) средства работы с информацией. В своей работе менеджеры тесно связаны с разными специалистами организации (экономисты, бухгалтера, финансисты). Для выполнения таких сложных и ответственных функций менеджеры должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в работе по управлению. Требования, предъявляемые к профкомпетенции менеджеров, можно разделить на 2 основные группы (таб.1.1).

Результативность менеджерского труда повышается при специализации, разграничении прав, полномочий и сфер ответственности, отсюда вытекают виды деления труда менеджеров.

Функциональное деление труда основывается на формировании групп работников, выполняющих одинаковые функции менеджмента. Соответственно этому идет специализация работников аппарата управления.

Структурное деление труда менеджеров определяется организационной структурой, масштабами, сферой деятельности, отраслевой или территориальной спецификой организации.

Вертикальное деление труда строится на 3-х уровневой системе управления:

- низший уровень. Менеджеры, имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполнительного труда (мастер);

– средний уровень. Наибольшая группа менеджеров, которые отвечают за производство в структурных подразделениях, состоящих из нескольких первичных образований;

– высший уровень – это администрация предприятия (руководитель, заместители).

Таблица 1.1. – Требования, предъявляемые к профкомпетенции менеджеров

<u>Наличие знаний и умений в области менеджмента:</u>	<u>Способность работать с людьми и управлять самим собой</u>
<ul style="list-style-type: none"> - умение обосновать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность; - высокая информативность по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие, состоянию исследований, техники, технологии, конкуренции, спроса и т.д.; - знакомство с опытом менеджмента в разных странах; - способность управлять ресурсами, планировать и прогнозировать работу предприятия, повышать эффективность управления (владеть способами); - умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи. <p>Эти и другие умения приобретаются в процессе изучения управленческой науки, ее законов, принципов, методов, средств работы с информацией. И процесс этот для менеджера является непрерывным.</p>	<p>Т.к. менеджеру приходится работать в контакте с людьми, различающимися по статусу, интересам, то ему необходимо иметь много специфических личностных качеств, которые усиливают доверие и уважение со стороны тех, с кем приходится контактировать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - высокое чувство долга и преданность делу; - уважительное отношение к людям, независимо от их статуса; - честность в отношениях с людьми, доверие к партнерам; - умение четко выразить свои мысли и убежденность; - способность быстро восстанавливать свои силы и оценивать собственную деятельность; - способность сохранять спокойствие, ясность мышления и работать над исправлением положения, а не искать виновных.

Может быть и больше уровней: от 8 до 10 в зависимости от структуры организации.

Горизонтальное разделение – по функциям управления. Функциональная структура работ на каждом уровне неодинакова. Продвижение менеджера от низшего уровня к высшему увеличивает число и сложность задач. Низший и средний уровни менеджеров больше заняты координацией совместной деятельности людей и мотивации труда. Горизонтальное разделение труда менеджеров предполагает специализацию по сферам деятельности, образующим подсистемы в организации.

Технологическое и профессионально-квалифицированное разделение труда. Учитываются виды и сложность выполняемых работ. Соответственно этому выделяют 3 категории работников: руководители, специалисты и служащие. Функции руководителей сводятся к принятию решений и организации их практической реализации. Специалисты осуществляют проектирование и разработку вариантов решений. Служащие занимаются

информационным обеспечением всего процесса. Сложность управленческой работы учитывается в требованиях, которым должны отвечать менеджеры при занятии определенных должностей.

Экономический механизм менеджмента направлен на решение конкретных проблем взаимодействия в реализации социально-экономических, технологических, социально-психологических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности. Экономический механизм менеджмента объективно обусловлен осуществлением хозяйственной деятельности фирмы в рыночных условиях, когда результаты управленческой и хозяйственной деятельности получают оценку на рынке в процессе обмена.

Экономический механизм менеджмента состоит из 3-х блоков:

- внутрифирменное управление;
- управление производством;
- управление персоналом.



Рисунок 1.1 – Схема внутрифирменного управления



Рисунок 1.2 – Схема управления производством

Под хозяйственной деятельностью в определении менеджмента понимается деятельность фирмы:

- в любой отрасли экономики: промышленности, торговле, строительстве, транспорте, банковском деле, страховом деле и др.;

- в любой сфере деятельности фирмы: НИОКР, производство, сбыт, финансы, если она направлена на получение прибыли как конечного результата или предпринимательского дохода в зависимости от конкретных целей деятельности фирмы.

Таким образом, «менеджмент» относится только к тем категориям фирм или предприятий, которые осуществляют свою деятельность в целях получения прибыли (предпринимательского дохода) независимо от характера такой деятельности. Менеджмент охватывает не только деятельность промышленных фирм, но также и банков, страховых обществ, туристических агентств, гостиниц, транспортных компаний и других хозяйственных единиц, выступающих на рынке как самостоятельные экономические субъекты.

Содержанием хозяйственной деятельности фирмы является обеспечение процесса производства всеми необходимыми ресурсами и организация технологического цикла в целом: внедрение результатов НИОКР в производство; разработка и совершенствование технологии производства; обеспечение требуемого уровня качества продукции;

осуществление коммерческих операций; проведение операций товародвижения; осуществление всех видов расчетов; обеспечение технического обслуживания продукции; материально-техническое снабжение процесса производства; обеспечение финансовыми ресурсами; обеспечение персоналом.

Хозяйственная деятельность фирмы требует такого стиля работы, в основе которого лежит постоянный поиск новых возможностей, умение привлекать и использовать для решения поставленных задач ресурсы из самых разнообразных источников, добиваясь повышения эффективности производства.

Изменения в содержании хозяйственной деятельности фирмы связаны прежде всего с изменениями в характере собственности и с процессами «делегирования» (предоставления) права собственности многочисленным индивидуальным собственникам или коллективам собственников.

Определение целей деятельности фирмы на ближайшую и дальнюю перспективы – это главное в менеджменте. Управление путем постановки целей осуществляется с учетом оценки потенциальных возможностей фирмы и ее обеспеченности соответствующими ресурсами. Различают цели общие и специфические. Общие цели отражают концепцию развития фирмы в целом, специфические разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности фирмы.

Рациональное использование материальных и трудовых ресурсов предполагает достижение целей при минимуме затрат и максимуме эффективности,

Задания для самостоятельной работы

1. Предпринимателем является:

- а) лицо, которое вкладывает собственные средства в организацию дела и принимает на себя личный риск, связанный с его результатами,
- б) руководитель различного уровня, занимающий постоянную должность в организации и наделенный полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации,
- в) оба варианта верны,
- г) свой вариант ответа.

2. Принципы управления сформулировал английский исследователь Р. Фэлк в количестве:

- а) четырех;
- б) пяти;
- в) шести;
- г) семи.

3. Менеджментом называется:

- а) основной вид самостоятельной хозяйственной деятельности (производстве или коммерческой), осуществляемой физическими и юридическими лицами, именуемыми предпринимателями, от своего имени и на свой риск на постоянной основе;
- б) самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента;
- в) общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации;

г) все ответы верны.

4. Элементами управления как всеобщего вида человеческой деятельности является:

а) цель управления;

б) объект и субъект управления;

в) способ достижения цели;

г) все ответы верны.

5. Категории в широком аспекте, которые охватывает предметная область теории управления:

а) социально-экономические;

б) социально-психологические;

в) организационно-технические;

г) все ответы верны.

6. Процесс управления включает:

а) сбор, переработку и передачу информации;

б) переработку и передачу информации;

в) сбор и передачу информации;

г) передачу и хранение информации.

7. Главным в менеджменте является:

а) управление путем постановки целей;

б) определение целей деятельности фирмы на ближайшую и дальнюю перспективы;

в) принятие решений в определенных сферах деятельности организации;

г) ни один из указанных ответов не верен.

8. Процесс управления состоит:

а) из циклического повторения функций управления;

б) из конкретных видов управленческих работ;

в) оба варианта верны;

г) свой вариант ответа.

9. Методами менеджмента является:

а) система правил и процедур решения задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации;

б) конкретные способы достижения цели;

в) оба варианта верны;

г) свой вариант ответа.

10. Менеджмент, который различают по признаку объекта:

а) конкретный и циклический;

б) общий и функциональный;

в) структурный и организационный;

г) объективный и субъективный.

ТЕМА 2. ВНУТРИФИРМЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

2.1. Управления предприятием в современных условиях

Организация внутрифирменного управления – это постоянно развивающийся процесс, соответствующий изменениям, происходящим в материальном производстве ТНК, которые влекут за собой усиление связей между ее отдельными подразделениями.

Как известно, развитые рыночные страны прошли сложный путь становления промышленных компаний – от предпринимательских структур до крупнейших транснациональных корпораций. Объективными предпосылками формирования крупных корпораций послужили концентрация капитала и интеграция производства, в том числе:

- централизация капитала по горизонтали на базе выпуска однородной продукции. В сферу деятельности корпорации вошли предприятия одной и той же отрасли;
- централизация капиталов по вертикали за счет включения в сферу деятельности компаний новых этапов производственного процесса – материально-технического снабжения (МТС), исследований и разработок (НИОКР), производства, распределения и т.п.;
- получили распространение корпорации, имеющие структуру конгломератов, объединившие многоотраслевые производства;
- имели место различные промежуточные формы организации корпораций.

Тип корпорации оказывал определенное влияние на форму и характер организационной структуры конкретных предприятий (корпораций). В то же время прослеживается много общих тенденций в их развитии, отражающих зависимость изменений в корпорациях и в подходах к управлению от определенных внутренних и внешних факторов. К числу таких факторов следует отнести условия конкурентной борьбы, стремление к снижению издержек и сокращению времени (цикла) производства, частая смена моделей продукции, рост объемов информации и внедрение вычислительной техники, использование современных методов принятия управленческих решений, усложнение хозяйственных связей, возрастание территориальной разобщенности предприятий и др.

В этих условиях переход от централизованного руководства к расширению прав и ответственности структурных подразделений стал одним из общих явлений в хозяйственной жизни рыночных стран. Это, в свою очередь, повлекло изменение организационных структур управления и внутрифирменного управления в целом. Отход от функциональной структуры к дивизиональной достаточно отчетливо прослеживается по мере увеличения степени диверсификации производства.

Однако в конце 1960-х – начале 1970-х годов проявляется определенная сдержанность в отношении децентрализации и устанавливаются допустимые ее пределы, так как проявились негативные стороны излишней свободы отделений и предприятий крупных корпораций в выборе сфер производственной деятельности и принятии ответственных управленческих решений. Во многих случаях руководство корпораций потеряло возможность контролировать производственно-хозяйственную деятельность отделений, возникли сложные информационные проблемы. Ответом на эту ситуацию стало усиление роли центральных служб и материнской компании корпорации в целом.

Производственно-хозяйственные подразделения были сгруппированы в стратегические хозяйственные центры (СХЦ), ориентированные на определенный рынок

сбыта продукции (услуг) и комплексное обеспечение ресурсами. На СХЦ были возложены долгосрочные планы производства и сбыта, которые стали составной частью долгосрочного плана корпорации. Важной особенностью проведенной реорганизации стало то, что СХЦ были созданы на различных уровнях управленческой иерархии: на уровне группового управления отделениями, на уровне отделений и внутри производственных отделений. Другими словами – усиление стратегической направленности деятельности прослеживается во всех действующих структурах управления.

Поиск новых форм распределения задач, ответственности и полномочий связаны, прежде всего, с организацией высшего звена управления корпорациями. Основным лейтмотивом этой реорганизации стала проблема разгрузки высшего звена от значительного числа функций оперативного руководства и отделение этих функций от стратегического управления. В корпорациях появились высшие групповые руководители на уровне вице-президентов. Появились такие руководители также в штабных и функциональных службах. Тенденция была такова, что непосредственно высшему руководителю компании подчинялись все меньшее число штабных служб и функций, связанных с производством. Основным звеном производственно-хозяйственной деятельности становятся отделения с повышением их роли в корпорациях: отделениям отводилась ведущая роль в предпринимательской деятельности компании. Следствием этой реорганизации стал переход к программно-целевым методам управления с использованием матричных организационных структур.

Среди новых тенденций 1970-1980-х годов в развитии организационных форм концентрации производства следует особо выделить отход от гигантомании, господствующей с начала XX века. В то же время, несмотря на наметившуюся тенденцию отхода от стратегии гигантомании, крупные промышленные корпорации, имеющие многомиллиардные обороты, продолжают играть решающую роль в экономике.

Опыт 1970-1990-х годов опровергает многие сложившиеся положения о принципах и путях повышения эффективности производства, проведения научных исследований и опытно-конструкторских работ (НИОКР), экономии (снижении издержек) на масштабе производства. В ряде случаев это дает противоположный эффект. Динамика технологических изменений на базе достижений научно-технического прогресса сократила жизненный цикл продукции, сделав многие заводы устаревшими раньше предполагаемого срока. Произошла переоценка компаниями (корпорациями) эффективности своих крупных предприятий.

Серьезно изменился подход к формированию организационной структуры корпорации. Дивизиональная структура может достаточно хорошо реализовать основные цели бизнеса и обычно обладает большей способностью к адаптации, чем функциональная. Но отделения со временем становятся слишком большими и соответственно приобретают все недостатки чрезмерно разросшихся структур. Кроме того, серьезные трудности в управлении возникают из-за перекрещивающихся централизованных и децентрализованных операций. Как реакция на чрезмерную сложность структур с множеством автономных отделений формируется матричная структура. В то же время, матричная организация часто теряет склонность к нововведениям. Она испытывает особые трудности с осуществлением основных принципов реализации централизованного управления в корпорации. К тому же она

быстро становится бюрократической и нетворческой. Поэтому долгосрочный курс развития корпорации при матричной организации обычно становится неопределенным.

Возникает проблема создания адаптивных структур управления с обеспечением их долговременной устойчивости. Эта проблема потребовала разрешения двух противоречий: с одной стороны, высокая адаптивность и динамичность мелких форм организации, с другой статистика неумолимо показывает, что более крупные компании, как правило, остаются более прибыльными. Потребовалось изменение стратегии больших корпораций для сохранения их конкурентоспособности, так как обострение конкуренции выдвинуло на первый план такие качества, как гибкость и быстрота реакции на изменения рыночной конъюнктуры и спроса.

Успешная адаптация компаний к изменениям рыночной ситуации в 1990-е годы связана с усилением внимания к эффективному использованию ключевых элементов управления. С точки зрения важности для повышения эффективности практической деятельности большое признание в развитых странах получили следующие ключевые элементы управления: стратегии, структуры, системы и процедуры организации работы, стиль руководства, состав персонала, сумма навыков и совместно разделяемые персоналом ценности. Все эти элементы взаимосвязаны. По начальным буквам ключевых элементов схема их взаимодействия получила известность как схема «7-с» консультативной фирмы «МакКинси».

Ключевые элементы могут быть разделены на две группы: «жесткие» и «мягкие». Жесткие элементы управления отражают формальную сторону организации работ, реализуемую через систему организационно-плановых документов каждой конкретной компании. Эта группа ключевых элементов включает организационные структуры, стратегии и системы управления. До недавнего времени жесткие элементы служили основными объектами внутрифирменного управления. В 1980-1990-е годы практикой менеджмента осознана необходимость и возможность управления наряду с жесткими и мягкими элементами: стиль управления, сумма навыков персонала, состав персонала и совместно разделяемые персоналом ценности.

Активное использование мягких элементов управления (совместно с жесткими) является отличительной чертой японских компаний, в то время как акцент на управление жесткими элементами характерен для американских компаний. Практика управления корпорациями в Японии и США показала жизнеспособность обоих подходов, используемых в тех или иных специфических условиях.

2.2. Общие принципы внутрифирменного управления

Принципы менеджмента определяют общие закономерности, в рамках которых реализуются отношения (взаимосвязи) между структурными элементами системы управления предприятием.

В 1990-х годах в развитии управленческой мысли просматриваются три наиболее интересные тенденции.

Первая тенденция связана с некоторым возвратом к прошлому – осознанием значения материальной, технологической базы современного производства. Это вызвано не только применением компьютеров в управлении, но и общим усилением влияния научно-технического прогресса на достижение целей организации, повышением роли производительности и качества продукции для победы в конкуренции. Управленческая

мысль снова вступает в период некоторого усиления в ней «технократизма», но на новой, более глубокой и определяемой объективной необходимостью основе.

Вторая тенденция связана с социальными и поведенческими аспектами. Это нашло отражение в усилении внимания администрации не только к организационной культуре, но и к различным формам демократизации управления, определяющим участие рядовых работников в прибылях и собственности предприятия (корпорации), осуществлении управленческих функций. Эта идея, зародившаяся в 30-е годы и настойчиво развиваемая теоретиками управления в 1950-1960-е годы, не находила активной поддержки в практике американского менеджмента (ведущего в эти годы). Однако она нашла развитие в практике компаний Японии и Европы. Сегодня демократизация управления и участие рядовых работников в управлении предприятием стали реальностью. И не только в Европе и Японии, но и в Америке признается, что будущее принадлежит демократизированным формам управления.

Третья особенность развития управленческой мысли в 1990-е годы определяется усилением международного характера управления. В связи с переходом большинства стран мирового сообщества (включая страны СНГ, центральной и восточной Европы) к открытой экономике, резким повышением роли международной конкуренции и одновременно кооперации производства, а также развитием транснациональных корпораций и т.п. Интернационализация управления ставит много новых вопросов перед теорией и практикой управления. Для нас в этой области предстоит преодолеть серьезное отставание, так как международный бизнес для отечественных предприятий дело новое, и ему надо учиться с азав.

К этому следует добавить общую тенденцию концентрации производства и повышение его капиталоемкости, определяемой развитием технологии и НТП в целом.

С учетом этих тенденций общие важнейшие принципы менеджмента применительно к внутрифирменному управлению, отражающие его характерные особенности в современных условиях развития рынка и общественного производства, могут быть сформулированы в следующем виде:

- принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации управления предприятием (корпорацией);
- принцип сбалансированного сочетания прав, обязанностей и ответственности, соответствующий принятому уровню централизации и децентрализации управления предприятием (корпорацией).

2.3. Централизация и децентрализация управления

Проблема сочетания централизации и децентрализации в менеджменте является проблемой распределения полномочий на принятие конкретных (определенных) решений на каждом уровне иерархии управления и персональной ответственности менеджеров всех уровней за порученное дело.

Оптимальным для практики считается подход, когда централизованно принимаются решения, относящиеся к разработке целей и стратегии предприятия (корпорации) в целом, а децентрализованно – решения, относящиеся к оперативному управлению его производственно-сбытовой и иной деятельностью.

Под децентрализацией понимается передача права принятия решений более низкому уровню управления (структурному подразделению, имеющему хозяйственную

самостоятельность). Передача прав осуществляется путем делегирования соответствующих организационных полномочий.

Принцип сочетания централизации и децентрализации в менеджменте предполагает необходимость умелого использования единоначалия и коллегиальности при принятии управленческих решений. Под единоначалием понимается предоставление высшему руководителю компании или ее структурного подразделения полноты власти, достаточной для принятия решений, в сочетании с персональной ответственностью за результаты деятельности предприятия (подразделения). Коллегиальность предусматривает разработку и принятие совместного (коллективного) решения на основе мнений руководителей различного уровня, имеющих отношение к исполнению такого решения. Разновидностью коллегиальности является коллективность принятия решения (например, принятие решения собранием акционеров).

Применение централизованной и децентрализованной форм управления определяется многими факторами, связанными с масштабами, профилем и технологией производства, характером и разнообразием выпускаемой продукции, степенью использования информационных технологий, технических средств управления и другими факторами. Практически каждое предприятие имеет свою организацию управления, характеризующуюся своим сочетанием централизации и децентрализации при подготовке и принятии решений, которая постоянно совершенствуется путем применения форм и методов управления, обеспечивающих наиболее высокие прибыли, высокую конкурентоспособность продукции, которые способствовали бы проникновению в новые виды деятельности и завоеванию прочных позиций на рынках. Принципы централизации и децентрализации управления положены в основу организационных форм управления и классификации организационных структур промышленных предприятий, корпораций.

Характерной чертой организации управления в современных промышленных компаниях является такое сочетание принципов централизации и децентрализации, когда полномочия по вопросам стратегического порядка закрепляются за высшим звеном управления материнской компании, а оперативные вопросы, как правило, – за низовыми звеньями управления, в частности за территориально распределенными производственными подразделениями. Степень децентрализации определяется рамками полномочий этих подразделений.

Подчинение деятельности всех подразделений предприятия единой цели и общей политике осуществляется путем усиления централизованного оперативного контроля деятельности производственных отделений, объединения их в производственно-хозяйственные группы (стратегические центры хозяйствования), а также путем усиления финансового контроля деятельности предприятия (корпорации) в целом.

Для современного производства характерно развитие двух противоположных тенденций. Во-первых, происходит объединение и слияние различных производственных процессов в единый технологический процесс, с одновременной концентрацией производства в рамках промышленной компании в целом и централизацией внутрифирменного управления. Высокоцентрализованными стали планирование, особенно перспективное, техническая политика, политика инвестиций, организация НИОКР и внедрение новой техники, раздел рынков и сфер снабжения (которое в этих условиях теснее увязывается с производством), ведение финансовых расчетов и управление транспортными операциями. Во-вторых, усиливается тенденция к

дальнейшему раздроблению и разъединению процессов производства на отдельные специализированные, но взаимосвязанные процессы (то есть происходит углубление специализации производства). В этих условиях еще больше возрастает значение централизации управления, сознательного установления взаимосвязи (специализации) производственных процессов и строгого контроля их осуществления. Это, в свою очередь, требует централизованного управления процессом производства, охватывающего рамки компании в целом.

Таким образом, централизация не только продукт развития производства в современных условиях, но и важнейший рычаг воздействия на это производство.

Организационный механизм управления конкретной промышленной компанией (предприятием, корпорацией) должен быть построен на гибком сочетании принципов централизации и децентрализации. Это определяется объективными потребностями развития общественного производства. С одной стороны, рост масштабов и сложности производства, территориальная разобщенность предприятий в рамках крупных предприятий и корпораций, диверсификация выпускаемой ими продукции объективно вызывают необходимость увеличения числа организационных (структурных) подразделений и предоставления последним оперативной самостоятельности. Все это ведет к децентрализации управления. С другой стороны, происходят непрерывные изменения в условиях производства, связанные с развитием научно-технического прогресса (НТП), глобализацией рынка и ужесточением конкуренции. Ориентация производства на определенный рынок и конкретного потребителя требуют применения во внутрифирменном управлении централизованного маркетинга, планирования и прогнозирования, разработки новых форм и методов сотрудничества с банками и промышленными предприятиями, осуществления жесткого контроля и координации деятельности всех подразделений. В этом проявляется объективная потребность усиления централизации управленческой деятельности внутри компании.

Эти тенденции подтверждаются практикой крупнейших компаний, в которых процесс централизации в управлении стратегическими изменениями продолжал усиливаться наряду с дальнейшей диверсификацией производства и предоставлением структурным подразделениям соответствующих прав. При этом структурная реорганизация во многих крупнейших компаниях проводилась перманентно («Дженерал моторе», «Дженерал электрик», IBM – США; «Финмекканика» – Италия, «Tomson» – Франция и другие организации).

2.4. Сочетание прав, обязанностей и ответственности. Демократизация управления

Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности реализуется путем надлежащего делегирования организационных полномочий и предоставлением необходимой власти, а также созданием достаточных условий для реализации предоставленных полномочий.

Разновидностью и альтернативой принципа сочетания прав, обязанностей и ответственности является широко используемый в компаниях США принцип команды. В рамках команды менеджеры обычно осуществляют свои связи на один уровень вверх или вниз от своего уровня. Каждый подчиненный должен выполнять поставленные ему задачи и периодически отчетываться за их выполнение. Каждая должность в иерархии

управления (в команде) наделяется конкретными предоставленными ей правами. Менеджер, занимающий эту должность, несет полную ответственность за возложенные на него задачи и выполняет определенные возложенные на занимаемую им должность функции. Ни один руководитель не может передавать задание по выполнению управленческого решения, минуя непосредственного подчиненного. Отрицательным моментом в реализации такого принципа является то, что руководитель может оказаться изолированным от сферы своей ответственности, если его непосредственные подчиненные будут целенаправленно препятствовать его прямым контактам с низовыми звеньями управленческой структуры.

Демократизация управления вытекает из того, что в современных условиях в крупном производстве уровень квалификации и самосознания работников объективно требует их участия в управлении и принятии решений. Поэтому развитие партнерских отношений в производстве считается закономерным, объективно обусловленным процессом, применяемым практически всеми компаниями развитых рыночных стран.

Развитие партнерских отношений между предпринимателями и работниками в рамках конкретной компании (предприятия, корпорации) предполагает:

- а) заинтересованность работников в успешной деятельности предприятия;
- б) улучшение трудовых отношений в производстве (сокращение текучести кадров, прогулов и забастовок, улучшение климата в производственном звене);
- в) ослабление диктата менеджера;
- г) государственную поддержку (издание законов об участии рабочих в управлении, создание социальных фондов для выкупа акций работниками, предоставление налоговых льгот компаниям, практикующим распределение части прибыли среди персонала).

В западноевропейских странах промышленная демократия, проявляющаяся в партнерских отношениях между администрацией (предпринимателями) и работниками, распространена более широко, чем в США. Это выражается в более широком участии персонала в собственности и прибылях компании, а также в принятии решений на всех уровнях управления. Такое положение в значительной степени обусловлено тем, что в западноевропейских странах формы собственности исторически имеют существенные отличия от форм США. В западноевропейских странах более широко распространены и развиты производственные кооперативы, а также государственные предприятия, где работники участвуют в оперативном управлении производством.

В ряде стран Западной Европы (Германия, Швеция, Австрия, Дания, Голландия, Люксембург) принято законодательство об участии рабочих в советах директоров компаний с правом голоса. Во Франции работники имеют своих представителей в советах директоров, но без права голоса в принятии решения. Участие работников в управлении на низовом уровне в большинстве западноевропейских стран значительно шире, чем на высшем уровне. Участие работников в управлении компаниями в странах – членах ЕС посвящены специальная директива Комиссии ЕС и отдельные положения Устава о Европейской компании (ЕК), которые обязывают государства – члены ЕС принимать необходимые меры, дающие право участия рабочим и служащим в управлении и стратегическом развитии компании.

Компании США в основном используют традиционные формы вовлечения работников в управленческий процесс в низовом производственном звене. Основной формой такого участия являются малые проблемные группы, в которых участвует до 15

процентов работников заводов или производственных отделений. Такие группы ориентированы на совершенствование конкретных производственных процессов, решение технических проблем, на повышение квалификации работников. Новой формой для компаний США являются кружки качества, идея и опыт организации которых заимствованы у японских компаний. К концу 1990-х годов в компаниях США действовало около 300 тысяч таких кружков качества.

В Японии рабочие не имеют своих представителей в советах директоров компаний. Вместе с тем японская система партнерства между предпринимателями и рабочими считается наиболее демократичной, так как основана на проведении совместных консультаций и принятии решений на основе консенсуса.

Задания для самостоятельной работы

1. Источником власти и управления является:
 - а) знания;
 - б) техника;
 - в) собственность;
 - г) люди.
2. Динамику системы управления определяют:
 - а) цели управления;
 - б) функции управления;
 - в) управленческие решения;
 - г) все ответы верны.
3. Передача права принятия решений более низкому уровню управления (структурному подразделению, имеющему хозяйственную самостоятельность):
 - а) принцип сочетания централизации и децентрализации;
 - б) принцип децентрализации;
 - в) принцип сочетания централизации и децентрализации;
 - г) полномочия.
4. Процесс управления включает:
 - а) сбор информации;
 - б) переработку информации;
 - в) передачу информации;
 - г) все ответы верны.
5. К характеристикам процесса управления относится:
 - а) цель и функции управления.
 - б) управленческие решения.
 - в) структура управления.
 - г) все ответы верны.
6. Постоянно развивающийся процесс, соответствующий изменениям, происходящим в материальном производстве ТНК, которые влекут за собой усиление связей между ее отдельными подразделениями:
 - а) централизация капиталов по вертикали за счет включения в сферу деятельности компаний новых этапов производственного процесса;
 - б) организация внутрифирменного управления;
 - в) централизация капитала по горизонтали на базе выпуска однородной продукции;

г) поиск новых форм распределения задач, ответственности и полномочий связаны, прежде всего, с организацией высшего звена управления корпорациями.

7. Передача права принятия решений более низкому уровню управления (структурному подразделению, имеющему хозяйственную самостоятельность):

- а) принцип сочетания централизации и децентрализации;
- б) принцип децентрализации;
- в) принцип сочетания централизации и децентрализации;
- г) полномочия.

8. Развитие партнерских отношений между предпринимателями и работниками в рамках конкретной компании (предприятия, корпорации) предполагает:

- а) заинтересованность работников в успешной деятельности предприятия;
- б) улучшение трудовых отношений в производстве (сокращение текучести кадров, прогулов и забастовок, улучшение климата в производственном звене);
- в) ослабление диктата менеджера;
- г) все ответы верны.

9. В управлении различают следующие виды деятельности:

- а) подготовку и принятие управленческих решений;
- б) деятельность по координации людей;
- в) деятельность организации на рынке товаров и услуг;
- г) все ответы верны.

10. Статику системы управления определяют:

- а) функции управления;
- б) структура управления;
- в) технология управления;
- г) цели управления.

ТЕМА 3. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ

Организация (по Ч. Бернару) – это система сознательно координируемых действий двух или более человек.

(Честер Бернанд был социологом организаций. Он изучал экономику в Гарварде (1906–1909), но не получил ученую степень, потому что был «слишком занят» и думал, что будет бессмысленно изучать курс лабораторной работы. Однако отсутствие степени бакалавра не помешало ему получить семь почетных докторских степеней за свой труд по исследованию природы и целей организаций. Ч. Бернанд был первым, кто обратил самое пристальное внимание на роль высшего руководства крупной организации и поставил вопрос о том, для чего оно существует. Практический опыт Ч. Бернарда дополнил и подкрепил фактами его теоретические исследования и обеспечил признание его идей как ученых, так и действующими менеджерами. Вклад Ч. Бернарда в представление о лидерстве и о процессе принятия решений, а также его понимание важности ценностей и культуры организации как единого целого по-прежнему продолжает оказывать влияние на развитие теории менеджмента)

Основные характеристики организации:

- 1) наличие группы, т.е. двух или более человек;

- 2) наличие цели, которую все члены группы принимают как общую;
- 3) объединений усилий и совместная работа всех членов группы по достижению общей цели;

Организации бывают формальные и неформальные.

Формальная организация – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или нескольких целей.

Неформальная организация – возникает спонтанно на основе постоянного общения людей и существует во всех формальных организациях. В них нет руководителей, но неформальные организации очень важны, т.к. влияют на внутренний климат формальной организации.

Большая часть организаций имеет не одну, а несколько целей, которые взаимосвязаны между собой. Такие организации называются *сложными*.

Чтобы все структуры организации работали четко и слаженно, необходимо ими управлять. Таким образом, формальное управление, осуществляется в сложных формальных организациях, имеющих набор взаимосвязанных целей.

Общие черты сложных организаций

1) *Ресурсы*: каждая организация располагает следующими ресурсами – люди, капитал, материалы, технологии, информация. Общая цель любой организации – преобразование ресурсов для достижения результатов.

Нагляднее всего это проявляется в производственных организациях.

2) *Зависимость от внешней среды, от внешнего мира*: поскольку нуждается в ресурсах, имеет связь с потребителями, банками, государствами, конкурентами, обществом и т.д. Внешняя среда функционирует вне зависимости от деятельности менеджеров, которым приходится учитывать многие факторы ее влияния на организацию.

3) *Горизонтальное разделение труда*: деление всего объема работ на составляющие компоненты, что позволяет организации производить продукции больше, чем если бы то же количество людей работало самостоятельно. Горизонтальное разделение труда слабо проявляется в малых предприятиях.

4) *Наличие подразделений*: в сложных организациях горизонтальное разделение труда осуществляется за счет образования подразделений, имеющих свою специфику и свои цели. Подразделения – это группы людей, образующие отдельные службы, цеха и т.д. Одновременно в подразделениях выделяются неформальные группы, которых в каждом подразделении может быть несколько.

5) *Вертикальное разделение труда* необходимо для координации работы групп, с целью их направления на достижения результата. Деятельность по координированию работы других людей составляет сущность управления.

6) *Необходимость управления*: управление в организации занимает много времени, поэтому выполнять управленческие функции тем сложнее, чем больше и сложнее организация. Чтобы успешно управлять, необходимо управление отделить от неуправленческой работы, т.е. назначить руководителей и определить круг их обязанностей и ответственность.

Классификация организаций позволяет их различать:

- по виду и характеру хозяйственной деятельности;
- по правовому положению организации;
- по характеру собственности;

- по принадлежности капитала к контролю;
- по сфере деятельности.

1. По виду и характеру хозяйственной деятельности можно выделить:

а) промышленные организации. Самая большая группа, к которой относят предприятия, имеющие более 50% оборота за счет промышленного производства. Характеризуется огромной концентрацией и интернационализацией производства, где особое место занимают ТНК (ТН компании) – крупнейшие фирмы, являются основными экспортёрами капитала, который направляется за границу на создание собственной сети филиалов и дочерних компаний.

Для большинства из них характерна диверсификация – проникновение в другие сферы деятельности.

б) торговые организации. Занимаются в основном операциями по купле-продаже товаров. Бывают узкоспециализированными либо имеют широкую номенклатуру товаров. В мире выделяются монопольные объединения, сосредоточившие в своих руках торговлю цветными металлами, зерном, сахаром, каучуком и т.д.

в) транспортные организации. Осуществляют международные перевозки грузов и пассажиров, специализируются на следующих видах перевозок: автомобили, авиа-, железнодорожные, судоходные, трубопроводы. Самый высокий уровень концентрации – у судоходного транспорта (самый дешёвый). Наибольшая часть грузоперевозок приходится на автомобильный транспорт, т.к. является самым удобным, хотя не самый дешёвый. Железнодорожный один из самых дорогих, находится в основном в руках государства. Трубопроводы являются поставщиками в основном нефтепродуктов и газа.

г) страховые организации. Осуществляют страхование грузов при международных, морских, авиа-, авто- и других перевозках. Играть существенную роль на мировом рынке. Компании-гиганты, занимающие 60% всех операций мирового рынка, принадлежат США.

д) транспортно-экспедиторские организации. Занимаются доставкой грузов по поручению промышленных, торговых и других организаций. Их функции многообразны: упаковка, маркировка, погрузо-разгрузочные работы, хранение, страхование, комплектация, таможенное оформление и т.д.

2. По правовому положению организации различаются

Выбор организационно-правовой формы юридического лица зависит в первую очередь от цели его создания. Если это извлечение прибыли, то используется одна из форм коммерческих организаций.

Правовое положение организации определяется гражданским правом (для нашей страны), а для всех других – гражданским и торговым правом каждой страны.

Все организации регистрируются в едином регистре страны, являются юридическими лицами, т.е. самостоятельными субъектами права.

Юридическое лицо – это объединение лиц и объединение капиталов, наделенное присущим ему правом и обязанностями, имеющее имущественную обособленность.

К юридическим лицам нашей страны относятся: хозяйственные товарищества и общества, производственные и потребительские кооперативы, государственные и муниципальные организации.

В западных странах все организации делятся на 2-ва вида: единоличные предприятия и объединения предпринимателей – к единоличным относятся мелкие и

средние организации. Иногда встречаются гиганты семейного типа в следующих формах: полное товарищество, товарищества на вере (коммандитные товарищества), ООО, АО.

Товарищества – это объединения лиц, а *общество* – объединение капиталов.

В США, Англии, Западной Европе существенных различий в этих понятиях нет.

Правовые формы организаций для осуществления предпринимательской деятельности в нашей стране:

Полное товарищество – образуется решением группы физических или юридических лиц на основе складывания капитала и учредительного договора. Участники солидарно несут ответственность своим имуществом по данным товарищества.

Товарищество на вере (коммандитное) – включает полных товарищей, отвечающих по обязательствам товарищества своим имуществом. Кроме того, включает одного или нескольких участников-вкладчиков или коммандитистов, которые несут риски убытков в пределах внесенных вкладов и не принимают участия в осуществлении предпринимательской деятельности. Управление осуществляется только полными товарищами. Вкладчики в управлении не участвуют, но имеют право на получение доли прибыли (в соответствии с вкладами).

Эта форма основывается на деловой ответственности и действует на основе учредительного договора.

ООО – учреждается одним или несколькими лицами, уставной капитал разделен на доли, отражен в учредительных документах. Ответственность определяется в пределах стоимости вкладов каждого учредителя. В целом общество несет ответственность всем своим имуществом.

Общество с дополнительной ответственностью – учреждается одним или несколькими лицами. Уставный капитал также разделен на доли, определяемые уставными документами. Участники несут солидарную ответственность (т.е. при банкротстве одного из участников, обязательства имущества распределяются между остальными пропорционально вкладам, если не предусмотрено другого).

АО – образуются на основе договора, определяющего порядок осуществления деятельности, размер уставного капитала, категории выпускаемых акций, порядок их размещения и другие условия. АО несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

АО может быть:

а) *открытого типа (ОАО)*. Особенность – акционеры могут свободно, без согласия других акционеров распоряжаться своими акциями. Число акционеров здесь не ограничено;

б) *закрытого типа (ЗАО)* – число акционеров в них не более 50 тыс. человек, которые не могут реализовать свои акции без согласия общества.

Учредительным документом АО является устав, где даются сведения о категориях акций, их номинальной стоимости, количестве, размере уставного капитала, правах акционеров, составе и компетенции органов управления и порядке принятия решений. *Высший орган управления* – собрание акционеров. Общее оперативное руководство осуществляет совет директоров и наблюдательский совет. Текущее руководство осуществляется единоличным исполнительным органом, директором или генеральным директором и правление или дирекцией.

Акции бывают *именные* (для граждан только такие) и *на предъявителя*, а также *простые и привилегированные* (префакция не дает права голоса, но приносит фиксированный дивиденд и имеет преимущественное право при разделении прибыли и разделе имущества при ликвидации предприятия).

Дополнительно привлечение денежных средств в АО осуществляется путем выпуска *облигаций* – это долговая ценная бумага, гарантирующая возврат владельцу вложенных средств в установленный срок с уплатой фиксированного %. АО имеет право выпускать не более 26% облигаций от уставного капитала. АО – самая распространенная в мире форма, т.к. наиболее удобная – концентрирует капитал и избавляет предпринимателя от риска хозяйственной деятельности, т.к. акционер не несет ответственности по данным АО.

ПАО – публичные акционерные общества вправе заниматься любыми видами деятельности, разрешенными законодательством РФ.

Руководит ПАО директор, который является наемным сотрудником общества, или совет директоров, если это решит Общее Собрание акционеров, которое должно проводиться не реже одного раза в два года.

Достоинства ПАО:

- ограниченная ответственность акционеров. При ограниченной ответственности акционеров участники несут полную ответственность за долги компании исключительно в рамках стоимости своих акций;

- общая долевая собственность акционеров. Акционеры вправе распоряжаться своими акциями и свободно передавать доли собственности в виде акций;

- привлечение крупных сумм капитала. Увеличить капитал можно путем дополнительной продажи акций (эмиссии).

Недостатки ПАО:

- увеличенный уставной капитал до 1250 минимальных зарплат в отличие от ООО и АО;

- возможность вести деятельность после 1-3 месяцев с момента регистрации;

- возможные трудности с эмиссией ценных бумаг;

- налог на дивиденды;

- спекуляция на акциях сотрудниками фирмы;

- необходимость создание резервного фонда;

- утеря контроля над предприятием.

И еще к недостаткам ПАО можно отнести то, что при большом количестве акционеров возникают сложности с контролированием бизнеса. Собственнику необходимо иметь более 50 % акций, чтобы не допустить принятия решений Советом директоров.

Такая форма организации акционерного общества больше всего подходит для ведения крупного бизнеса, например, Газпром, Лукойл. Акции этих компаний в свободном допуске на фондовых рынках.

Производственный кооператив – добровольное объединение граждан для совместной производственной или иной цели хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом участии и объединении имущественных паевых взносов. Число членов кооператива должно быть не меньше 5, учредительный документ – устав, где

отражаются сведения о размере паевых взносов, порядка принятия решений, трудового участия, распределения прибыли и убытков.

Унитарное предприятие – организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество. Имущество является неделимым и не может быть распределено между работниками предприятия. Эта форма для государственных и муниципальных предприятий. Имущество находится в государственной или муниципальной собственности и принадлежит предприятию на правах хозяйственного ведения или оперативного управления. Руководитель такого предприятия назначается собственниками.

В странах европейского союза принятая классификация выделяет два вида компаний:

- 1) публичного типа (соответствует АО);
- 2) частного типа (ООО).

Оба вида компаний имеют ограниченную собственность.

В США выделяют 2 вида объединений:

- 1) партнерство, т.е. объединение лиц;
- 2) корпорация, т.е. объединения капиталов.

Особенностью в США является то, что отсутствует единый для всех штатов закон. Поэтому корпорации открывают там, где законом определены более льготные условия для предпринимателей. Кроме того, специфической фирмой является траст, т.е. передача средств и другого имущества доверительному лицу под его управление.

3. По характеру собственности

Различают следующие виды организаций:

- частные;
- государственные;
- кооперативные.

1. Частные организации могут быть в виде самостоятельных, независимых компаний либо объединений, созданных как на системе личного участия, так и на основе договоренности между участниками объединения. Организации-участники объединения закрепляются за определенными рынками или поставщиками.

В зависимости от формы объединения могут быть самостоятельными, либо лишены хозяйственной и юридической самостоятельности и зависеть от материнской организации. Это необходимо учитывать менеджеру при контактах, особенно с зарубежными фирмами, и при заключении договоров.

В мировой практике сложились следующие типы объединений.

Ассоциация – это договорное объединение, создаваемой с целью координации производственно-хозяйственной деятельности. А. не имеет права вмешиваться в производственную и коммерческую деятельность организаций, входящих в ее состав (США).

Корпорация – договорное объединение, создаваемое на основе объединения производственных, коммерческих, научных интересов с делегированием отдельных полномочий участникам корпорации (США).

Консорциум – временное уставное объединение промышленного и банковского капитала для достижения общей стратегической цели (подготовка кадров, исследовательские работы и т.д.).

Картель – это объединение производителей одной отрасли для регулирования сбыта (ассортимента товаров, объема производства). В Западной Европе их подразделяют на желательные и вредные. В США картели запрещены, и рынок регулируют торгово-промышленные ассоциации.

Синдикат – это разновидность картеля, когда создается орган по сбыту продукции участников, а иногда и для закупки сырья. Участники имеют полную самостоятельность.

Пул – это объединение, предусматривающее особый порядок распределения прибыли участников (сначала в общий котел, а затем по заранее установленным пропорциям). Характерно для Европы.

Трест – это слияние в единый специализированный производственный комплекс однородных предприятий, которые теряют юридическую и хозяйственную самостоятельность. Все подразделения подчиняются главной организации, осуществляющей оперативное руководство.

Концерн – объединение посредством системы участия персональных уний, патентно-лицензионных соглашений, финансирования, производственного сотрудничества. Предприятия остаются юридическими лицами в форме АО или других товариществ. К. контролирует деятельность входящих в него организаций.

Промышленный холдинг – это общество, которое держит в своих руках все или почти все акции входящих в их состав организаций. Холдинги контролируют их деятельность полностью, хотя сами производственной деятельностью не занимаются. Участники холдинга являются самостоятельными только формально (США, Россия).

Финансовая группа – объединяет юридически и хозяйственно самостоятельные организации различных отраслей. Во главе стоит один или несколько банков, которые координируют все сферы деятельности организации и распоряжаются денежным капиталом. Здесь делятся рынки, оговариваются цены и пр. путем принятия решения финансовой группой. Поэтому необходимо изучать степень зависимости организации от центра.

Конгломерат – форма слияния и поглощения других, не связанных между собой номенклатурой производства организаций или компаний. Это вид горизонтальной интеграции, придающий большую устойчивость объединению.

Сого-шоша – это японское понятие, означающее крупные внешнеторговые организации или объединения, занимающиеся координацией в этой области деятельности. Включают большой круг производственных предприятий, которые используют большие возможности производственно-экономической кооперации как в национальном, так и в мировом масштабе. Это фирмы-гиганты, имеющие информационную сеть глобальных масштабов, что не имеет аналогов в частном секторе и помогает работать огромными партиями товаров и низким уровнем рентабельности.

Сенмон – шоша – второй тип специализации торговых операций. Имеют целенаправленную стратегию, продавая, в основном, одно семейство товаров на большом количестве рынков.

Кейрейцу – многоотраслевое объединение фирм в устойчивые промышленно-финансовые группы. Это многоотраслевой универсальный концерн с большим количеством предприятий тяжелой и химической промышленности.

Выделяют три типа кейрейцу: финансовые, производственные, торговые.

Сбытовые фирмы крупных корпораций – это третья группа, в основном производящая радиоэлектронное, электротехническое, точное оборудование и автомобили. Причина создания – осуществление прямых контактов с потребителями для послепродажного обслуживания и создания престижа фирмы. Роль таких фирм – «роль скрепляющей булавки» в крупных промышленных группах. Эта форма более конкурентоспособна, чем транснациональные компании США: происходит это из-за широты номенклатуры и масштабов деятельности торговых фирм, способности соединять товары со множеством рынков.

Научные парки стран азиатско-тихоокеанского региона – это объединение, создаваемое для научной и производственной деятельности, для интенсификации научных исследований и разработок в области новейших технологий, критерием которого является наличие НИИ и высших учебных заведений. В таких парках работают студенты, государство оказывает им льготы по аренде за землю и прочим налогам.

2. *Государственные организации* могут быть представлены в виде АО либо унитарных предприятий. Могут быть чисто государственными либо полугосударственными, т.е. акционерный капитал полностью или частично принадлежит государству.

Государственные предприятия – это, в основном, добывающие отрасли, энергетические, сельскохозяйственные, основанные на кооперации по ввозу и вывозу товаров.

3. *Кооперативные организации (союзы)*. Очень распространены на западе. Их задача – устранение посреднических звеньев на внутреннем и внешнем рынке. Крупнейшим на мировом рынке является английское кооперативное общество.

Крупные кооперативные союзы имеются в Дании и Швеции, Испании, Канаде, Швейцарии, Австралии и т.д. Существуют кооперативы, которые охватывают несколько стран.

4. По принадлежности капитала и контролю

Различают следующие виды организаций:

- национальные;
- иностранные;
- смешанные.

К национальным относятся организации, капитал в которых принадлежит предпринимателям в своей стране, а также расположенным и зарегистрированным в данной стране. В основном, это организации отраслей машиностроения, химической, горнодобывающей, металлургической и частично нефтяной.

К иностранным относятся организации, капитал которых принадлежит иностранным предпринимателям полностью или частично, но обеспечивает им контроль за их деятельностью. Иностранные организации создаются в виде филиалов, дочерних компаний, зарегистрированных в стране местонахождения, а головная организация находится за границей. Зачастую они играют ведущую роль на рынке данной страны, обязаны подчиняться законам страны, где зарегистрированы, т.е. у них равные права с национальными организациями.

Иногда бывают либо определенные ограничения для иностранных организаций, либо более льготные налоговые условия. Иностранные организации создаются путем

организации АО либо путем скупки акций местных организаций, что ведет к изменению контроля.

К смешанным относятся организации, капитал которых принадлежит предпринимателям 2-х или нескольких стран, т.е. идет переплетение капитала. Смешанные по капиталу компании называют совместными предприятиями (СП) в тех случаях, когда целью их создания является осуществление совместной предпринимательской деятельности. Формы смешанных по капиталу компаний весьма разнообразны. Чаще всего в форме смешанных компаний создаются международные объединения: картели, синдикаты, тресты, концерны. Цель создания смешанных организаций: научно-техническое сотрудничество, использование лицензий, патентов, кооперация и потребность в крупных капиталах. Особенно широко это развито в развивающихся странах, т.к. там главная задача – захватить рынок и источники ресурсов.

5. По сфере деятельности

Выделяют:

1) *международные организации*, которые сферу своей деятельности распространяют на зарубежные страны. По принадлежности капитала и контролю большинство из них – национальные. Их особенности:

– наличие сети подконтрольных производственных филиалов и дочерних компаний в других странах с ориентацией либо на выпуск определенных видов продукции для сбыта на заранее известных внешних рынках, либо на снабжение материнской компании компонентами или сырьевыми и материальными ресурсами;

– использование технологического кооперирования и специализация подконтрольных предприятий;

– контроль и координация деятельности филиалов и дочерних компаний из одного центра с учетом разницы в правовом положении;

2) *филиал* – не имеет статуса юридического лица и самостоятельности, действует по инструкциям материнской фирмы, не имеет свободы на международных рынках;

3) *дочерние компании* – это юридическое лицо, самостоятельно выступающее на рынке от своего имени и за свой счет, может подписывать контракты и соответственно несет ответственность за их исполнение, имеет прочую хозяйственную самостоятельность. Материнская компания не отвечает по обязательствам дочерней компании, создает их с целью дробления капитала в странах, где существует прогрессирующий налог на капитал. При этом дочерние компании работают по заранее определенной специализации, установленному объему сбыта и т.п., т.е. целенаправленная деятельность;

4) *ТНК* (по определению ООН) – это любая компания, имеющая производственные мощности за рубежом. В мире около 10000 ТНК, которые имеют около 90000 филиалов и дочерних предприятий в 125 странах. ТНК имеют $\approx 40\%$ доходов от деятельности за рубежом.

Основные черты ТНК: специализация и кооперация производства, что приводит к образованию замкнутого некоммуерческого оборота внутри единого хозяйственного комплекса.

Изучение фирм дает возможность менеджерам лучше ориентироваться во внешней среде и предугадывать ее влияние на организацию. По интересующим фирмам собирают следующие сведения:

- общие сведения (наименование, адрес, страна регистрации, номера телефона, факса);
- показатели, характеризующие экономическое и финансовое положение фирмы (величина капитала, активов, объема продаж, число работников, место фирмы в списке ведущих компаний своей страны и мира);
- вид хозяйственной деятельности (промышленная, торговая, страховая и т.д.);
- характер собственности (частная, государственная, кооперативная, национальная);
- правовое положение (АО, ООО и т.д.);
- принадлежность фирмы по капиталу и контролю (национальная, смешанная, иностранная);
- история образования и особенности развития (год создания фирмы, основные слияния, поглощения, изменения наименования);
- тип объединения, куда входит фирма и ее положение в объединении (материнская фирма, дочерняя фирма, филиал);
- номенклатура продукции (специализация, номенклатура экспорта и импорта);
- положение фирмы на мировом рынке;
- производственная и материально-техническая база;
- важнейшие фирмы клиенты и конкуренты;
- производственно-технические и производственно-хозяйственные связи с другими фирмами;
- значение и характер внешнеэкономической деятельности (число заграничных дочерних компаний, их местоположение, значение импортных операций в деятельности фирмы, их географическая направленность);
- структура аппарата управления;
- связь с банками.

Источники изучения:

- а) периодическая печать (экономические и отраслевые журналы, газеты, специальные приложения);
- б) информация, публикуемая самими фирмами (годовые отчеты к собранию акционеров, ежеквартальный баланс, отчеты, проспекты фирмы для привлечения акционеров и доп. капитала, каталоги по видам продукции);
- в) информация, предоставляемая специализированными организациями (кредитно-справочные бюро, союзы предпринимателей, торговые палаты, консультационные фирмы, гос. организации (все это на платной основе));
- г) информация внутреннего пользования (собирается и систематизируется в специальном досье и картотеки, где кроме общей характеристики делают запись о деловых отношениях);
- д) справочники по фирмам (содержат систематизированную информацию о промышленных, транспортных, торговых и др. видах фирм. По ним можно выяснить

экономическое состояние страны, отрасли, правительственных органов). Справочники бывают международные и национальные.

Задания для самостоятельной работы

1. Основные характеристики организации:

- а) наличие группы, т.е. двух или более человек;
- б) наличие цели, которую все члены группы принимают как общую;
- в) объединение усилий и совместная работа всех членов группы по достижению общей цели;
- г) все ответы верны.

2. Организация как система управления характеризуется:

- а) наличием признаков, присущих системам управления;
- б) наличием оборудования;
- в) территориальным расположением;
- г) все ответы верны.

3. Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или нескольких целей:

- а) группа единомышленников;
- б) производственный коллектив;
- в) неформальная организация;
- г) формальная организация.

4. Организация представляет собой систему, предназначенную для:

- а) расширения объема маркетинговой информации;
- б) развития технологий деловых отношений;
- в) достижения поставленных целей;
- г) реализации задач, связанных с достижением поставленных целей.

5. Организация в менеджменте – это:

- а) процесс взаимодействия людей для реализации определенных целей;
- б) собрание независимых специалистов;
- в) объединение экспертов;
- г) все ответы верны.

6. Организация призвана «...» энергию ее членов и направлять на достижение целей и организаций:

- а) трансформировать;
- б) увеличивать;
- в) мобилизовать;
- г) распространять.

7. Главная задача формирования целей организации:

- а) построение совершенной структуры управления;
- б) построение функциональных подразделений;
- в) четкое распределение обязанностей исполнителей и руководителей в подразделениях;
- г) все ответы верны.

8. Акционерное общество – это:

- а) компании, создаваемые с целью владения контрольными пакетами ценных бумаг;

- б) объединение средств организаций и граждан в целях осуществления хозяйственной деятельности;
- в) компании, созданные с целью владения контрольным пакетом ценных бумаг;
- г) развитие технологий деловых отношений влияющих на деятельность организации.

9. Организационная форма объединения средств организации и граждан, имеющая уставной фонд, разделенная на определенной число акций, равный номинальной себестоимости:

- а) ЗАО;
- б) ОАО;
- в) ООО;
- г) холдинговая компания.

ТЕМА 4. СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Внутренняя среда организации

Организация представляет собой открытую систему, состоящую из множества взаимосвязанных частей, среди которых выделяют ключевые переменные, обеспечивающие эффективное функционирование организации: цели; структура; задачи; технология; люди.

I. Цели: являются конкретным конечным состоянием или желаемым результатом, которого стремится добиться совместно работающая группа людей. Цели могут быть самыми разнообразными. Кроме того, конкретные цели имеют подразделения организации.

II. Структура: определяется взаимоотношением уровней управления и функциональных областей, позволяющим эффективно достигать цели организации. Структура также определяется специализированным разделением труда и сферой контроля. Специализированное разделение труда предполагает закрепление определенной работы за специалистами, что дает большое преимущество и позволяет эффективно организовать труд.

Разделение труда бывает: вертикальное (по подчиненности) и горизонтальное (по труду). У руководителя высшего уровня может быть в подчинении несколько руководителей среднего звена, возглавляющих разные функциональные области. Они могут иметь подчиненных из линейного руководства.

Число подчиненных одному руководителю – это сфера контроля, которая разделяет сферу управления на плоскую и высокую. Плоская – когда одному руководителю подчиняется большое число людей (широкая сфера контроля). Высокая (многоуровневая) – в подчинении у руководителя небольшое количество людей. Идеальной сферы контроля не существует, т.к. на нее влияют многие переменные.

Т.о. координация необходима для четкой организации работы с целью функционирования отдельных областей и лиц в интересах организации.

III. Задачи: их формулирование – это еще одно направление разделения труда. Задачам предписываются конкретные должности в структуре управления, определяя вид работ, способ и сроки их выполнения. Задачи определяются специализацией организации.

Все задачи можно разделить на 3 категории:

- работа с людьми;

- работа с предметами;
- работа с информацией.

IV. *Технология*: сочетание квалификационных навыков, знаний, оборудования, инфраструктуры, инструментов, необходимых для осуществления желаемых преобразований информации или людей. Задачи и технологии связаны между собой, т.к. технология позволяет выполнять преобразования и добиться выполнения поставленной задачи.

Влияние технологий на управление определялось тремя переворотами в технологии:

- 1) промышленная революция;
- 2) стандартизация и механизация;
- 3) конвейерно-сборочные линии.

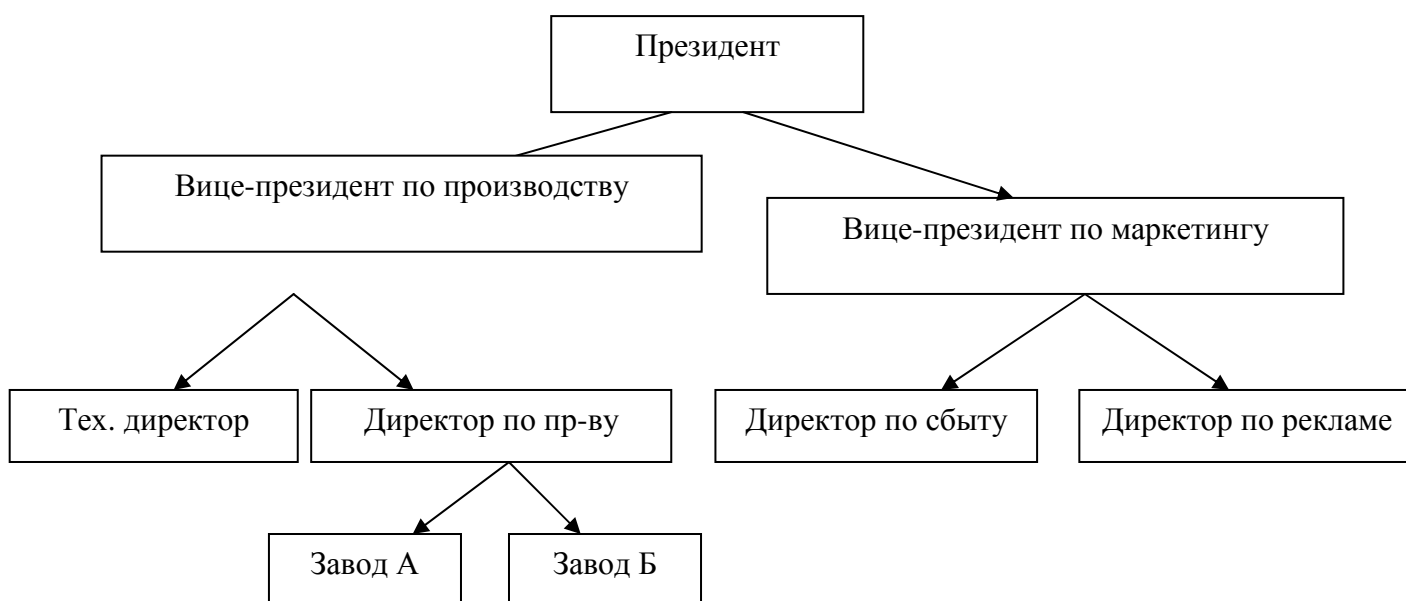


Рисунок 4.1 – Схема высокой структуры

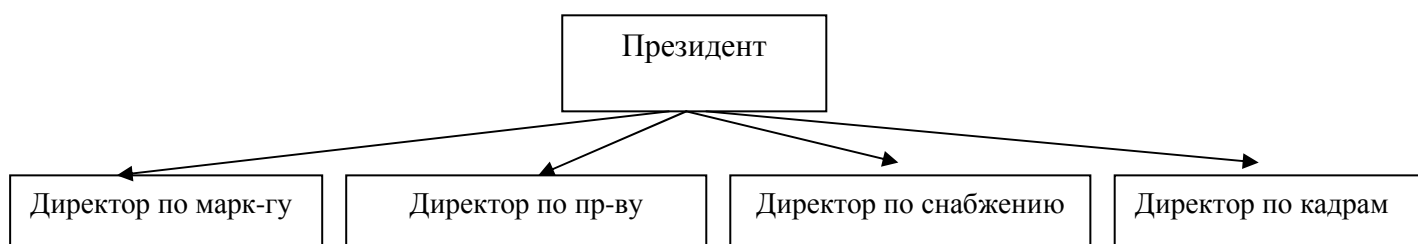


Рисунок 4.2 – Схема плоской структуры

Существует разная классификация технологий:

1. для производственных организаций по Вудворду:
 - а) единичное, мелкосерийное, индивидуальное производство;
 - б) массовое или крупносерийное производство (высокий уровень механизации, стандартизации или конвейерный способ сборки);

в) непрерывное производство: автоматизированное оборудование, работающее круглые сутки для производства одного вида продукта в больших объемах (хим. производство).

2. классификация по Томпсону:

а) многозвеньевые технологии: последовательное выполнение серии взаимосвязанных задач (сборочные линии массового производства);

б) посреднические технологии (банки, биржи);

в) интенсивная технология – специальные приемы или навыки, услуги, необходимые для измерения конкретного материала, поступающего в производство.

V. Люди: это центральный фактор в любой модели управления, т.к. именно через них достигается цель организации.

Выделяют следующие аспекты человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение отдельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп.

Человек имеет множество характеристик, которые определяются его способностями, предрасположенностью, потребностями, ожиданиями, восприятием, отношением, точкой зрения, ценностями. Все это определяет поведение человека в разных ситуациях и очень важно, чтобы окружающая среда в организации поддерживала тот стиль поведения, который желателен для этой организации.

Рабочая среда – это совокупность всех внутренних переменных, которые с помощью процесса управления модифицированы и приспособлены к потребностям организации.

Переменных и факторов, создающих и влияющих на рабочую среду, очень много. Поэтому сложно влиять на поведение работника с позиции управления. Но больше всего проявляются два фактора: группы и управленческое лидерство.

Влияние групп исследовал Мэйо. Группы формируют разделяемые ими установки, ценности, ожидания в соответствии с поведением, приемлемым в конкретных условиях. Она может способствовать, а может противодействовать достижению целей организации.

Лидерство в менеджменте – это способ влияния на поведение людей для достижения цели. Виды лидерства могут быть различными, но для менеджера они определяются стилем руководства, который вырабатывается исходя из взглядов, ценностей и прочих характеристик непосредственно самого менеджера, а также определяются конкретной ситуацией.

Взаимосвязь внутренних переменных

Все внутренние переменные тесно взаимосвязаны между собой и не могут рассматриваться отдельно друг от друга. Все вместе они определяются как *социотехнические подсистемы* – совершенствование отдельной переменной обязательно влечет за собой изменение всех других и не всегда с положительным результатом.

Первые школы в теории управления рассматривали только факторы внутренней среды организации, но сегодня этого недостаточно, т.к. успех организации зависит от внешних сил, которые постоянно изменяются, и задача организации – приспособиться к ним.

Системный и ситуационный подходы расширили теорию управления основами влияния внешних факторов на успех организации. В отношении внешнего мира

организация зависит от поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Задача менеджеров – определить внешние факторы и найти такие способы реагирования на них, которые бы принесли организации успех.

4.2. Внешняя среда организации

Все факторы внешнего окружения взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Сложность внешней среды зависит от количества факторов, на которые организации приходится реагировать, а также от уровня сложности выбора оптимального варианта. Внешняя среда имеет тенденцию изменяться. При этом скорость её изменения у разных организаций различна. Кроме того, подвижность внешнего окружения может по-разному влиять на структурные подразделения организации. Чтобы своевременно реагировать на всевозможные изменения, руководителю необходимо иметь релевантную (достоверную) информацию, но этого добиться трудно, т.к. трудно оценить внешнюю среду из-за её неопределенности.

Внешняя среда имеет следующие характеристики:

- 1) взаимосвязанность факторов (сила, с которой изменения одного фактора воздействуют на другие факторы);
- 2) сложность (число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию);
- 3) подвижность (относительная скорость изменения среды);
- 4) неопределенность (относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности).

Характеристики внешней среды связаны с факторами прямого и косвенного воздействия на организацию.

Факторы прямого воздействия оказывают непосредственное влияние на хозяйственную деятельность организации. К таким факторам можно отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов.

В свою очередь эти факторы также испытывают на себе воздействие деятельности организации.

1. Системный подход в менеджменте рассматривает организацию как механизм преобразования вводимых ресурсов (входы) в результаты деятельности (выходы). Т.е., организации напрямую зависят от поставщиков.

Если предприятие испытывает недостаток в притоке материалов, то у него создаются проблемы. И в конечном итоге это влияет на потребителей. Поэтому предприятия вынуждены искать выходы, либо меняя поставщиков, либо создавая дополнительные запасы, что ведет к увеличению оборотных средств, а, значит, к снижению эффективности.

2. Отвлечение средств приводит к необходимости поиска инвесторов с целью привлечения капитала. Таковыми могут быть банки, акционеры, государства.

Чем устойчивее организация, тем больше у нее шансов заключать более выгодные контракты на поставку сырья и материалов.

3. Наиболее важными ресурсами являются трудовые ресурсы, т.к. без них невозможно реализовать поставленные цели. Здесь главная задача: отобрать и поддержать кадры и, особенно, менеджеров.

Многие предприятия или организации испытывают нехватку необходимых трудовых ресурсов, что заставляет их приглашать кадры из других стран либо обучать самим. И то и другое очень дорого, но является приоритетным, т.к. позволяет организации с успехом решать проблемы, особенно в кризисных ситуациях.

4. Многие законы и государственные учреждения также влияют на организации, поскольку они определяют их правовой статус, устанавливают методы ведения расчетов и учетной политики, налоги, льготы и т.п.

Состояние законодательства России очень подвижно, изменчиво, часто неопределенно, некоторые законы противоречат друг другу. Некоторые аспекты деятельности вообще не охвачены законами, что позволяет некоторым организациям нарушать интересы потребителей, работников и т.д.

Чтобы законы и решения Правительства выполнялись, необходимо создать сеть государственных учреждений, контролирующую выполнение законов, и наделить их определенными полномочиями и правами.

5. Результат деятельности организации определяют потребители, т.к. от их желания купить тот или иной товар, их вкусов зависит состояние организации и взаимоотношения с поставщиками ресурсов.

6. Важным фактором также являются конкуренты, которые часто больше влияют на результат деятельности, чем потребители, поскольку, именно ориентируясь на конкурентов, организации устанавливают цену и объемы производства, создают определенный имидж фирмы.

7. Профсоюзы заставляют предприятие устанавливать темпы роста з/п, создавать соц. условия для работников и т.п.

Факторы косвенного воздействия не оказывают на организацию прямого немедленного воздействия, но результат их влияния может быть самым неожиданным. Среда косвенного воздействия более сложная, чем прямого, поэтому спрогнозировать её сложно, можно только строить предположения.

К факторам косвенного воздействия относят:

1. НТП (новые технологии в данном регионе, стране, инновации) – аспект постоянного изучения организацией, являясь одновременно внутренним и внешним фактором. Организации, быстро реагирующие на инновации, способны обогнать конкурентов, но это требует больших затрат, поэтому от менеджеров требуется определять эффективность инноваций.

2. Состояние экономики – менеджер также должен уметь определять состояние экономики страны и её влияние на данную организацию.

3. Политическая ситуация – это позиция административных законодательных органов по отношению к бизнесу, поскольку именно государственные органы вводят налоговую политику, льготы, торговые пошлины, КЗОТ и т.п. и определяют льготные условия для иностранных инвесторов

4. Социокультурные факторы – жизненные ценности, традиции. В нашей стране уровень культуры сегодня достаточно низок, поэтому невозможно заниматься бизнесом, не нарушая законы. Большая часть контактов с госучреждениями влечёт за собой дачу взяток, во взаимоотношениях между предпринимателями проявляется нечестность, из-за несвоевременности расчётов часто приводит к убыткам в организациях и т.п.

Предприниматель также определяет качество производимой продукции, акцентированной на снижение потребительского вкуса.

5. Международное положение – отличается повышенной сложностью прогнозирования, поскольку при этом надо учитывать особенности экономики, культуру законодательства и политическую обстановку страны, с которой организации приходится контактировать. Проникновение на международный рынок по причине перемещения ресурсов, товаров, услуг, рабочей силы через границы.

Его пути:

- 1) экспорт продукции;
- 2) продажа лицензий на производство продукции иностранным организациям или государству посредством соглашения о лицензионных платежах;
- 3) создание совместных предприятий.

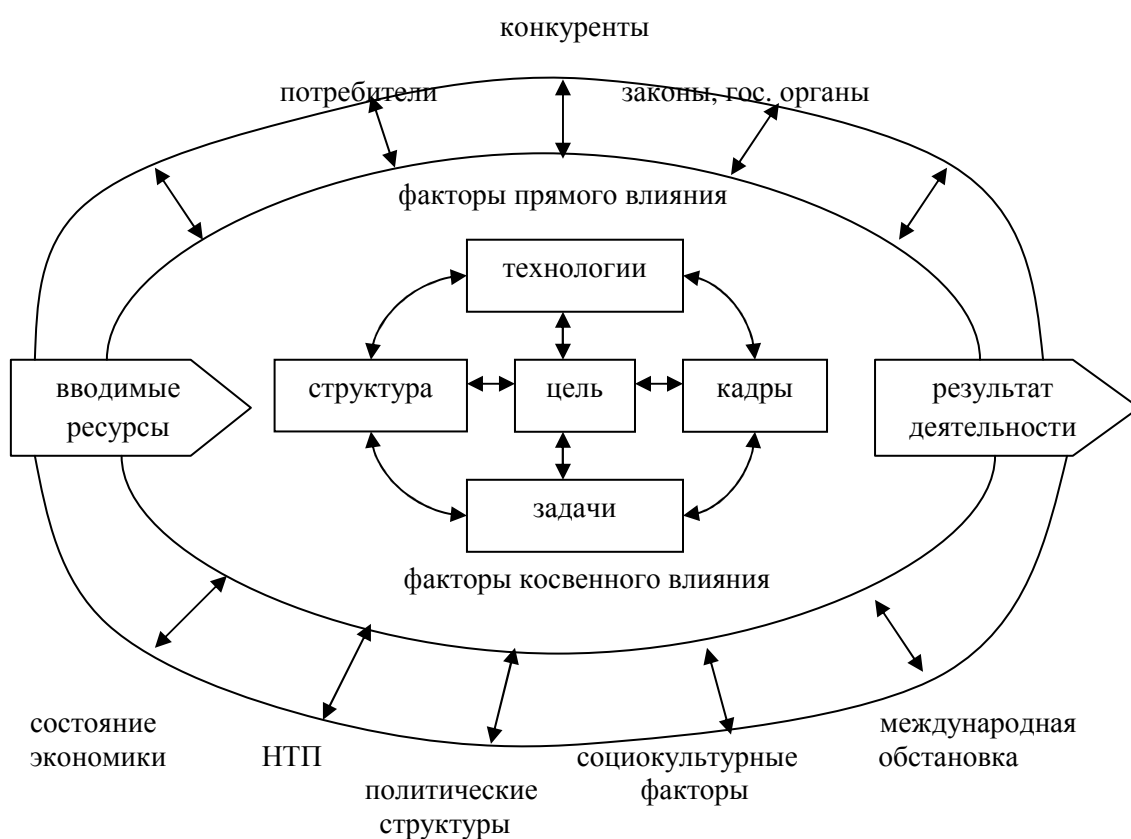


Рисунок 4.3 – Характеристики внешней среды организации

Таким образом, управление организацией должно учитывать необходимость в устойчивом функционировании организации в соответствии с факторами внешней среды, их изменением во времени и динамикой развития организации. Следовательно, необходимо соблюдение баланса между конкретными действиями организации и условиями внешней среды, в которых она функционирует. Такое состояние может быть достигнуто за счет создания пользующегося спросом продукта, конкретной услуги или особого вида выполняемых организацией работ.

Задания для самостоятельной работы

1. Внутренняя среда организации – это:

- а) капитал, люди, технология;
- б) нельзя дать точное определение, т.к. каждая организация имеет свой набор компонентов;
- в) часть общей среды, которая находится в рамках организации;
- г) партнёры по бизнесу.

2. В организацию из внешней среды поступает:

- а) нормативы;
- б) отчетные данные;
- в) цели;
- г) ресурсы.

3. Элементы внешней среды, которые оказывают прямое влияние на организацию:

- а) политические факторы, профсоюзы, международные события;
- б) конкуренты, потребители, поставщики, законы и государственные органы;
- в) конкуренты, состояние экономики, международные события, потребители;
- г) конкуренты, поставщики, политические факторы, НТП.

4. Основные элементы внутренней среды организации:

- а) технология, специализация, структура, задачи, люди;
- б) цели, технология, ресурсы, работники, задачи, люди, структура;
- в) люди, технология, координация, объемы управления, задачи;
- г) стандартизация, задачи, структура, люди, технология.

5. Факторы, которые влияют на внешнюю среду организации:

- а) прямые и косвенные;
- б) основные и дополнительные;
- в) главные и второстепенные;
- г) глобальные и локальные.

6. Основными факторами внутренней среды организации являются:

- а) цели, структура, технология, люди, задача;
- б) профсоюзные организации;
- в) государственные органы власти;
- г) все ответы верны.

7. Элементы внешней среды, имеющие косвенное влияние на деятельность организации:

- а) профсоюзы, НТП, конкуренты, состояние экономики;
- б) политические обстоятельства, состояние экономики, состояние техники и технологии, международные события;
- в) политические обстоятельства, система экономических отношений в государстве, государственные органы власти, партии;
- г) НТП, государственные органы власти, международное окружение, поставщики.

8. Основные элементы внутренней среды организации:

- а) технология, специализация, структура, задачи, люди;
- б) цели, технология, ресурсы, работники, задачи, люди, структура;
- в) люди, технология, координация, объемы управления, задачи;
- г) стандартизация, задачи, структура, люди, технология.

9. Основное отличие формальных и неформальных организаций состоит:

- а) в количестве членов организаций;
- б) в способе возникновения;
- в) в контактах с внешней средой;
- г) все ответы верны.

10. К факторам косвенного воздействия относятся:

- а) все факторы, оказывающие влияние на организацию;
- б) правительственные учреждения;
- в) состояние экономики, политические и социокультурные факторы, научно-технический прогресс, глобализация;
- г) все ответы неверны.

ТЕМА 5. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

5.1. Организации и управление

Система управления (СУ) организацией включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование.

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», – так охарактеризовал процесс управления Г. Файоль.

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. Схема взаимодействия между ними показана на рисунке 5.1.

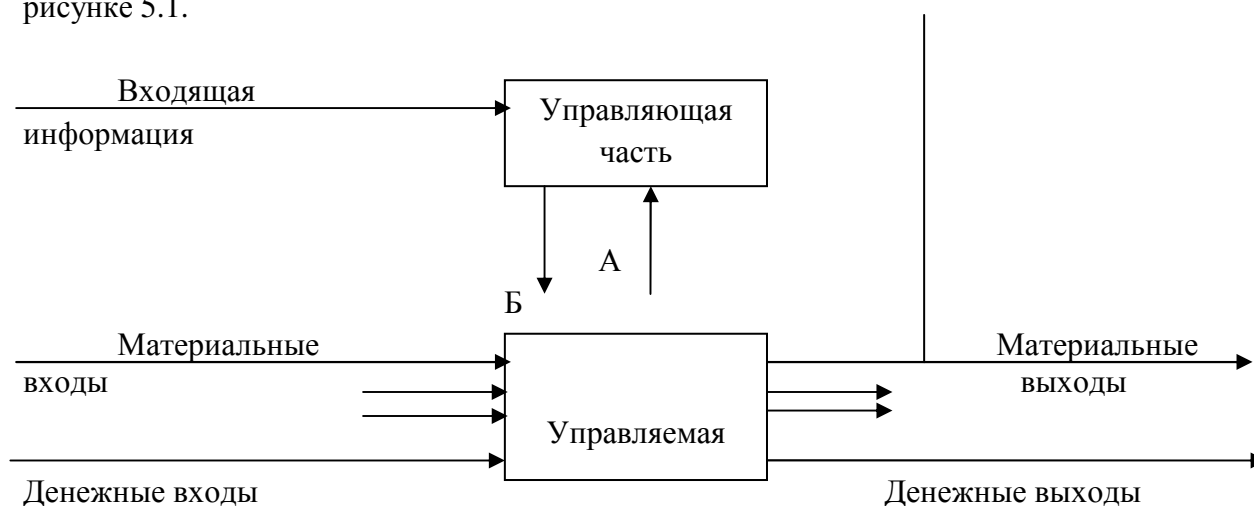


Рисунок 5.1 – Взаимодействие управляющей и управляемой части деловой организации
А - управляющая информация, Б - информация об исполнении.

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.

Чтобы координировать действие управляемой части, необходимо использовать систему научного управления, обоснованную Ф. Тейлором в его книге «Принципы научного управления», вышедшей в свет в 1911 году. Ф. Тейлор впервые отделил процесс планирования труда от самого труда, выделив, таким образом, одну из основных управленческих функций. Основные положения системы научного управления по Тейлору формулируются следующим образом:

- создание научного фундамента, заменяющего собой традиционные, практически сложившиеся методы работы;
- отбор и обучение сотрудников на основе научных критериев;
- взаимодействие между администрацией и исполнителями с целью практического внедрения научно разработанной системы организации труда;
- равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и исполнителями.

Позже Г. Эмерсон сформулировал 12 принципов производительности труда, относящиеся к звену управления организацией, определив истинную миссию и назначение управленческого труда:

- отчетливо поставленные цели;
- здравый смысл;
- компетентная консультация;
- дисциплина;
- справедливое отношение к персоналу;
- быстрый, надежный, полный, точный, постоянный учет;
- диспетчирование;

- нормирование операций;
- эффективное планирование;
- нормализация условий труда;
- стандартные письменные инструкции;
- вознаграждение за производительность.

Наиболее четко задачи управления организацией сформулировал Г. Файоль, ученик и последователь Ф. Тейлора и один из основателей научной теории управления. Он выделил 6 областей деятельности предприятия, которыми необходимо управлять: техническую, коммерческую, финансовую, бухгалтерскую, административную и защитную. По его мнению, наиболее характерными задачами звена управления являются:

- планирование общего направления действия и предвидение конечного результата;
- «организовывание», т.е. распределение и управление использованием материальных и человеческих ресурсов;
- выдача распоряжений для поддержания действий работников в оптимальном режиме;
- координация различных действий для достижения общих целей;
- выработка норм поведения членов организации и проведение мероприятий по соблюдению этих норм;
- контроль за поведением членов организации.

Файоль сформулировал характерные признаки процесса управления в начале XX века. С тех пор в деятельности организаций произошли значительные изменения. Усложнилась их структура, научно-техническая революция в области естественных наук привела к возникновению новых сложных технологий, стремительное внедрение средств вычислительной техники в различные области человеческой деятельности заметно повлияло на технологию принятия управленческих решений и на процедуру, которая носит название «контроль за исполнением решения». Изменилась технология управления финансами. В последнее время многие преобразования в этой сфере связаны с внедрением электронных систем расчетов и электронных заменителей денег.

5.2. Задачи управления предприятием

Особенностью деятельности деловой организации в наши дни является работа в условиях острой конкуренции не только внутри страны, но и на межгосударственном уровне. Ускоренное развитие средств коммуникации, электронных средств, обеспечивающих хранение и обработку информации, привело к возникновению новой информационной среды, в которой функционируют организации. Это, в свою очередь, вызвало изменение требований, предъявляемых к системам управления.

Современная система управленческих функций может быть представлена следующим перечнем основных задач:

- координация и интеграция усилий членов организации в направлении достижения общей цели;
- организация взаимодействия и поддержание контактов между рабочими группами и отдельными членами организации;
- сбор, оценка, обработка и хранение информации;
- распределение материальных и людских ресурсов;

- управление кадрами (разработка системы мотиваций, борьба с конфликтными ситуациями, контроль деятельности членов организации и групп);
- контакты с внешними организациями, ведение переговоров, маркетинговая и рекламная деятельность;
- инновационная деятельность;
- планирование, контроль за исполнением решений, коррекция деятельности в зависимости от изменения условий работы.

Безусловно, здесь приведен далеко не полный перечень задач, которые зачастую приходится решать руководителю организации, менеджеру и структурным подразделениям звена управления. В связи с этим в современной науке управления принято говорить об искусстве управления и сравнивать его со сложной комбинационной игрой. Решение многих из указанных задач возможно только при условии использования в процессах управления самых современных средств обработки информации и коммуникационных связей.

При анализе приведенного выше перечня задач управления, становится очевидным, что проблемы управления современной организацией в основном связаны:

- с усложнением структуры организации;
- с развитием средств коммуникации как внутри организации, так и в общении с внешним миром;
- с наличием большого количества конкурентов в связи со значительным развитием производства во всем мире;
- с необходимостью создания гибкой системы экономической и психологической мотивации, способствующей повышению заинтересованности работников в достижении цели, стоящей перед организацией.

Известно, что успехи и неудачи организации во многом зависят от кадрового состава и от поведения членов коллектива. Сплоченность или конфликтность коллектива, его стабильность, уровень квалификации, сознательность работников, их деловая активность и многие другие человеческие факторы определяют эффективность управления организацией. В связи с этим в процессах управления организацией, наряду с такими направлениями, как управление финансовой, информационной или административной службами организации, специально выделяется направление социально-психологического управления.

При решении проблемы стимулирования роста производительности используются принципы, сформулированные в рамках теории выбора руководителей, владеющих социально-психологическими методами управления, теории реализации целей, теории удовлетворения потребностей и теории справедливости.

Теория выбора руководителей, владеющих социально-психологическими методами управления, основана на двух принципах.

Первый учитывает, что определенная часть персонала не любит организовывать свой труд. Это люди, которые лишены какого бы то ни было честолюбия и инициативы. Они предпочитают, чтобы ими руководили, давали им вполне определенные и конкретные задания, чтобы о них заботились и чтобы их защищали. Таким людям нужны требовательные, властные, жесткие и решительные руководители, обладающие способностью организовать труд подчиненных и убедить их в необходимости работать «не покладая рук».

Второй принцип применим к людям, обладающим инициативой и большим творческим потенциалом, с сильно развитым чувством собственного достоинства. При соответствующем моральном и материальном поощрении они могут принести большую пользу и организации, и себе. Таким сотрудникам нужны демократичные руководители, обладающие гибкостью, деликатностью и тактом.

В любом коллективе есть, как правило, и те и другие люди, поэтому руководитель должен быть высококвалифицированным и грамотным специалистом, знакомым с социально-психологическими методами управления и умеющим применять эти методы на практике.

Теория реализации целей основана на том, что в коллективе есть люди, которые могут хорошо работать только в том случае, если поставленные руководителем цели будут достигаться, т.е. если их ожидания будут реализовываться. Эти люди должны постоянно видеть результаты своего труда, в противном случае их деятельность парализуется. Теория реализации целей предлагает руководителю выбирать для таких людей быстро выполнимые задания и постоянно уведомлять их о пользе выполняемой ими работы.

Теория потребностей основана на стимулировании деятельности человека путем удовлетворения его потребностей и интересов. Заметим, что деньги не являются потребностью человека, это лишь средство для реализации этих потребностей.

Теория справедливости основана на субъективном ожидании каждым человеком поощрения за его работу. Если работник считает, что его коллега получил за ту же работу большее поощрение, чем он, то это, безусловно, будет отрицательно сказываться на его производительности. Теория справедливости требует от руководителя, чтобы он учитывал пристальное внимание подчиненных к его действиям по отношению к другим.

Руководитель, принимая то или иное решение и реализуя его, должен уметь устранять противоречия и управлять возникающими при этом разногласиями, выражающимися в форме невосприимчивости, поляризации, столкновения, антагонизма. При этом он обязан занимать вполне определенное и логически осмысленное место в схеме базовых отношений членов коллектива. Переход от полной поддержки к пику разногласий – антагонизму осуществляется, как правило, постепенно в следующей последовательности (рис. 5.2)

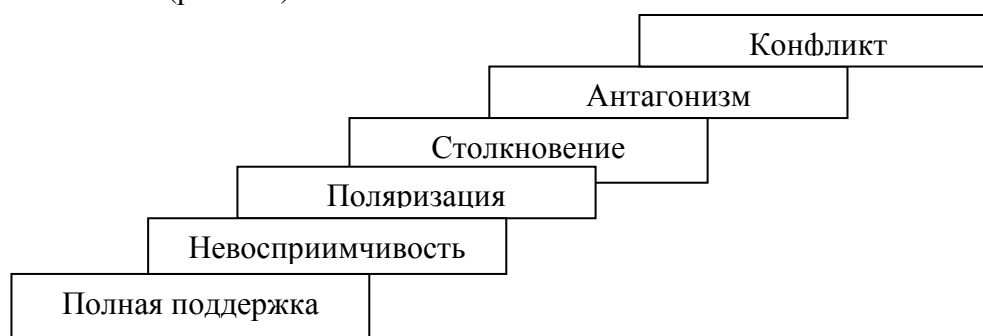


Рисунок 5.2 – Ступени развития разногласий

Охарактеризуем кратко каждую из ступеней разногласий, начиная с ситуации полной поддержки (нижняя ступень на рисунке 5.2), когда не возникает никаких противоречий между исполнителем и руководителем. При полной поддержке исполнитель, получив задание, (поручение – П) сразу же, начиная с момента $T = 0$, без

каких-либо задержек во времени приступает к работе и завершает ее в установленное нормой (Н) время или даже досрочно. Полная поддержка решений руководителя (т.е. отсутствие противоречий) со стороны подчиненных может свидетельствовать либо о пассивности подчиненных, либо о большом авторитете руководителя, либо о некомпетентности подчиненных. Известно, что в спорах рождается истина. В некоторых случаях полная поддержка решений руководителя – это симптом неблагополучия в организации.

На ступени невосприимчивости (вторая снизу ступень на рисунке 5.2) исполнитель, из-за непонимания задания или несогласия с руководителем не сразу приступает к работе. Возникает некоторая задержка во времени, которая хорошо видна на рисунке. Для выполнения задания исполнителю нужна дополнительная информация или какие-либо разъяснения. На этой ступени разногласий опытному руководителю легко достичь взаимопонимания с подчиненным, если тот в состоянии выполнить эту работу. Первоначальные расхождения мнений руководителя и подчиненного, возникающие на ступени невосприимчивости, носят, как правило, кратковременный характер и не накапливаются. Компетентный руководитель может достаточно просто преодолеть это разногласие и добиться выполнения задания в установленные сроки.

Поляризация (третья снизу ступень на рисунке 5.2) характеризуется противоречивым подходом руководителя и исполнителя к средствам и методам решения задачи, что, однако, не мешает достижению конечной цели при наличии между ними взаимопонимания. Различный подход к отдельным сторонам реализации поставленной задачи (разная полярность первоначальных мнений) часто помогает найти верный путь и способствует более плодотворной и творческой работе. Разумная и обоснованная точка зрения подчиненного может даже «взять верх» над мнением руководителя в процессе совместного обсуждения задания. Таким образом находится оптимальное решение, и, как видно из рисунка, на этой ступени успешно и своевременно выполняется задание.

Первоначальная невосприимчивость (непонимание цели и способов ее достижения) и поляризация (расхождение во мнениях) – это естественные процессы в производственных отношениях, когда инициативный и квалифицированный исполнитель старается наилучшим образом понять, оценить и выполнить порученную работу.

Столкновение (вторая сверху ступень на рисунке 5.2) характеризуется пониманием и поддержкой только части полученного задания. Руководитель и исполнитель по-разному воспринимают конечную цель и предлагают различные способы ее реализации. Исполнитель в этом случае во многом не согласен с руководителем и категорично настаивает на своем мнении. Руководитель с ним не соглашается. Можно назвать три основных причины возникновения столкновений:

- переход к производству нового изделия или к оказанию нового вида услуги;
- недостаточный образовательный ценз подчиненного;
- низкий уровень компетентности руководителя.

Если руководителю и подчиненному удастся выработать общую точку зрения, то столкновение может стать толчком к нахождению нового решения задачи. При этом разногласие перейдет на более низкую ступень и поставленная руководителем цель будет достигнута. В противном случае выполнение задания будет сорвано

Антагонизм (верхняя ступень на рисунке 5.2) характеризуется неадекватным подходом руководителя и подчиненного к общей цели и частным задачам, а также к

средствам и методам их реализации. Антагонизм при умелом и опытным руководителе может быть преодолен. В некоторых случаях, когда удается достичь консенсуса, находятся конструктивные решения. Однако чаще антагонизм вызывает деструктивные, разрушительные явления, при которых о выполнении задания не может идти речи. Работа в этом режиме, если такое произошло, возможна только в течение кратковременного периода.

Покажем с помощью графической интерпретации реакцию подчиненных на управляющее воздействие в случае возникновения разногласий (рис. 5.3).

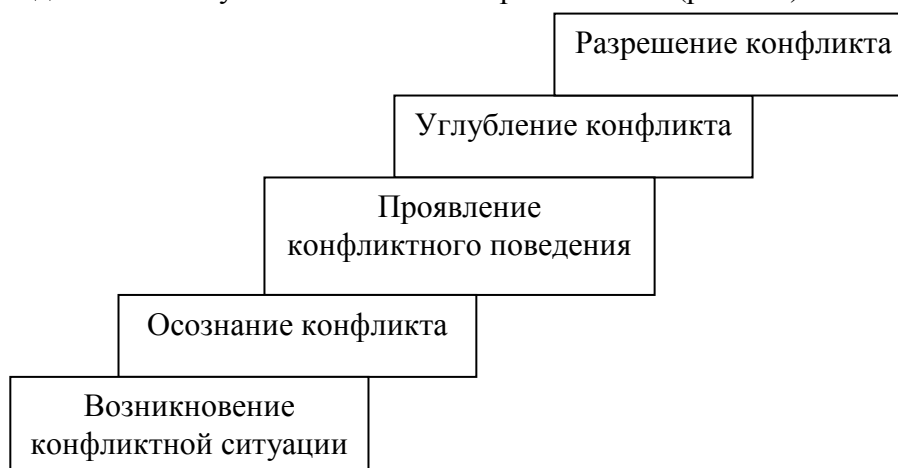


Рисунок 5.3 – Ступени нарастания конфликтной ситуации

Для хорошего руководителя ступени разногласий – категории управляемые. Правильное формирование соответствующей ступени противоречий может повысить эффективность работы организации. У опытного руководителя практически всегда есть возможность устранить разногласия, возникающие между ним и исполнителем на любой из ступеней их развития.

Переход с одной ступени разногласий на другую осуществляется путем создания или предотвращения конфликтов, представляющих собой временное эмоциональное изменение настроения человека или группы людей в результате некоторых возмущающих воздействий. Конфликты бывают естественные и искусственные. Руководитель должен уметь управлять конфликтами, придерживаясь при этом некоторых правил (рис. 5.4).

На рисунке 5.4. сформулированы некоторые взаимоисключающие правила поведения руководителя или менеджера, обеспечивающие предотвращение (верхняя часть рисунка) или создание (нижняя часть рисунка) конфликта в коллективе.

Нужно отметить, что немаловажное значение для правильной организации работы руководителя, а следовательно, и для предотвращения конфликтных ситуаций в коллективе имеет «количественный показатель», отражающий число исполнителей, непосредственно подчиненных руководителю.

В теории и на практике используется принцип, согласно которому все виды работ должны быть сгруппированы и составлены таким образом, чтобы каждый работник подчинялся только одному руководителю и отчетывался только перед ним. Вспомним хорошо известный из истории принцип: «Вассал моего вассала – не мой вассал». Более того, рекомендуется, чтобы количество работников, подчиненных одному руководителю, не было чрезмерным, поскольку любой руководитель обладает ограниченной энергией, знаниями и квалификацией. Физически невозможно руководить большим количеством

людей. При этом, чем выше квалификация исполнителей, тем меньшее их число должно быть у руководителя.

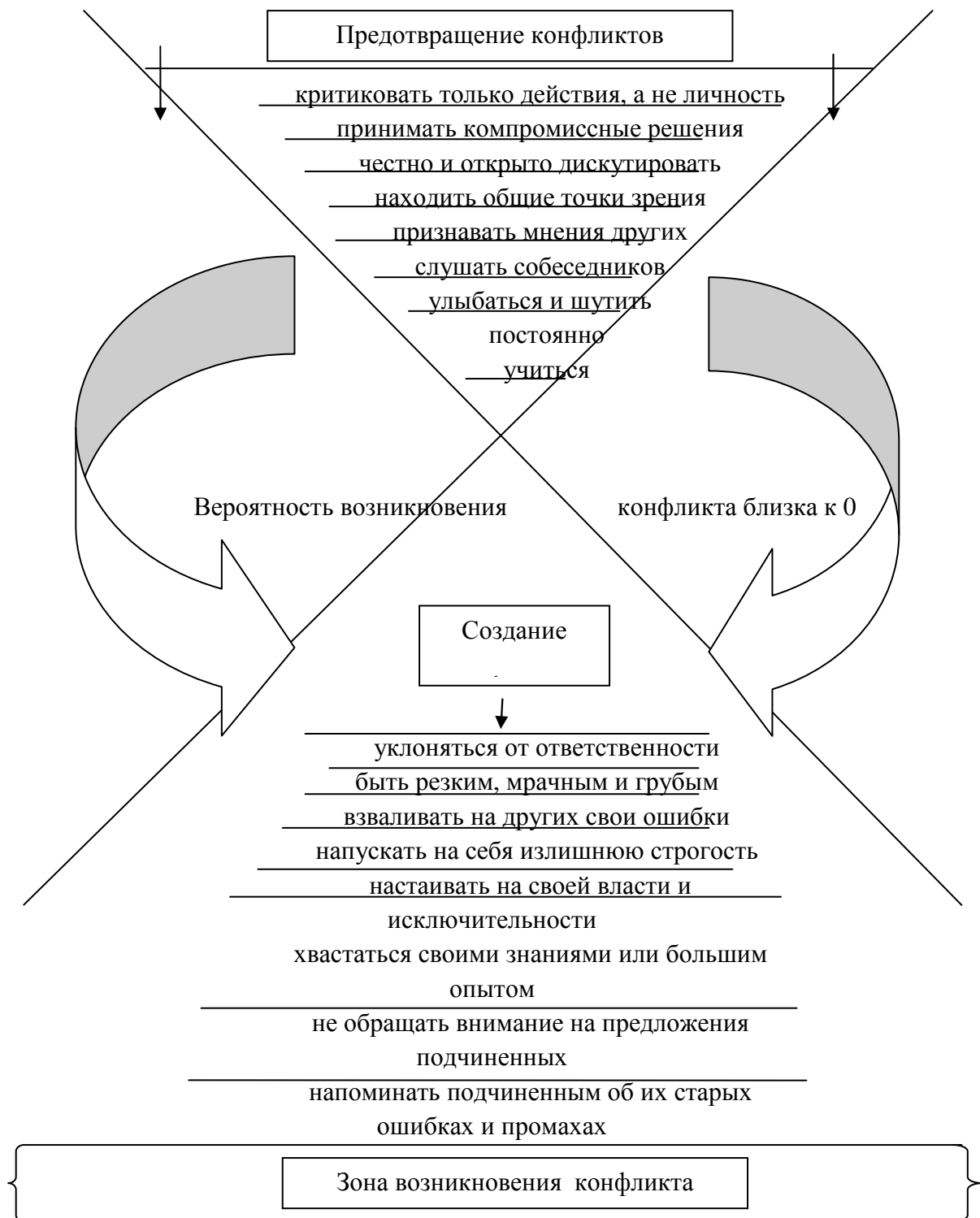


Рисунок 5.4 – Причины создания конфликтов и правила их предотвращения

Арифметическое увеличение числа подчиненных ведет к геометрическому увеличению количества взаимосвязей, находящихся под контролем руководителя (с учетом перекрестных связей между подчиненными). Для расчета числа потенциальных

взаимосвязей между руководителем и подчиненными можно воспользоваться зависимостью:

где C – количество потенциальных взаимосвязей;
 n – количество подчиненных.

Используя эту формулу, подсчитаем количество потенциальных взаимосвязей при различном количестве подчиненных (от одного до 6):

n	1	2	3	4	5	6
C	2	8	18	40	90	204

Покажем это с помощью иллюстрации в случае одного, двух или трех подчиненных (рис. 5.5).

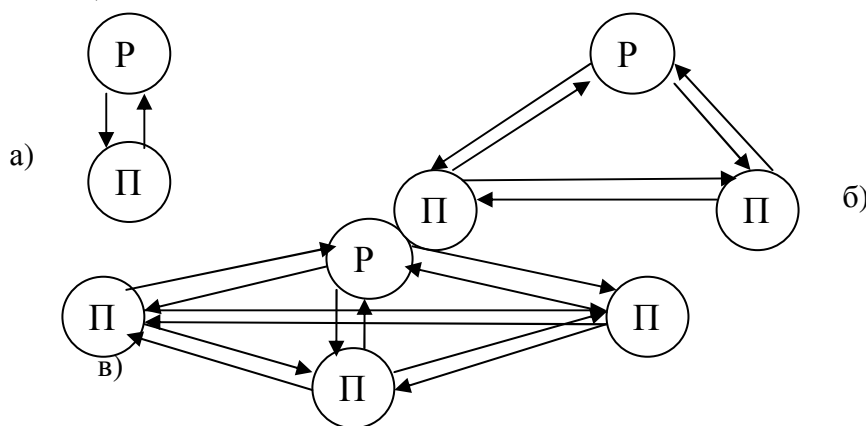


Рисунок 5.5 – Взаимосвязь между руководителем (Р) и подчиненными (П):
 а – один подчиненный; б – два подчиненных; в – три подчиненных.

Из рисунка 5.5, а видно, что если у руководителя один подчиненный, то мы имеем всего лишь 2 линии взаимосвязи: когда руководитель обращается к подчиненному или, наоборот, когда подчиненный обращается к руководителю.

При наличии двух подчиненных (рис. 5.5, б) количество потенциальных взаимосвязей становится равным 8 (с учетом того, что руководитель может передать что-то второму подчиненному через первого и наоборот), а в случае трех подчиненных это число увеличивается до 18 и т.д.

Очевидно, что чем выше квалификация персонала, тем меньше число необходимых производственных контактов между сотрудниками и тем больше непосредственных подчиненных у руководителя. Причем у руководителя низшего звена может быть больше подчиненных, чем у руководителя высшего звена управления.

В каждой организации имеются основополагающие документы, регламентирующие штатный управленческий процесс: уставы, законодательные и нормативные акты, трудовые соглашения, должностные инструкции и т.д. С помощью этих документов устанавливается определенный порядок и поддерживается трудовая и исполнительская дисциплина. Однако наряду с этим в организации постоянно происходят процессы, связанные с несанкционированным управлением или с самоуправлением.

Самоуправление – это право на внутреннее управление своими, местными силами, обеспечивающее автономное функционирование какой-либо системы. При

самоуправлении управляющие факторы не воздействуют на управляемую систему извне, а возникают в ней самой. В технике самоуправляющиеся системы иногда называют приспособляющимися, а в военной технике – самонаводящимися, например, самонаводящиеся ракеты. В биологических системах это свойство получило название саморегуляции. Оно выражается в способности систем устанавливать и поддерживать на определенном и относительно постоянном уровне те или иные физиологические или биологические показатели.

Самоуправление присуще любой социальной системе, поскольку оно реализует потребность человека к свободомыслию, самовыражению и самоутверждению. В отличие от регламентного управления, иерархия подчинения в самоуправлении или отсутствует вообще, или выражена очень слабо. Процесс самоуправления служит элементом демократизации общего управления путем непосредственного участия исполнителей в разработке стратегии развития организации, а значит, в нахождении оптимальных решений при достижении поставленной цели.

Известны три принципа самоуправления.

Принцип сочетания управления и самоуправления основан на обязательном удовлетворении потребностей и интересов персонала в части обеспечения жизнедеятельности, безопасности и процветания организации. В соответствии с этим принципом в любой организации управление и самоуправление должны сочетаться на каждом уровне управления: от руководителя верхнего звена до исполнителя низшего звена.

Принцип вторичности основан на том, что самоуправление в организации не может быть первичным. Целиком и полностью самоуправляемая организация практически невозможна, поскольку любая организация должна следовать законодательным актам и принятым в обществе нормам, иначе она будет ликвидирована. Даже предприниматель без образования юридического лица имеет право на полное самоуправление только в рамках разрешенных сфер деятельности и налоговых регламентов.

Принцип мягкой регламентации. Процесс самоуправления не может быть жестко регламентирован законодательными актами и внутренними положениями организации. Самоуправление основано на объективизме активного персонала. В случае жесткой регламентации со стороны административно-управленческого персонала самоуправление вырождается в обычное управление с четким соблюдением субординации и с неизбежной потерей ряда активизирующих потребностей и интересов членов коллектива.

Задания для самостоятельной работы

1. Современная система управленческих функций может быть представлена следующим перечнем основных задач:
 - а) координация и интеграция усилий членов организации в направлении достижения общей цели;
 - б) организация взаимодействия и поддержание контактов между рабочими группами и отдельными членами организации;
 - в) сбор, оценка, обработка и хранение информации;
 - г) все ответы верны.
2. Подсистема, которая не является частью системы с управлением:
 - а) управляющая система;

- б) объект управления;
 - в) система связи;
 - г) среда функционирования.
3. Информация, передаваемая системой связи, включает (укажите составляющую, которая не имеет отношения к категориям информации системы связи):
- а) входная информация, передаваемая по каналу прямой связи;
 - б) выходная информация, передаваемая по каналу обратной связи;
 - в) командная информация;
 - г) информация о состоянии среды функционирования.
4. Система управленческих функций основывается на решении следующих задач:
- а) распределение материальных и людских ресурсов;
 - б) управление кадрами (разработка системы мотиваций, борьба с конфликтными ситуациями, контроль деятельности членов организации и групп);
 - в) контакты с внешними организациями, ведение переговоров, маркетинговая и рекламная деятельность;
 - г) все ответы верны.
5. Функции системы управления, которые отвечают операциям поиска и отображения информации:
- а) функции обмена информацией;
 - б) функции принятия решений;
 - в) рутинные функции обработки информации;
 - г) нет правильного ответа.
6. Проблемы управления современной организацией в основном связаны:
- а) с усложнением структуры организации и развитием средств коммуникации как внутри организации, так и в общении с внешним миром;
 - б) с наличием большого количества конкурентов, в связи со значительным развитием производства во всем мире;
 - в) с необходимостью создания гибкой системы экономической и психологической мотивации, способствующей повышению заинтересованности работников в достижении цели, стоящей перед организацией;
 - г) все ответы верны.
7. Высшая ступень управления на предприятии:
- а) заводоуправление;
 - б) производственная бригада;
 - в) администрация;
 - г) все ответы верны.
8. Совокупность функций управления, выполняемых в системе при изменении среды, принято называть:
- а) управляющими воздействиями;
 - б) множеством характеристик системы управления;
 - в) циклом управления;
 - г) все ответы верны.
9. Управление в условиях рыночной экономики носит название:
- а) маркетинг;
 - б) менеджмент;

в) аудит;

г) все ответы верны.

10. Группа функций, которая обеспечивает преобразование содержания информации о состоянии объекта управления и внешней среды в управляющую информацию:

а) рутинные функции обработки информации;

б) функции принятия решений;

в) функции обмена информацией;

г) нет правильного ответа.

ТЕМА 6. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

6.1. Характеристика управления трудовыми ресурсами (персоналом) предприятия

Управление трудовыми ресурсами предприятия – это практическая деятельность, составляющая системы управления предприятием, направленная на эффективное использование потенциала работников для достижения целей предприятия, основываясь при этом на соблюдении интересов работников.

Деятельность по упорядочению и координации взаимодействия между людьми, а также между людьми и материальными объектами составляет содержание *управления*.

Объектом управления трудовыми ресурсами в организации являются работники, их социальное положение и взаимосвязи, деятельность и развитие, контроль и оценка. С ростом конкуренции, совершенствованием технологий, борьбой за потребителей и качество продукции изменились и требования к работнику. Главным является признание высокой социальной ответственности, лежащей на работниках предприятия и в первую очередь на руководителях. Это потребовало существенных изменений в принципах, методах и формах работы с персоналом предприятия. Проблемы управления трудовыми (человеческими) ресурсами, трудовым потенциалом становятся важным фактором успеха предприятия.

Управление персоналом – это часть менеджмента, обеспечивающая формирование социальной политики предприятия, социального партнерства, доверия между наемными работниками и работодателями. Без управления персоналом невозможно нормальное функционирование предприятий (фирм, организаций) любых форм собственности.

Разница между управлением трудовыми ресурсами и управлением персоналом состоит в разных подходах к реализации управленческой деятельности, которые обусловлены разными объектами управления. Отсюда следует и различие функциональных областей управления: в управлении трудовыми ресурсами она несколько шире. С практической точки зрения функциональная область управления персоналом сосредоточена преимущественно на обеспечении предприятия квалифицированными работниками в соответствии с его потребностями. Функциональная область управления трудовыми ресурсами предприятия, кроме названного, охватывает и такие аспекты управленческой деятельности как организация труда, повышение производительности труда и оптимизации расходов оплаты труда.

Среди теоретических подходов к управлению трудовой сферой предприятия выделяется концепция управления персоналом и концепция управления трудовыми

ресурсами. Согласно первой концепции управление персоналом развивалось в условиях массового производства и в рамках стратегии сбыта товаров на массовом рынке, что и определяло стратегию кадровой политики. Вторая концепция сформировалась несколько позже, в условиях гибкого производства для рынка, ориентированного на клиента. Это потребовало изменения акцентов в управлении персоналом и обращения внимания на ресурсную сторону персонала. Пересмотр предприятиями своих производственных стратегий, в свою очередь, привел к пересмотру стратегий кадровой политики. Таким образом, можно сказать, что концепции управления трудовыми ресурсами предшествовала концепция управления персоналом.

Процесс управления трудовыми ресурсами (персоналом) на предприятии можно представить следующим образом (табл.6.1).

Таблица 6.1 – Процесс управления трудовыми ресурсами (персоналом) в организации

<i>n/n</i>	<i>Элемент управления трудовыми ресурсами</i>	<i>Содержание элемента управления трудовыми ресурсами</i>
1	2	3
1	Формирование кадровой политики	Создание системы планов, норм и нормативов, административных, экономических, социальных и других мероприятий, нацеленных на решение кадровых вопросов
2	Планирование потребности в трудовых ресурсах (персонале)	Разработка плана удовлетворения будущих количественных и качественных потребностей в людских ресурсах
3	Подбор персонала, отбор персонала	Создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям. Оценка кандидатов на рабочие места и отбор наиболее квалифицированных из резерва, созданного в ходе набора
4	Адаптация персонала	Введение новых сотрудников в организацию и ее подразделения, основанное на постепенном включении их в процесс производства в новых профессиональных, психофизиологических, организационно-административных условиях труда
5	Обучение и развитие персонала	Разработка программ для обучения трудовым навыкам работников и индивидуальные программы для определенных категорий персонала
6	Управление деловой карьерой	Мероприятия по планированию, мотивации и контролю служебного роста работника
7	Управление конфликтами	Анализ причин конфликтов. Предотвращение и разрешение конфликтов в коллективе
8	Оценка трудовой деятельности	Разработка методик оценки работы персонала и проведения оценки трудовой деятельности с исполнением результатов (повышение, понижение по

		службе, перевод, увольнение)
9	Анализ качества управления персоналом	Совершенствование системы управления персоналом на предприятии

Что касается объекта управления, то управление персоналом действительно в некотором роде схоже с управлением трудовыми ресурсами. И в том и в другом случае управленческое воздействие направлено на работника предприятия (или трудовой коллектив). Однако в случае управления трудовыми ресурсами работник воспринимается как ресурс, тот есть то, с помощью чего можно получить желаемый результат. Также в системе управления трудовыми ресурсами внимание уделяется качественной характеристике этого ресурса (например, уровню компетенций и работоспособности привлекаемых специалистов, уровню организации бизнес-процессов, эффективности и результативности труда и др.)

Одной из важнейших функций управления в связи с возросшей ролью человеческого фактора в современном производстве становится развитие кадрового потенциала предприятия (управление карьерой, профессиональным ростом, обучением персонала и др.), а не просто приведение его численного состава в соответствие с наличием рабочих мест и потребностями производства. Переход от управления персоналом к управлению трудовыми ресурсами может изменить задачи управления, функции и даже организационную структуру предприятия.

6.2. Методы управления персоналом предприятия

Современные методы управления персоналом предприятия представлены в таблице 6.2.

Таблица 6.2 – Методы управления персоналом предприятия

<i>Административные</i>	<i>Экономические</i>	<i>Социально-психологические</i>
Формирование структуры управления персоналом Разработка и утверждение административных норм и нормативов Правовое регулирование Издание приказов и распоряжений Отбор, подбор и расстановка кадров Разработка положений, должностных инструкций, стандартов предприятия Установление административных санкций и поощрений	Техничко-экономический анализ и обоснование Планирование Материальное стимулирование и установление материальных дотаций Кредитование Ценообразование Участие в прибыли и капитале Налогообложение Установление экономических норм и нормативов Страхование	Социально-психологический анализ работников коллектива Социальное планирование Участие работников в управлении Социальное стимулирование развития коллектива Удовлетворение культурных и духовных потребностей персонала Установление социальных норм поведения

		<p>Развитие у работников инициативы и ответственности</p> <p>Установление моральных санкций и поощрений</p>
--	--	---

Применение методов управления персоналом зависит от устоявшихся норм и ценностей трудового коллектива, а также от целей предприятия. Управление персоналом рассматривает широкий спектр функций. Рассмотрим основные из них.

Методы управления персоналом

На практике выделяют три группы методов управления персоналом организации:

- экономические методы;
- административные или организационно-распорядительные методы;
- социально-психологические методы.

Необходимо отметить, что управление персоналом – это комплекс методов воздействия на работников организации с целью достижения успеха компании и ее эффективного функционирования.

Экономические методы управления являются способами воздействия на персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как «одарять», так и «качать». Эффективность экономических методов управления определяется: формой собственности и ведения хозяйственной деятельности, принципами хозяйственного расчета, системой материального вознаграждения, рынком рабочей силы, рыночным ценообразованием, налоговой системой, структурой кредитования и т.п. Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются: хозяйственный расчет, материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации.

Хозяйственный расчет является методом, стимулирующим персонал в целом на: соизмерение затрат на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объем продаж, выручка), полное возмещение расходов на производство за счет полученных доходов, экономное расходование ресурсов и материальную заинтересованность сотрудников в результатах труда. Основными инструментами хозяйственного расчета являются: самостоятельность подразделения, самокупаемость, самофинансирование, экономические нормативы, фонды экономического стимулирования (оплаты труда).

Материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот. Заработная плата является частью валового внутреннего продукта, которая отражается в себестоимости продукции и распределяется в рыночной экономике между отдельными работниками, исходя из количества и качества затраченного труда, а также спроса и предложений на товарную продукцию. В рыночных отношениях заработная плата выражает главный и непосредственный интерес наемных работников, работодателей и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения

интересов этого трехстороннего партнерства является одним из главных условий развития производства и составляет функцию управления трудом и заработной платой. Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи. Заработная плата является важнейшей составляющей стоимости продукции:

$$C = (M + A + Z + O + H) + П, \quad (6.1)$$

где C – стоимость продукции;

M – стоимость материалов и сырья;

A – амортизационные отчисления;

Z – основная и дополнительная заработная плата;

O – обязательные отчисления от заработной платы;

H – накладные расходы;

$П$ – прибыль.

Структура оплаты труда позволяет определить, какие составляющие входят в оплату труда работника, в каких статьях себестоимости и прибыли они отражаются, каков удельный вес конкретного элемента в общей величине заработной платы (рис.6.1).



Рисунок 6.1 – Структура оплаты труда работников

Трудовой кодекс Российской Федерации определяет заработную плату как вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполненной работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера. Кодекс устанавливает перечень основных государственных гарантий по оплате труда.

Административно-правовые методы являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий. Различают пять основных способов административно-правового воздействия: организационно-распорядительное воздействие, дисциплинарная ответственность и взыскания, материальная ответственность и взыскания, административная ответственность и взыскания.

Организационное воздействие основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся: устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. Эти документы могут быть оформлены в виде стандартов предприятия и вводятся в действие обязательно приказом руководителя организации. Практическая реализация организационного воздействия во многом определяется уровнем деловой культуры организации, желанием сотрудников работать по правилам, предписанным администрацией.

Распорядительное воздействие направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних нормативных документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования. К числу распорядительных воздействий относят: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

Приказ является наиболее категоричной формой распорядительного воздействия и обязывает подчиненных точно исполнять принятые решения в установленные сроки. Неисполнение приказа влечет за собой соответствующие санкции со стороны руководства. Приказы издаются от имени руководителя организации.

Распоряжение в отличие от приказа не охватывает все функции организации, обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения. Распоряжения издаются обычно от имени заместителей руководителя организации по направлениям.

Указания и инструкции являются локальным видом распорядительного воздействия, ставят целью оперативное регулирование управленческого процесса и направлены на ограниченное число сотрудников. Инструктаж и координация работ рассматриваются как методы руководства, основанные на учении подчиненных правилам выполнения трудовых операций.

Дисциплинарная ответственность и взыскания. *Дисциплина* – это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с Трудовым кодексом, иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором и локальными нормативными актами организации. Работодатель обязан создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда. Трудовой распорядок организации определяется правилами внутреннего трудового распорядка.

За совершение дисциплинарного проступка, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: *замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям.*

Правомерность, обоснованность и целесообразность применения мер дисциплинарного воздействия обеспечиваются соблюдением следующих законодательных требований:

– дисциплинарная ответственность применяется только по факту совершения дисциплинарного проступка согласно перечню дисциплинарных взысканий, который является исчерпывающим и не подлежит расширенному толкованию;

– налагать дисциплинарные взыскания могут только должностные лица, наделенные дисциплинарной властью по закону;

– наложению взыскания должно предшествовать письменное объяснение провинившегося, а в случае отказа от письменного объяснения должен быть составлен соответствующий акт;

– дисциплинарное взыскание применяется непосредственно после обнаружения проступка, но не позднее одного месяца со дня обнаружения, не считая времени болезни или пребывания провинившегося в отпуске, а также не позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово-хозяйственной деятельности или аудиторской проверки – не позднее двух лет со дня его совершения;

– за каждое нарушение трудовой дисциплины может быть наложено только одно дисциплинарное взыскание;

– дисциплинарное взыскание объявляется в приказе, доводится до сведения сотрудника под расписку в трехдневный срок и в необходимых случаях доводится до сведения всего персонала организации;

– действие дисциплинарного взыскания прекращается по истечении года со дня его наложения, если работник, не был подвергнут за это время новому взысканию, а также может быть снято досрочно при положительном поведении сотрудника.

Дисциплинарные взыскания налагаются руководителем организации, а также должностными лицами организации, которым в установленном законом порядке делегированы соответствующие права.

Материальная ответственность стороны трудового договора наступает за ущерб, причиненный ею другой стороне этого договора в результате ее виновного противоправного поведения, действия или бездействия, если иное не предусмотрено Кодексом и иными федеральными законами.

Работодатель обязан возместить работнику не полученный им заработок во всех случаях незаконного лишения его возможности трудиться, в частности, если заработок не был получен в результате:

– незаконного отстранения работника от работы, его увольнения или перевода на другую работу;

– отказа работодателя от исполнения или несвоевременного исполнения решения органа по рассмотрению трудовых споров или государственного инспектора труда о восстановлении работника на прежней работе;

– задержки работодателем выдачи работнику трудовой книжки, внесения в трудовую книжку неправильной или не соответствующей законодательству формулировки причины увольнения сотрудника.

В случае причинения по вине работодателя ущерба имуществу работника, работодатель обязан возместить причиненный ущерб в полном объеме. Размер ущерба исчисляется по рыночным ценам, действующим в данной местности на момент возмещения ущерба. При согласии работника ущерб может быть возмещен в натуре.

Социально-психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности. По масштабам и способам воздействия их можно разделить на: *социологические*, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного

взаимодействия, и *психологические*, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности.

Современная концепция управления выдвигает в качестве приоритетов: сохранение, кооперацию, качество, партнерство, интеграцию. В центре стратегической концепции управления персоналом находится человек как наивысшая ценность для организации. Такой сложный организм, каким является персонал современной организации, не может рассматриваться с позиций содержания только его формальной структуры и разложения ее на отдельные части. Наряду со структурным подходом, отражающим статику персонала, превалирующее значение имеет поведенческий подход, рассматривающий конкретную личность, систему отношений между людьми, их компетентность, способности, мотивацию к труду и достижению поставленных целей. Причинами, побуждающими людей объединиться в организации и взаимодействовать в их формальных рамках, являются физические и биологические ограничения, свойственные каждой отдельной личности, и цели, достижение которых требует коллективных усилий. Объединяя свои усилия, каждый сотрудник дополняет друг друга и влияет тем самым на поведение организации в целом с целью повышения ее эффективности.

Социологические методы позволяют оценить место и назначение сотрудников в коллективе, выявить неформальных лидеров и обеспечить им поддержку, использовать мотивацию персонала для достижения конечного результата труда, обеспечить эффективные коммуникации и предупреждение межличностных конфликтов в коллективе. К числу социологических методов управления относят: социальное планирование, социологические исследования, оценку личностных качеств, мораль, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями.

Социальное планирование позволяет сформировать социальные цели и критерии, разработать социальные нормативы (уровень жизни, оплата труда, условия труда и т.п.) и плановые показатели, способствует достижению конечных социальных результатов: увеличение продолжительности жизни, снижение уровня заболеваемости, рост уровня образования и квалификации сотрудников, сокращение производственного травматизма и т.п. Планы социального развития коллектива ранее широко использовались в деятельности любых предприятий СССР, в настоящее время актуальны для крупных зарубежных компаний и заслуживают возрождения в послекризисной российской практике.

Социологические исследования служат инструментом в работе с персоналом и обеспечивают специалистов по управлению персоналом необходимыми данными, позволяющими принимать обоснованные решения при подборе, оценке, расстановке, адаптации и обучении персонала. Современные методы социологических исследований весьма разнообразны и могут включать в себя: анкетирование, интервьюирование, социометрические наблюдения, собеседования и т.п.

Личностные качества определяют внутренний мир сотрудника, который достаточно стабильно отражается в процессе трудовой деятельности и является неотъемлемой частью социологии личности. Эти качества принято делить на деловые (организационные), которые определяют результативность решения конкретных задач и выполнения ролевых функций, и моральные (нравственные), отражающие личные моральные качества сотрудника.

Мораль является особой формой общественного сознания, регулирующей действия и поведение человека в социальной среде посредством нравственных норм и правил. Вопросы корпоративной морали находят отражение в философии организации.

Партнерство имеет важное значение для обеспечения разнообразных форм взаимоотношений в коллективе. В отличие от формальных связей соподчиненности, которые определяют взаимозависимость сотрудников, в партнерстве все выступают равноправными членами группы. Различают следующие формы партнерства: деловые, дружеские, по увлечениям и т.п. Партнерские отношения строятся на основе взаимоприемлемых вопросов убеждения, подражания, просьб, советов, похвал. Деловые отношения, строящиеся в форме дружеского партнерства и общих увлечений, всегда способствуют созданию хорошего социально-психологического климата в коллективе.

Соревнование проявляется в стремлении людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению. Принципы соревнования нашли отражение в современных теориях «Y» и «Z» мотивации персонала.

Психология управления изучает поведение человека в процессе общественного производства. *Психологические методы* управления играют важную роль в работе с персоналом, направлены на конкретную личность и, как правило, индивидуальны. Главной особенностью этих методов является то, что они направлены на внутренний мир человека, его личность, интеллект, чувства, образы, поведение и позволяют сосредоточить внутренний потенциал сотрудника на решении конкретных производственных задач.

Психологическое планирование является новым направлением в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива. Оно включает в себя: постановку целей развития и разработку критериев эффективности производственной деятельности, обоснование психологических нормативов, создание методов планирования социально-психологического климата и достижения конечных результатов. Результатами психологического планирования являются:

- формирование подразделений (групп) с учетом психологической совместимости сотрудников;
- создание комфортного социально-психологического климата в коллективе;
- формирование личной мотивации сотрудников, исходя из философии организации;
- минимизация межличностных конфликтов;
- разработка моделей профессионального продвижения сотрудников на основе психологической ориентации;
- рост интеллектуальных способностей и уровня квалификации персонала;
- формирование организационной культуры на основе норм поведения и образов «эффективных» сотрудников.

Способы психологического воздействия являются важнейшими составляющими психологических методов управления. Они обобщают необходимые и разрешенные законодательно приемы психологического воздействия на персонал для координации действий сотрудников в процессе совместной производственной деятельности. К числу разрешенных способов психологического воздействия относятся: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и т.д.

Внушение представляет собой целенаправленное психологическое воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи обращения к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду.

Убеждение основано на аргументированном и логическом воздействии на психику сотрудника для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе.

Подражание является способом воздействия на отдельного сотрудника или социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера, образцы поведения которого являются примером для других.

Вовлечение является психологическим приемом, посредством которого сотрудники становятся соучастниками трудового или общественного процесса (принятие согласованных решений, соревнование и т.п.).

Побуждение представляет собой позитивную форму морального воздействия на сотрудника, повышающую социальную значимость сотрудника в коллективе, когда подчеркиваются положительные качества сотрудника, его опыт и квалификация, мотивация к успешному выполнению порученной работы.

Принуждение – это крайняя форма психологического воздействия при отсутствии результатов иных форм воздействия, когда сотрудника заставляют выполнять определенную работу против его воли и желания.

Осуждение является приемом психологического воздействия на сотрудника, который допускает большие отклонения от моральных норм коллектива или результаты труда которого крайне не удовлетворительные. Такой прием не может применяться в отношении сотрудников со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива.

Требование имеет силу распоряжения и может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой полнотой власти или пользуется непререкаемым авторитетом. Во многих отношениях категорическое требование аналогично запрещению, выступающему в виде легкой формы принуждения.

Запрещение обеспечивает тормозящее воздействие на личность и по сути является вариантом внушения, а также ограничения недозволенного поведения (бездеятельность, попытки хищения и т.п.).

Порицание обладает убеждающей силой только в тех условиях, когда сотрудник считает себя последователем и психологически неразрывно связан с руководителем, иначе порицание воспринимается как менторское назидание.

Командование применяется тогда, когда требуется точное и быстрое исполнение поручений без обсуждений и критических замечаний.

Обман ожиданий эффективен в ситуации напряженного ожидания, когда предшествующие события сформировали у сотрудника строго направленный ход мыслей, обнаруживший свою несостоятельность и позволяющий без возражений воспринять новую идею.

Намек – это прием косвенного убеждения посредством шутки, иронического замечания и аналогии. По сути, намек обращается не к сознанию и логическому рассуждению, а к эмоциям. Поскольку намек представляет собой потенциальную возможность оскорбления личности, применять его следует с учетом конкретного эмоционального состояния сотрудника.

Комплимент не следует смешивать с лестью, он должен не обижать, а возвышать сотрудника, наталкивать на размышления. Предметом комплимента должны быть вещи, дела, идеи и т.п., косвенно относящиеся к конкретному сотруднику.

Похвала является позитивным психологическим приемом воздействия на личность и оказывает более сильное воздействие, чем осуждение.

Просьба представляет собой весьма распространенную форму неформального общения и является эффективным методом руководства, так как воспринимается подчиненным как доброжелательное распоряжение и демонстрирует уважительное отношение к его личности.

Совет – это психологический метод, основанный на сочетании просьбы и убеждения. В оперативной работе, требующей принятия быстрых решений, использование советов следует ограничить.

Ответной реакцией на психологические приемы и способы управления являются *настроение, чувства и поведение*.

Настроение представляет собой слабо выраженное эмоциональное переживание, еще не достигшее устойчивой и осознанной определенности.

Чувство – это особый вид эмоциональных переживаний, носящих отчетливо выраженный предметный характер и отличающихся сравнительной устойчивостью.

Они отражают нравственные переживания реальных отношений человека с окружающей средой в виде *эмоций*. Различают: *нравственные, эстетические, патриотические и интеллектуальные чувства*. По степени проявления чувств выделяют эмоциональные состояния: *умиротворения, причастности, переживания, угрозы, ужаса*.

Эмоции – это конкретные переживания тех или иных событий в жизни человека, зависящие от его склонностей, привычек и психологического состояния. В зависимости от реакции эмоции могут быть:

- *положительные* (радость, удивление, удовольствие и т.п.);
- *отрицательные* (гнев, злость, раздражение, зависть, обида, печаль, досада и т.п.);
- *амбивалентные* (противоречивые – ревность, соперничество, намек и т.п.).

Поведение выражается в совокупности взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к окружающей среде. Отмечается пять основных форм поведения человека в социальной среде:

- *«ангельское»*, в форме полного отрицания зла и насилия;
- *высокоморальное*, провозглашающее неукоснительное соблюдение высоких принципов поведения (честность, бескорыстие, щедрость, мудрость, искренность и т.п.);
- *нормальное*, основанное на приверженности к принципам общественной морали, допускающей отклонения и недостатки, на диалектическом единстве добра и зла;
- *аморальное*, когда личные интересы, мотивы и потребности ставятся выше принятых норм поведения в социальной группе;
- *«дьявольское»*, т.е. абсолютно аморальное, противоправное и противоречащее законам, общественной морали и нормам.

Современные российские экономические отношения не способствуют поддержанию комфортного социально-психологического климата в коллективе. По этой причине важно прогнозировать воздействие социально-психологических методов управления на работу персонала, учитывая, что данные методы представляют собой

наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы и личность конкретного сотрудника, такой инструмент требует дозированного и дифференцированного применения.

6.3. Кадровая политика предприятия

Формирование кадровой политики предприятия. Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики предприятия. Основными целями кадровой политики являются:

- 1) своевременное и качественное обеспечение предприятия персоналом необходимой численности;
- 2) рациональное использование кадрового потенциала;
- 3) обеспечение условий реализации прав и обязанностей работников, предусмотренных трудовым законодательством. Кадровая политика оформляется документально, что позволяет выразить взгляды руководства предприятия на улучшение взаимодействия подразделений, установить последовательность в процессе принятия кадровых решений, информировать персонал о правилах внутренних взаимоотношений и т.д.

Планирование потребности в трудовых ресурсах (персонале). Это одно из самых важных направлений кадрового планирования, позволяющее установить на определенный период времени качественный и количественный состав персонала.

Планирование потребности в персонале включает следующие этапы:

- 1) анализ различных планов предприятия, имеющих влияние на кадровое обеспечение (планы производства и реализации, планы инвестиций и т.д.);
- 2) анализ статистики, включая информацию о развитии, продвижении, оценке персонала;
- 3) учет фактического состояния по количеству и качеству работников;
- 4) расчет качественной и количественной потребности в персонале на планируемый период;
- 5) планирование мер по покрытию потребности в персонале.

Качественная потребность в персонале – это потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу. Количественная потребность – планируется посредством определения расчетной численности персонала и ее сравнения с фактической обеспеченностью на определенный плановый период.

Процесс подбора и отбора персонала состоит из нескольких стадий: детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на занятие вакансии, подбора кандидатов, отбора кандидатов и приема на работу. Формализация требований к кандидатам является обязательным условием серьезного отбора. Наиболее распространенной формой такой формализации является подготовка *должностной инструкции*, т.е. документа, описывающего основные требования и функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. На предприятиях должностная инструкция подготавливается службой управления персоналом совместно с руководителем подразделения, в котором существует вакантная должность.

Определив требования к кандидату, служба управления персоналом может приступить к следующей стадии – к подбору кандидатов. Для привлечения кандидатов

следует использовать ряд источников: поиск кандидатов внутри предприятия; их подбор с помощью сотрудников; размещение объявлений в средствах массовой информации; выезд в институты и другие учебные заведения; услуги государственных агентств занятости; услуги частных агентств по подбору персонала; Интернет. Управление персоналом предприятия предполагает владение всем набором приемов для привлечения кандидатов и использование их в зависимости от конкретной задачи.

Подбор кандидатов является основой следующей стадии – отбора будущих сотрудников предприятия, которая является наиболее важной.

Стадия отбора предполагает:

- 1) первичное знакомство с претендентами (собеседование);
- 2) сбор и обработку информации о них по определенной системе;
- 3) оценку качеств кандидатов и составление достоверных «портретов»;
- 4) сопоставление фактических качеств претендентов и требований к должности;
- 5) сравнение кандидатов на одни должности и выбор наиболее подходящих;
- 6) назначение или утверждение кандидатов в должности, заключение с ними трудового договора.

Порядок и правила отбора и найма персонала целесообразно зафиксировать в письменном виде.

На предварительном этапе отбора происходит первичное выявление кандидатов, способных выполнять требуемые функции, максимальное сужение круга претендентов и формирование из них *резерва*, с которым и проводится в дальнейшем более тщательная работа. Первичное выявление происходит путем анализа документов (анкет, резюме, характеристик, рекомендаций) на предмет их соответствия требованиям предприятия к будущим сотрудникам. В результате делается вывод о целесообразности личной встречи с претендентом. Приглашение на нее может быть предварительно сделано по телефону, но желательно подтвердить его письменно. Перед собеседованием, происходящим в рамках такой встречи, стоят следующие основные задачи:

- предварительное определение компетенции и личных качеств претендента, его заинтересованности в работе;
- информирование его об организации и преимуществах работы в ней, содержании работы, процессе адаптации и необходимых для этого сроках;
- выяснение интересов и ожиданий обеих сторон, области их различия и совпадения, возможности нахождения согласия;
- предоставление претенденту возможности оценить, действительно ли он хочет получить эту работу.

Результаты ознакомительного собеседования обычно позволяют отсеять сразу до 80–90% кандидатов, а для оставшихся выбрать наиболее подходящие способы дальнейшей проверки и изучения психологических и профессиональных качеств с целью установления их пригодности для выдвижения на соответствующую работу и выполнения должностных обязанностей. Надежным способом проверки претендентов является *тестирование*, которое предназначается как для отбора лучших кандидатов, так и для отсева слабых. С помощью тестов можно оценить скорость и точность выполнения работы, устойчивость внимания, зрительную память, владение смежными операциями, аналитичность мышления, аккуратность, умение быстро ориентироваться, усидчивость, исполнительность, интерес к работе, умение общаться с людьми, личные склонности. Но

окончательный выбор происходит с помощью менее формализованных методов, так как тесты не всегда выявляют позитивные качества людей по сравнению с негативными и, как показывают исследования, не всегда достоверны (надежность общих тестов составляет менее 50%). Кроме того, проведение тестов связано с высокими издержками.

Завершающим этапом процесса отбора является собеседование с линейным руководителем, который с помощью специалиста по персоналу и штатного психолога на основе сопоставления различных кандидатов выбирает наиболее подходящего из них. Такое собеседование проводится обычно с группой лучших претендентов (2–3 человека на каждую должность), направляемых кадровой службой. При согласии сторон происходит заключение трудового договора и издание приказа о назначении на должность. После зачисления на предприятие происходит введение нового работника в должность, которое представляет собой совокупность процедур, имеющих цель сократить период адаптации в коллективе.

Трудовая адаптация персонала. Это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, социально-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха. Если предприятие крупное и вновь принятых много, то введение в должность может быть не только индивидуальным, но и коллективным. Обычно оно происходит с помощью специального курса ориентации, который организует служба управления персоналом. В процессе общей ориентации, осуществляемой службой управления персоналом, происходит ознакомление новичка с предприятием, его политикой, условиями труда, техникой безопасности и т.д.

При индивидуальном введении в должность непосредственный руководитель представляет его коллективу (рассказывает биографию, отмечая достоинства), знакомит с подразделением и обстановкой в нем, подробно излагает требования, сообщает о трудностях, которые могут встретиться, и наиболее распространенных ошибках в работе. В результате каждый новичок должен знать общие правила, требования к работе, стандарты ее выполнения и т.д. Помимо адаптации человека к работе необходимо обратное – адаптация работы к человеку. Она предполагает организацию рабочих мест в соответствии с требованиями эргономики, гибкое регулирование ритма и продолжительности рабочего времени, построение структуры предприятия (подразделения) и распределение трудовых функций и конкретных заданий, исходя из личных особенностей и способностей работников; индивидуализацию системы стимулирования.

Обучение и развитие персонала. Одной из основных функций системы управления персоналом является обучение и развитие персонала.

Существует несколько видов обучения:

- 1) без отрыва от производства в специализированных учреждениях;
- 2) с отрывом от производства в специализированных учреждениях;
- 3) через экстернат с аттестацией в специализированных учреждениях;
- 4) самообразование без аттестации;
- 5) на рабочем месте.

Организация внутрипроизводственного обучения является непосредственной задачей линейного руководства и неотъемлемой частью стратегии развития трудового

потенциала работников, что требует создания эффективной системы подготовки персонала. Для каждой категории работников необходимо разработать собственную программу подготовки.

Среди значительного многообразия методов и приемов обучения выделим рабочие инструкции (для работ, не требующих специального или длительного обучения), имитацию (аналогию или воспроизведение реальной системы, если обучение сопряжено с опасностью или отличается большой сложностью, например, подготовка летчиков), ролевые игры, лекции, дискуссии, дистанционное обучение. Служба управления персоналом должна решить, какой из методов обучения наиболее приемлем для той или иной категории работников или отдельного работника. Руководители службы управления персоналом обязательно должны оценивать результаты обучения.

Сущность *повышения квалификации* состоит в расширении и углублении теоретических и практических знаний работника по его специальности. Потребность в повышении квалификации – закономерный и объективный процесс, связанный с развитием производительных сил. Квалификационный уровень работника должен соответствовать или даже быть выше требований, предъявляемых производством. Основными формами повышения квалификации являются производственно-технические курсы, школы по изучению передовых методов труда, курсы по овладению второй профессией, курсы целевого назначения на предприятиях, институты и факультеты повышения квалификации инженерно-технических работников и др.

6.4. Управление деловой карьерой

Деловая карьера – это поступательное продвижение работника в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью. Начинается деловая карьера с формирования субъективно осознанных собственных суждений работника о своем трудовом будущем, ожидаемом пути самовыражения и удовлетворения трудом. Внутриорганизационная карьера означает, что работник в ходе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию.

Планирование и контроль деловой карьеры заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе. Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей и потребностей, а также возможностей и социально-экономических условий предприятия.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей. Цели

карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняемся мы сами, с ростом нашей квалификации и т.д. Формирование целей карьеры – это процесс регулярный.

Некоторые цели карьеры следующие:

а) заниматься видом деятельности или иметь должность, соответствующие самооценке и поэтому доставляющие моральное удовлетворение;

б) получить работу или должность, которые отвечают самооценке, в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;

в) занимать должность, усиливающую возможности и развивающую их;

г) иметь работу или должность, которые носят творческий характер;

д) работать по профессии или занимать должность, позволяющие достичь определенной степени независимости;

е) иметь работу или должность, которые хорошо оплачиваются или позволяют одновременно получать большие побочные доходы;

ж) иметь работу или должность, дающие возможность продолжать активное обучение;

з) иметь работу или должность, которые одновременно позволяют заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Управление карьерой сотрудника представляет собой организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах организации.

В деятельности службы управления персоналом по управлению деловой карьерой сотрудников происходит наиболее гармоничное совмещение интересов и целей организации (гарантирование вложений в подготовку сотрудников, обеспечение их верности интересам организации, уменьшение текучести, эффективное использование) с индивидуальными интересами и целями самих сотрудников (удовлетворение потребностей в самоуважении и признании, в достижении независимости). Это позволяет сформировать полезные и устойчивые отношения между ними. Потому работа по управлению карьерой строится на индивидуальном подходе к возможностям профессионального продвижения и роста.

Управление карьерой сотрудников в определенной степени является обычным продолжением и результатом всей деятельности службы управления персоналом. Данный процесс начинается уже на этапе найма, в ходе которого претенденту должна быть представлена полная и достоверная информация о возможностях и перспективах работы в организации. Хорошо продуманная и организованная программа подготовки и повышения квалификации сотрудников обуславливает реализацию планов по построению карьеры: повышение в должности, перемещение и т.п.

Организация работы по управлению карьеры сотрудников включает:

а) ознакомление сотрудников с имеющимися в организации возможностями продвижения в виде программ обучения и консультаций по индивидуальным планам повышения квалификации;

б) регулярное информирование и консультирование по открывающимся в организации возможностям обучения и вакантным местам;

в) разработку программ поддержки и психологического консультирования, противодействующих кризисам карьеры;

г) перемещение работников по трем направлениям:

- 1) продвижение вверх по ступеням квалификационного или служебного роста;
- 2) горизонтальное перемещение (ротация);
- 3) понижение.

Далее рассмотрим этапы управления карьерой персонала.

Процесс планирования деловой карьеры сотрудника начинается в момент его найма. Новому сотруднику необходимо выявить перспективы его развития в данной организации, возможности его карьерного роста. Это и есть первый этап управления его деловой карьерой.

Второй этап – составление плана индивидуального развития карьеры сотрудника. Составляется перечень позиций, которые сотрудник может занимать в процессе карьерного роста.

Карьера в организации – это не обязательно постоянное восхождение вверх. Она предполагает и перемещения по горизонтали – из одного структурного подразделения в другое.

На этом этапе происходит сопоставление возможностей сотрудника с требованиями, предъявляемыми к той или иной должности. Нельзя забывать о том, что каждый сотрудник – личность. При составлении планов карьерного роста следует учитывать индивидуальные особенности каждого. И здесь требуется самое активное вмешательство самого руководителя. Именно он может наиболее объективно оценить достоинства и недостатки претендента, его потенциал.

Разумно было бы предположить, что следующим этапом управления деловой карьерой сотрудника станет реализация плана развития карьеры. Этот план предполагает чередование по должностям, различные стажировки и индивидуальное наставничество (коучинг).

На данном этапе предполагается постоянно оценивать результаты работы. Сотрудник должен не только получать новые знания и навыки, но и успешно использовать их в своей ежедневной работе. Следовательно, нужны некие инструменты контроля за этим процессом.

Оценку можно проводить параллельно с обычной аттестацией или как отдельное мероприятие. Полученные результаты показывают, насколько сотрудник был успешен за истекший период времени, на что стоит обратить внимание, планируя его дальнейшую карьеру. Как правило, оценка проводится совместно самим руководителем и службой управления персоналом.

Периодическая оценка продвигаемого сотрудника позволяет понять, какие дополнительные знания и навыки ему необходимы. Следовательно, более эффективным становится и формирование учебных программ. Главное при формировании программ обучения – это четко сформулировать его цели. Иначе трудно избежать нежелательных затрат времени персонала и денег организации. Существует множество методик и форм обучения. Главным критерием выбора здесь является их соответствие поставленным ранее целям.

Каждый процесс в организации должен оцениваться с точки зрения его эффективности и управление карьерой – не исключение. Последний этап управления деловой карьерой сотрудника – это оценка эффективности данного процесса. Оценивать

эффективность управления деловой карьерой сотрудника можно, используя следующие показатели:

- повышение эффективности управления организацией;
- повышение производительности;
- снижение текучести персонала;
- соотношение сотрудников, принятых на главные должности извне, с теми, кто «вырос» до такой должности в стенах организации;
- работа над новыми проектами, как фактор создания новой атмосферы в организации.

Эффективное управление деловой карьерой положительно влияет на результаты деятельности организации: повышение качества работ и услуг, увеличение доходов организации, повышение стабильности кадров.

Задания для самостоятельной работы

1. Под трудовыми ресурсами предприятия понимается:
 - а) запас трудовых возможностей у людей;
 - б) всех тех, кто участвует в трудовом процессе;
 - в) всех желающих участвовать в трудовом процессе;
 - г) работающие в основных цехах.
2. Производительность труда на рабочем месте в большей степени зависит:
 - а) от организации рабочего процесса, квалификации персонала, технической оснащенности производства;
 - б) от величины заработной платы, престижности работы, количества работников;
 - в) от наличия заказов, спроса и цен на продукцию, объема сбыта;
 - г) от объективных и субъективных факторов производства.
3. Стоимостные показатели производительности используются, когда:
 - а) осуществляется выпуск разнородной продукции;
 - б) для исчисления размера прибыли;
 - в) для расчета налогооблагаемой прибыли;
 - г) все ответы верны.
4. Что влияет на профессиональный состав предприятия:
 - а) количество выпускаемой продукции;
 - б) квалификация работников;
 - в) количество управленческого персонала;
 - г) все ответы верны.
5. Производительность труда определяется как:
 - а) количество товаров, произведенных работником за единицу времени;
 - б) сумма затрат на единицу продукции;
 - в) объем выпущенной продукции;
 - г) все ответы верны.
6. Промыленно-производственный персонал предприятия объединяет:
 - а) весь персонал, работающий на промышленном предприятии;
 - б) весь персонал, связанный с промышленным производством;
 - в) весь персонал, основных и вспомогательных цехов предприятия;
 - г) всех работающих в подсобном сельском хозяйстве.

7. Показатели, характеризующие эффективность использования трудовых ресурсов предприятия
- а) выработка продукции;
 - б) трудоёмкость;
 - в) валовая продукция;
 - г) фонд ресурсов труда;
8. Списочная численность работающих учитывает:
- а) весь штат работающих числящихся на предприятии;
 - б) штат работающих, занятых в основном производственном процессе;
 - в) штат работающих, ежедневно выходящих на работу в данные сутки;
 - г) работающих подсобных и побочных производств.
9. Сдельная форма оплаты труда стимулирует
- а) качественные показатели работы;
 - б) количественные показатели работы;
 - в) сокращение ручного труда;
 - г) творческий подход к труду;
10. Выраженный в денежной форме размер оплаты труда, за выполненные работы в зависимости от ее сложности или квалификации рабочего за единицу времени:
- а) тарифно-квалификационный справочник;
 - б) заработная плата;
 - в) тарифный разряд;
 - г) тарифная ставка.

ТЕМА 7. УПРАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫМИ ПОТОКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

7.1. Организация материальных потоков

Управление материальными потоками на предприятии предполагает выполнение следующих функций. Координация действий участников логистического процесса заключается в формулировании и доведении целей управления материальными потоками до отдельных подразделений, в согласовании отмеченных целей с глобальными целями предприятия и обеспечении на этой основе совместной слаженной работы всех звеньев логистической цепи.

Перемещение материальных потоков на предприятии базируется на использовании ряда принципов:

- принцип кратчайшего пути;
- принцип непрерывности движения;
- принцип прямоочности;
- принцип эффективности перевозок.

Организация материальных потоков обеспечивает формирование процесса товародвижения путём установления отношений между звеньями товаропроводящей цепи, обусловленных продвижением материалов от источника сырья до потребителей готовой продукции. Сущность организации материальных потоков состоит в объединении отдельных звеньев и стадий товародвижения, установления необходимых между ними

связей и обеспечении взаимодействия с целью минимизации затрат по выполнению заказов при условии их своевременного и качественного исполнения.

Поскольку процесс товародвижения разворачивается на определенной территории и протекает во времени, можно говорить об организации материальных потоков в пространстве и во времени.

Организация материальных потоков в пространстве связана с формированием и развитием на предприятии соответствующих структурных подразделений.

Организация материальных потоков во времени связана с проведением работ по организации контроля за продвижением материальных потоков и созданием условий для выполнения производственных заказов (условий контрактов) в установленные сроки.

Для характеристики временного аспекта организации материальных потоков используют следующие понятия:

- цикл выполнения заказа;
- длительность цикла заказа;
- структура цикла.

Управление материальными потоками

Необходимость управления материальными потоками на предприятиях вызвана рядом причин, основными из которых являются:

– формирование материальных потоков неотделимо от хозяйственной деятельности предприятий;

– материальный поток представляет собой своеобразный интегрирующий элемент, который объединяет потоковые процессы, структурные подразделения предприятия, а также других юридических и физических лиц, находящихся за пределами экономической системы, но принимающих участие в формировании и продвижении потоковых процессов;

– трансформация и перемещение материальных ресурсов определяет основные показатели хозяйственной деятельности предприятия: объем прибыли, затраты, оборачиваемость ресурсов и, что самое важное, оборачиваемость авансированного в них капитала и рентабельность.

К основным функциям управления материальными потоками относятся планирование, организация и др.

Организация материальных потоков в производстве показана на рисунке 7.1.

Функции управления материальными потоками раскрывают сущность управления как явления.

Первая функция управления материальными потоками – *планирование и прогнозирование*. В общем случае планирование предполагает разработку программы действий по выполнению поставленных целей и обеспечение ее реализации. Прогнозирование предшествует разработке планов и позволяет определить основные цели, а затем путем составления программы действий и бюджетов определяет пути достижения поставленных целей.

Планирование, как основная функция управления, должно предусматривать решение двухуровневых задач: стратегическое и текущее планирование материальных потоков.

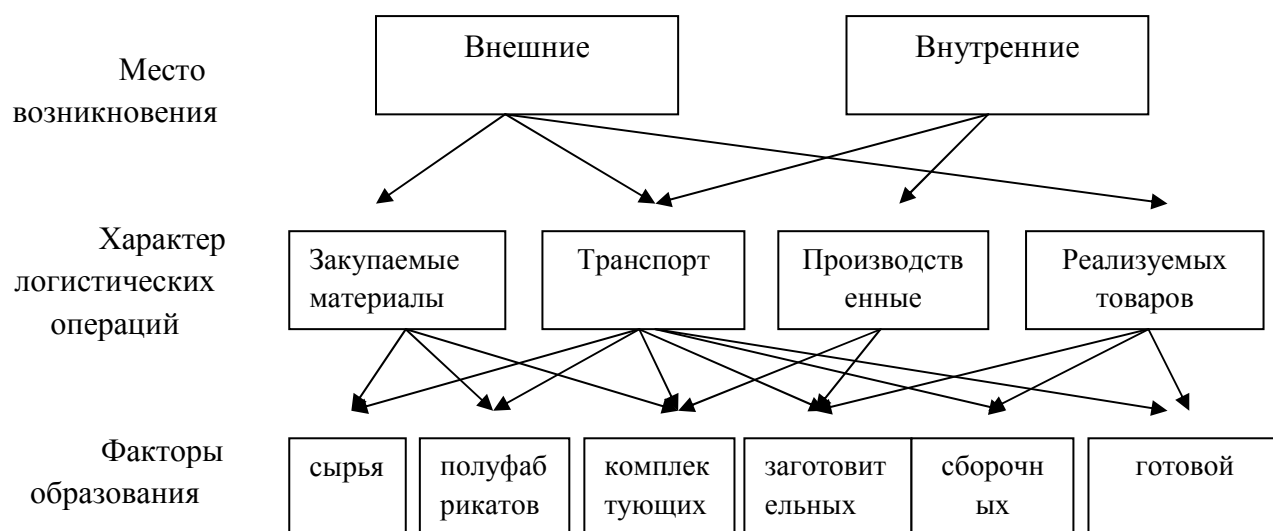


Рисунок 7.1 – Классификации материальных потоков

Следующей функцией является *координация действий* в производстве и сбыте продукции, а также в непрерывном материальном обеспечении производства. На крупных предприятиях с многономенклатурным производством в условиях необходимой диверсификации без соответствующей административной координации работ не может обеспечиваться слаженная работа отдельных подразделений и непрерывный процесс производства продукции.

Контроль и регулирование материальных потоков: перемещение материалов и готовой продукции, а также наличие необходимых запасов.

Производственная логистика включает в себя весь комплекс работ по планированию, контролю и регулированию материальных и информационных потоков от источника сырья до места потребления готовой продукции. Однако если имеются в виду и информационные потоки, то нужно отметить важность и необходимость информации от места потребления готовой продукции к ее производителю (условия эксплуатации и поведение продукции применительно к этим условиям).

В зависимости от факторов образования отмеченные потоки разделяются на потоки сырья, полуфабрикатов, комплектующих, заготовок, сборочных единиц готовой продукции.

Процесс товародвижения образуется из множества элементарных потоков, составляющих логистические цепи. Главными звеньями цепи являются: поставщики материалов, сырья и полуфабрикатов; склады для хранения скупаемых материалов, сырья и полуфабрикатов, производственные склады и склады готовой продукции; транспорт; производственные подразделения и службы материально-технического снабжения и сбыта; потребители готовой продукции.

Поставщики материалов. Физические и юридические лица, поставляющие сырье, материалы, топливо и др. на предприятие.

Склады. Выполняют роль «буферной емкости».

Транспорт. В организации материальных потоков транспорт выполняет функцию установления непосредственных связей между элементами логистической цепи.

Подразделения логистики призваны не только определять потребность производства в необходимых материалах и осуществлять сбыт готовой продукции, но и быть способными сглаживать возможные колебания спроса и предложения на товары, сырье, услуги.

Потребители. Главной задачей логистики в отношении потребителей является техническое обслуживание выпускаемой продукции и оказание эффективной помощи в организации ее использования.

Таким образом, организация материальных потоков обеспечивает формирование процесса товародвижения путем установления отношений между звеньями логистической цепи, обусловленных продвижением материалов от источника сырья до потребителя готовой продукции

Сущность организации материальных потоков состоит в объединении отдельных звеньев и стадий товародвижения, в установлении необходимых связей между ними и обеспечении взаимодействия с целью минимизации затрат по выполнению заказов при условии их своевременного и качественного исполнения.

Поскольку процесс товародвижения разворачивается на определенной территории и протекает во времени, можно говорить об организации материальных потоков в пространстве и во времени.

Главной сущностной характеристикой организации материальных потоков в пространстве является *логистическая структура* предприятия. Термин «логистическая» используется для того, чтобы выделить из всего множества связей, возникающих при изготовлении продукции и ее реализации, те, которые характеризуют процессы закупки, преобразования и распределения ресурсов как целостную систему. Под логистической структурой понимается совокупность физических и юридических лиц, участвующих в формировании и управлении движением материалов.

Различают три формы организации движения материальных потоков.

Накопительная, при которой для нормальной работы цехов в их составе предусматривается комплекс складов. Материалы перемещаются внутри цеха с поступлением заявок на материалы с участков партиями произвольной величины.

Движение материальных потоков можно проследить по стадиям.

1. Между операциями технологического процесса (участками) заготовки хранятся на межоперационном складе.

2. Готовые детали поступают в сборочный цех и накапливаются на складе цеха.

3. Для хранения и выдачи на сборку купленных комплектующих служит склад.

4. Собранные и испытанные изделия поступают на склад готовой продукции, где осуществляют комплектование необходимой документацией, упаковку и подготовку к отправке потребителю.

Основным достоинством данной формы организации движения материальных потоков является возможность накопления большого объема материала на входе и выходе системы, что обеспечивает, с одной стороны, надежность поступления необходимых деталей и заготовок, комплектующих в производство, с другой стороны, гарантирует выполнение срочных заявок потребителей продукции.

Недостаток накопительной формы движения материалов состоит в том, что наличие разветвленной системы транспортных трасс и большого числа складов затрудняет управление движением материальных потоков и контроль за запасами.

Отмеченное приводит к большим потерям, связанным с иммобилизацией средств и материалов, и требует значительных капитальных вложений и создания системы складов.

Транспортно-накопительная. Предполагает наличие комбинированной транспортно-складской системы (ТСС), которая объединяет определенное число рабочих мест (участков) путем установления связи каждого рабочего места (участка) с любым другим посредством информационного и материального потоков. При этом процессы механообработки (сборки), контроля, подготовки производства, складирования и резервирования материалов объединяются с помощью ТСС в единый процесс производства.

Управление движением материального потока происходит по схеме: поиск необходимой заготовки на складе, транспортировка заготовки к станку, обработка, возвращение детали на склад. Накапливание материала осуществляется в центральном складе или децентрализовано на отдельных рабочих участках. В первом случае склад обслуживает несколько производственных подразделений и используется как резервный накопитель между началом и концом обработки детали. Во втором случае склады создаются на отдельных участках и служат для компенсации отклонения во времени при транспортировке и обработке детали. В отдельных случаях используется смешанная ТСС, предполагающая наличие как центрального склада, так и резервных накопителей на рабочих участках. Достоинством данной формы организации движения материальных потоков является уменьшение объема запасов на рабочих местах за счет создания ТСС, сокращение длительности производственного процесса посредством устранения перерывов между составляющими цикла производства; постоянный контроль за запасами.

К числу недостатков можно отнести следующие: транспортно-накопительная форма эффективна для групп конструктивно и технологически однородных деталей, что, во-первых, сужает область ее применения, во-вторых, вызывает необходимость проведения комплекса подготовительных работ; данная форма требует значительных капитальных вложений в создание автоматизированной системы управления ходом производства.

Система нулевого запаса. Предлагает поддержание минимального запаса на каждой технологической стадии – основана на сочетании системы «промежуточный склад – резервный накопитель» и метода регулирования запасами «Канбан».

7.2. Особенности логистического подхода к формированию потоковых процессов

Отказ от устаревшей индустриальной структуры экономики и переход к постиндустриальному типу экономического развития требует новых подходов к управлению экономическими системами.

Одним из таких подходов является логистический.

Новизна логистического подхода к управлению ресурсами заключается в изменении приоритетов хозяйственной деятельности. Главную роль играет не продукт, а процесс в форме потока (материального, информационного, финансового и т.п.). Управление потоковыми процессами, их преобразование и интеграция является новой формой управления, которое превосходит традиционные как по уровню творческого потенциала, так и по эффективности конечных результатов. Оптимизация потоковых

процессов в экономике стала возможной лишь благодаря переориентации из количественных критериев оценки хозяйственной деятельности на качественные.

Главная идея логистики – организация в рамках единого потокового процесса перемещения материалов и информации вдоль всей цепи от поставщика до потребителя. Принципы логистического подхода требуют интеграции материально-технического обеспечения, производства, транспорта, сбыта и передачи информации о передвижении товарно-материальных ценностей в единую систему, которая должно повысить эффективность работы в каждой из этих сфер и межотраслевую эффективность.

Таким образом, цель логистики – это оптимизация цикла воспроизводства путем комплексного, ориентированного на потребность формирования потока материалов и информации как в производстве, так и распределении продукции.

Управление потоковыми процессами, их преобразование и интеграция является новой формой управления, которое превосходит традиционные как по уровню творческого потенциала, так и по эффективности конечных результатов. Оптимизация потоковых процессов в экономике стала возможной лишь благодаря переориентации из количественных критериев оценки хозяйственной деятельности на качественные.

Известные исследователи в сфере логистики видят цель логистики «в оптимизации предложения продукции компанией таким образом, чтобы эта продукция нашла своего потребителя в наиболее удобных относительно общей рентабельности условиях».

Чаще всего цель логистической деятельности связывают с выполнением так называемых правил логистики. Наиболее распространенным подходом является выделение «шести правил логистики», так называемого логистического микса или комплекса логистики:

- продукт – нужный продукт;
- количество – в необходимом количестве;
- качество – необходимого качества;
- время – необходимо доставить в нужное время;
- в нужное место;
- затраты – с минимальными затратами.

Однако некоторые авторы расширяют комплекс логистики, добавляя к нему такие элементы как «потребитель», т.е. нужному потребителю, «персонифицированность», что означает разработку системы обслуживания для каждого заказа.

Цель логистической деятельности будет реализована, если приведенные выше правила выполнены, т.е. обеспечен наилучший и быстрый ответ на рыночный спрос при наименьших расходах.

Логистический подход позволяет повысить организационно-экономическую устойчивость субъектов предпринимательства на рынке товаров и услуг, минимизировать совокупные затраты и повысить рентабельность предприятий.

В отличие от традиционного производства, в котором склад является местом хранения материалов, полуфабрикатов, готовых изделий, в системе нулевого запаса он служит для промежуточного хранения материалов, деталей и узлов, которые не могут быть поставлены и изготовлены точно в срок. Такие склады создаются на каждом из этапов движения материалов: закупка, производство, сбыт продукции (рис. 7.2) и являются средством централизованного планирования производства на уровне предприятия.

Резервные накопители используются для выполнения функций децентрализованного управления изготовлением изделий, таких как снижение влияния неисправностей, синхронизация работы производственных участков или отдельных рабочих.

Отмеченные условия производства позволяют свести к «нулю» запас материала на всех стадиях его движения. Данная форма организации перемещения материалов ориентирует предприятия, с одной стороны, на запросы рынка (потребителя), а с другой – на минимальный и нормативный производственный запас.

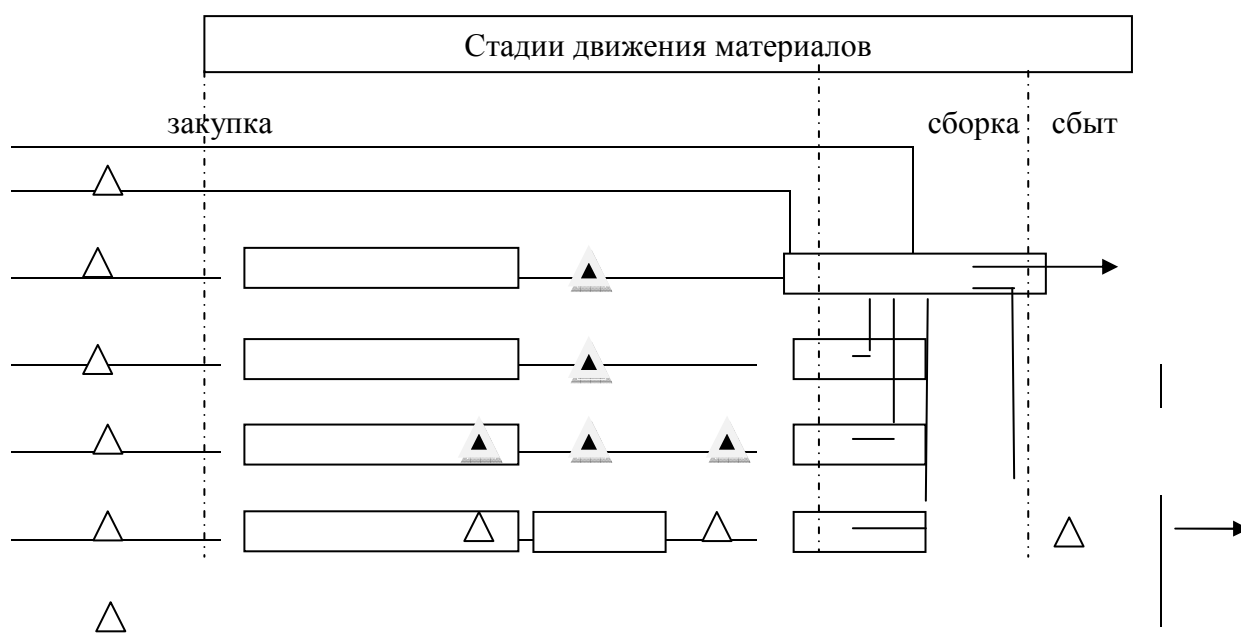


Рисунок 7.2 – Схема движения материального потока

Схема рисунка 7.2 соответствует форме «нулевого запаса»:

— — движение материала; Δ – склад сырья;
 □ ▲ – производственный склад; Δ – сбытовой склад.

Однако использование ее на отечественных предприятиях затруднено из-за отсутствия устойчивой системы снабжения необходимыми материалами, низкого уровня компьютерного управления ходом производства.

7.3. Методы управления потоковыми процессами

Методы управления потоковыми процессами следует рассматривать как совокупность действий и способов влияния на материальные, информационные, финансовые, сервисные и другие потоки, направленные на достижение поставленных бизнес-целей.

Объектами управления в данном случае является совокупность процессов и структур, обеспечивающих формирование и изменение состояния экономических потоков.

Применение методов управления потоковыми процессами при формировании и трансформации экономического потока как объекта управления направлено на

сокращение неопределенности предпринимательской деятельности до минимума, что способствует повышению надежности и эффективности функционирования экономических систем в целом и их отдельных подразделений. Существует достаточно большое количество методов управления потоковыми процессами. Однако все они связаны со спецификой деятельности конкретного предприятия и направлены на достижения его стратегических, тактических и оперативных целей. Условно все методы управления экономическими потоками можно классифицировать по следующим признакам (табл.7.1).

Таблица 7.1 – Общая классификация методов управления потоковыми процессами

Классификационный признак	Виды методов
Содержание	Экономические Нормативно-правовые Организационно-распорядительные Социально-психологические
Уровень объекта влияния	Макроэкономические Микроэкономические Внутрисистемные Кадровые
Тип управленческого влияния	Прямые Косвенные
Частота управленческого влияния	Разовые Периодические
Организационная форма управленческого влияния	Стратегические Тактические Оперативные
Принцип принятия решений	Единоначальные (единоличные) Коллективные Коллегиальные

В рыночных условиях хозяйствования ведущее место занимают экономические методы управления, которые ориентируют деятельность субъектов предпринимательства на удовлетворение рыночного спроса на товары и услуги.

Основным назначением экономических методов является оптимизация потоковых процессов в экономических системах на основе минимизации совокупных расходов и максимизации прибыли.

Основной целью этих методов является разработка и принятие решений, направленных на обеспечение эффективного функционирования и развития предприятия.

Особенностью этой группы методов является возможность количественной и качественной оценки результата управленческих решений.

Экономические методы управления потоковыми процессами можно объединить в следующие группы:

- в соответствии с существующими общими функциями управления: мониторинг, планирование, прогнозирование, анализ и контроль;
- рыночные механизмы хозяйствования, к которым относятся: маркетинг, конкуренция, коммерческий расчет, рыночное ценообразование, эквивалентность обмена,

направленность на удовлетворение платежеспособного спроса на товары (услуги и трудовые ресурсы);

– количественные оценки, которые обеспечиваются экономико-статистическими методами, методами экономико-математического моделирования, системного анализа, кибернетикой, исследованием операций, функционально-стоимостным анализом, методами оценки уровня обслуживания, контроля и управления запасами (ABC – анализ, XYZ – анализ), управления рисками, оптимизации деятельности (дифференциальные исчисления; анализ полных расходов на организацию товародвижения и прироста таких расходов; линейное программирование; метод решения транспортной задачи и т.п.);

– методы качественной оценки: методы на основе мнения жюри и оценки экспертов, модели ожидания потребителей;

– неформальные подходы – предусматривают использование таких способов информирования, как: вербальный (получение и передача информации путем переговоров, с помощью радио, телевидения, Интернет или прямого общения с людьми); письменный (через газеты, журналы, отчеты и др.), получение информации с помощью экономической разведки.

Нормативно-правовые методы, которые используются в управлении предприятиями, основываются на законодательных актах, регулирующих права и обязанности субъекта и объекта управления, и на нормативных документах.

Основной целью этих методов является введение процесса управления потоковыми процессами в рамки правового поля страны, создание правовой базы формирования и трансформации экономических потоков.

К основным нормативно-правовым методам управления потоковыми процессами относятся:

– индикативное планирование развития экономики страны, отдельных областей и регионов;

– государственное бюджетирование;

– социально-экономическая политика государства;

– регулирование потоковых процессов через систему государственных заказов на производство стратегического сырья и готовой продукции;

– контроль за эффективностью приватизации объектов государственной собственности;

– государственная финансовая, кредитная, налоговая и таможенная политика, а также контроль за ее реализацией на уровне экономической системы;

– сертификация деятельности экономических систем, стандартизация товаров, работ и услуг;

– правовое регулирование минимального уровня заработной платы, обязательной для всех субъектов хозяйствования с наемными работниками;

– государственное стимулирование производства через предоставление субсидий, субвенций, квот, льготных кредитов и др. льгот;

– государственная поддержка инновационной деятельности и реализации продукции на внешнем рынке.

Организационно-распорядительные методы управления потоковыми процессами призваны обеспечить эффективное функционирование экономической системы на основе научной организации труда.

Цель этих методов – анализ и оптимизация управленческих решений по вопросам формирования, функционирования и трансформации экономических потоков. Конечная цель – экономия ресурсов, относительное сокращение расходов и повышение прибыли предприятия, а также завоевание конкурентных преимуществ.

К организационно-распорядительным методам относят:

- нормирование – установление четкого (по времени и месту) порядка выполнения каждой функции, задачи, обязанностей и определение ответственности за его соблюдение;
- планирование процессов управления экономическими потоками охватывает обоснование стратегических, тактических и оперативных программ и графиков формирования, организации, трансформации потоковых процессов;
- инструктаж предусматривает информирование о содержании и требованиях к выполнению определенных задач;
- контроль выполнения указаний и распоряжений.

Существование любого потокового процесса невозможно без человека или целого коллектива. Поэтому особое значение в управлении экономическими потоками приобретают социально-психологические методы.

Их цель – эффективное формирование и содействие развитию трудового коллектива и конкретных исполнителей операций на предприятии.

Эти методы предназначены для влияния на психологию, мораль, совесть людей и тем самым побуждают их действовать в соответствии с эффективными управленческими решениями.

Методы социально-психологического влияния широко применяются при формировании кадров предприятий, в управлении формальными и неформальными группами работников и в преодолении конфликтных ситуаций. Такие методы управления довольно эффективны в случаях, когда экономическая деятельность связана не просто с выполнением заданий руководства, а требует инициативы, творческого подхода к работе.

Кроме того, методы управления потоковыми процессами в зависимости от частоты управленческого влияния можно разделить на разовые и периодические (чаще такая периодичность может быть квартальной, ежемесячной, подекадной или ежедневной).

В зависимости от организационных форм, методы управления потоковыми процессами можно разделить на: стратегические, основанные на данных мониторинга внутренней и внешней среды (проводится мониторинг: законодательных и нормативных актов, макроэкономических показателей, плановая и нормативная внутривозвратная документация, данные статистического учета и отчетности т.п.).

Они позволяют согласовать логистические, маркетинговые и производственные стратегии предприятия, оценить соответствие текущих планов стратегии развития деятельности в целом:

- тактические – цель их применения определяется базисными экономическими показателями, уровнем выполнения плана экономической деятельности;
- оперативные – предусматривают повседневный контроль, учет и регулирование потоковых процессов;

В зависимости от способов влияния все методы управления потоковыми процессами можно разделить на:

- методы прямого влияния, основанные на приказах или инструкциях, в которых определяется не только цель, которую необходимо достичь в процессе управления, но и

указываются пути, способы и время ее достижения, назначаются непосредственные исполнители управленческих приказов и указаний;

– методы косвенного влияния, основанные на постановке задач согласно установленных целей управления и создании стимулирующих условий для их достижения.

В зависимости от принципов выработки и принятия решений, методы управления потоковыми процессами можно разделить на три вида:

– метод, основанный на принципе единоначалия, при котором управление осуществляется единолично, т.е. назначенным управленцем. Решения принимаются оперативно и быстро;

– метод коллективных решений, суть которого заключается в согласовании управленческих решений в коллективе и принятии их к выполнению на основе голосования. Принятие решений на основе таких методов сложный и длительный процесс;

– коллегиальный метод, при котором управление осуществляется группой уполномоченных специалистов (коллекцией), отвечающих за определенную сферу деятельности. Коллегиальные решения считаются наиболее квалифицированными и наиболее эффективными.

Следует обратить внимание, что достичь желаемого результата в управлении потоковыми процессами, используя только отдельные методы, невозможно. Поэтому целесообразно использовать взаимосогласованную совокупность, в которой, с целью усиления влияния, один метод дополняется другими. При этом варианты объединения могут изменяться в каждой конкретной ситуации.

7.4. Управление материальными потоками

Управление материальными потоками в экономических системах представляет собой процесс целенаправленного воздействия на организации и отдельные лица, занятые продвижением сырьевых материалов, готовой продукции и связанной с этим информацией из пункта производства в пункт потребления продукции.

Целью управления потоком является достижение им конечной точки при заданных условиях. Под влиянием управляющих воздействий изменяется состояние управляемого объекта и его характеристик – продолжительность цикла выполнения заказов, сроки поставок, их качество, структура и т.д.

Эти изменения выражаются в затратах, связанных с осуществлением заказа, а также номенклатуре и интенсивности материального потока.

Принятие управленческих решений осуществляется на основе следующих данных:

– о ходе выполнения производственных заказов (длительность производственного цикла, продолжительность выполнения заказа, сроки доставки);

– информация о ресурсах (возможности кооперированных поставок, цена, поставщики);

– информация о потребительском спросе (ассортимент и номенклатура заказов, новые заказы, потребность в выпускаемой продукции).

С помощью поступающей с рынка сбыта и рынка материалов информации формируется комплексный план производства (для торгово-посреднических предприятий – план закупок), материального обеспечения и сбыта готовой продукции, в соответствии с которыми организуется деятельность по выполнению заказов.

Для решения задачи рационального, эффективного управления материальными потоками необходимо выполнение ряда управленческих функций.

Функции управления можно рассматривать
в зависимости от содержания процесса управления:

- координация;
- планирование;
- контроль;
- регулирование;
- мотивация;
- учет;

в зависимости от реализуемой цели:

- управление сроками и ходом выполнения производственных заказов;
- управление материально-техническим обеспечением производства;
- управление запасами;
- управление распределением продукции.

Процесс управления материальными потоками целесообразно разделить на две сферы: материальное управление – это планирование, организация и управление перемещением материальных ресурсов и полуфабрикатов на пути к предприятию и в его границах; материальное распределение – это деление готовой продукции среди ее потребителей и организация доставки к месту назначения.

Задания для самостоятельной работы

1. Самостоятельно хозяйствующий субъект, созданный для производства продукции (работ, услуг) в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли, – это:

- а) предприятие;
- б) холдинг;
- в) концерн;
- г) все ответы верны.

2. Логистический подход позволяет:

- а) повысить организационно-экономическую устойчивость субъектов предпринимательства на рынке товаров и услуг, минимизировать совокупные затраты и повысить рентабельность предприятий;
- б) определить объективные потребности развития общественного производства;
- в) предусмотреть согласованные действия, которые и обеспечивают в конечном счете осуществление общей цели или набора целей, стоящих перед организацией;
- г) все ответы верны.

3. К основным нормативно-правовым методам управления потоковыми процессами относятся:

- а) индикативное планирование развития экономики страны, отдельных областей и регионов;
- б) государственное бюджетирование;
- в) регулирование потоковых процессов через систему государственных заказов на производство стратегического сырья и готовой продукции;

г) все ответы верны.

4. Экономические методы управления потоковыми процессами объединяются в группы:

а) в соответствии с существующими общими функциями управления: мониторинг, планирование, прогнозирование, анализ и контроль;

б) рыночные механизмы хозяйствования, к которым относятся: маркетинг, конкуренция, коммерческий расчет, рыночное ценообразование, эквивалентность обмена, направленность на удовлетворение платежеспособного спроса на товары (услуги и трудовые ресурсы);

в) методы качественной оценки: методы на основе мнения жюри и оценки экспертов, модели ожидания потребителей;

г) все ответы верны.

5. К организационно-распорядительным методам относят:

а) нормирование – установление четкого (по времени и месту) порядка выполнения каждой функции, задачи, обязанностей и определение ответственности за его соблюдение;

б) планирование процессов управления экономическими потоками охватывает обоснование стратегических, тактических и оперативных программ и графиков формирования, организации, трансформации потоковых процессов;

в) контроль выполнения указаний и распоряжений;

г) все ответы верны.

6. Деление готовой продукции среди ее потребителей та организация доставки к месту назначения:

а) материальное распределение;

б) материальное снабжение;

в) материальное управление;

г) все ответы верны.

7. Нормативно-правовые методы управления потоковыми процессами:

а) социально-экономическая политика государства;

б) контроль за эффективностью приватизации объектов государственной собственности;

в) государственная финансовая, кредитная, налоговая и таможенная политика, а также контроль за ее реализацией на уровне экономической системы;

г) все ответы верны.

8. Процесс создания материальных благ, необходимых для существования и развития общества:

а) организация;

б) планирование;

в) производство;

г) все ответы верны.

9. Управление потоковыми процессами на основе нормативно-правовых методов:

а) правовое регулирование минимального уровня заработной платы, обязательной для всех субъектов хозяйствования с наемными работниками;

б) государственное стимулирование производства через предоставление субсидий, субвенций, квот, льготных кредитов и др. льгот;

в) государственная поддержка инновационной деятельности и реализации продукции на внешнем рынке;

г) все ответы верны.

10. Планирование, организация и управление перемещением материальных ресурсов и полуфабрикатов на пути к предприятию и в его границах:

- а) материальное распределение;
- б) материальное снабжение;
- в) материальное управление;
- г) все ответы верны.

ТЕМА 8. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

8.1. Процесс принятия управленческих решений

Принятие решений – это выбор альтернатив. Большая часть решений принимается без систематического продумывания.

В управлении принятие решения – более систематизированный процесс, т.к. руководителю приходится выбирать направление действий для целого коллектива. При этом ответственность за принятие важных решений больше всего проявляется на высших уровнях управления, являясь тяжелым моральным бременем. Руководителю любого ранга приходится иметь дело с собственностью, принадлежащей другим людям, и через нее они влияют на их жизнь. Руководители, каждодневно занимаясь принятием решений, могут выполнять 4 основных роли:

- предприниматель;
- специалист по исправлению нарушений в работе;
- распределитель ресурсов;
- специалист по достижению соглашений.

Каждая управленческая функция связана с важными решениями, требующими претворения в жизнь. Наиболее типичными решениями являются:

- в области планирования;
- организация деятельности;
- мотивация;
- контроль.

Организационные решения связаны с выполнением должностных обязанностей; делятся на *запрограммированные*, когда решения – это результат реализации определенной последовательности действий, при этом число возможных альтернатив ограничено и выбор определяется в пределах направлений, заданных организацией. *Незапрограммированные* решения требуются в ситуациях, где заранее невозможно составить конкретную последовательность действий, поэтому руководителю приходится разрабатывать процедуру принятия решений. К таким решениям можно отнести: определение цели организации, совершенствование структуры управления и т.д. Каждое решение всегда имеет негативные последствия, касающиеся какой-то части коллектива, отдельной группы и т.п. Это необходимо учитывать и уравнивать противоположности оптимальным вариантом.

Подходы к принятию решений носят различный характер:

- 1) интуитивное решение, при котором выбор делается на основе ощущений, которые называют озарением, 6 чувство;
- 2) решения, основанные на суждениях, обусловленные знаниями или накопительным опытом;

3) рациональные решения – это поэтапное, последовательное выполнение определенных действий, где главным является последствия, вытекающие из принятого решения.

Процесс принятия решения начинается с информации, дающей представление о состоянии управляемого объекта, отклонение контролируемых параметров объекта от нормы требуют принятия решения о способах воздействия на объект и приведение его в желаемое состояние. Процесс носит циклический характер.

Основной элемент процесса принятия решений – это проблема, т.е. несоответствие фактического состояния управляемого объекта цели или результату деятельности.

Сущность процесса принятия решения – это выработка плана действий по устранению проблемы. Проблемная ситуация характеризует проблему, возникшую под воздействием сложившейся ситуации.

Выявление проблемной ситуации – это исходный момент для постановки задачи и принятия решения.

Описание проблемной ситуации дает возможность оценить значение проблемы, сроки ее решения и определиться в структуре процесса принятия решения. Если проблема несложна и ситуационные формы ясны и управляемы, то процесс принятия решений прост и быстр. Принятое решение оказывает прямое воздействие на управляемый объект и приводит его в состояние соответствующее заданному. Если проблемная ситуация не так очевидна и решение не однозначно, то процесс принятия решения требует прохождения определенных этапов, взаимосвязанных между собой:

Основные этапы процесса принятия решений

1) Постановка или диагностика проблемы.

Включает в себя следующие фазы:

а) возникновение ситуации;

б) появление проблемы и ее определение, проблема рассматривается по-разному:

– как факт отклонения от нормы – это реактивное управление;

– как потенциальную возможность – это упреждающее управление;

в) описание проблемной ситуации;

г) определение необходимых ресурсов.

2) Формирование решений:

а) сбор и обработка информации (проведение бесед, совещаний, личного наблюдения, интервью); затем информацию анализируют, различая при этом релевантную и неуместную (избыточную);

б) формирования ограничений и критериев принятия решений, ограничения: недостаток ресурсов (нет специалистов, денежных средств), законы, экономические ситуации.

Критерии вырабатываются для оценки альтернативных ситуаций. С их помощью варианты делят на группы:

а) соответствие требованиям;

б) несоответствие требованиям;

в) сомнительные.

В) Выработка курса действий:

а) определение вариантов;

б) оценка выбранных вариантов;

в) выбор вариантов оптимальных.

3) Реализация решения проблемы:

а) план действий по реализации проблемы: убедить персонал в правильности выбранного решения, довести до исполнителей: кто, где, когда и как выполняет действие; преодолеть объективные и субъективные препятствия и создать условия для реализации решения;

б) выполнение принятого решения;

в) контроль в ходе реализации решения и его результаты.

4) Обратная связь и координация (модификация).

Обратная связь обеспечивает сопоставление фактических результатов с ожиданием; при получении неудовлетворительных результатов действия срочно требуется модифицировать.

8.2. Индивидуальные и коллективные решения. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений

Индивидуальные решения зависят от многих факторов и определяются в первую очередь стили руководства. Выделяют 2 основных классификации стилей:

По Хаусу:

а) стиль поддержки (человеческие отношения);

б) инструментальный (работа);

в) стиль поощряющего участия;

г) стиль ориентированный на достижение.

Кроме того, существует *модель принятия решений Врумма-Йеттена*, которая выделяет следующие стили руководства:

1. Руководитель решает проблему сам.

2. Руководитель получает информацию от подчиненных, а затем сам решает проблему.

3. Руководитель излагает проблему тем подчиненным, кого это касается: выслушивает их идеи, предложения, а сам решает.

4. Руководитель излагает проблему всему коллективу, выслушивает их идеи и предложения, а решения принятые ими, могут отражать или не отражать влияние подчиненных.

5. Руководитель излагает проблему подчиненным, вместе оценивают и прорабатывают варианты, пытаясь достичь согласия.

Каждый руководитель, учитывая конкретную ситуацию, применяет различный стиль принятия решений, т.к. ни один стиль не может являться идеальным. Поэтому эффективным руководителем является тот, который может вести себя по-разному в зависимости от требований реальности (адаптивности).

Коллективные решения принимаются группой людей, к которым делегированы полномочия для выполнения каких-либо заданий или комплекса заданий.

Наиболее предпочтительно принимать коллективные решения в следующих ситуациях:

– когда для принятия решения требуется большой опыт в какой-то определенной области (руководитель диверсифицированного предприятия);

- при принятии решения, непопулярного на предприятии для ослабления недовольства по отношению к конкретному руководителю;
- когда коллективное решение может поднять дух организации;
- при координации работы подразделений создают советы, дающие возможность руководителям подразделений высказываться и определить себе место в общем деле;
- когда нежелательно сосредоточить всю власть своих руках.

Кроме положительных факторов, коллективное принятие решений имеет и отрицательные моменты:

- отсутствие четкого описания прав и обязанностей группы;
- неправильно определенная численность группы (оптимальное количество 5-9 человек);
- потеря времени (закон тривиальности);
- замедленное принятие и выполнение решений;
- посредственность, рождаемая компромиссом;
- чрезмерные затраты;
- единомыслие.

При принятии управленческих решений необходимо учитывать *ряд факторов*, т.к. от этого будет зависеть насколько эффективными будут эти решения.

1) Личностные оценки руководителя.

2) Среда принятия решения. Она связана с определенными обстоятельствами, которые классифицируются как условия:

а) определенности: когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора;

б) риска: когда решения и их результаты не являются определенными, но вероятность каждого результата может быть известна. Сумма вероятностей всех вариантов должна быть =1;

в) неопределенности: невозможно оценить вероятность результатов, т.е. приходится учитывать факторы, которые невозможно получить за счет релевантности информации, а значит, и достаточно точно определить последствия. Здесь также играет большое значение время и изменения среды.

3) Информационные ограничения.

4) Поведенческие ограничения.

5) Негативные последствия.

6) Взаимосвязанность решений.

8.3. Методы принятия управленческих решений

При разработке управленческих решений используют различные методы. Наиболее типичными являются методы, объединенные в следующие три группы:

- логические методы;
- математическое моделирование;
- эвристические методы.

При выборе того или иного метода необходимо учитывать предъявляемые к ним требования:

- практическая пригодность метода;
- стоимость работы; результаты, получаемые при применении метода;
- его достоверность; стабильность решения, получаемого с помощью метода;
- сбалансированность данного метода с другими на различных этапах формирования решений.

При выборе метода руководители и специалисты чаще всего пользуются комбинацией методов, в наибольшей мере отвечающей особенностям тех или иных задач, а также устанавливают те сферы методической работы, которые не обеспечены научными методами принятия решений. Так как многие виды управленческой деятельности периодически повторяются (особенно в планировании и организации) и методы их решения известны, разработка новых методов охватывает лишь часть необходимого инструментария. Это создает реальные условия для экономии времени и средств, которые приходится затрачивать руководителям, решая управленческие проблемы.

Логические методы – характеризуются относительной простотой и не требуют применения сложного математического аппарата.

Основные приемы, которыми пользуются при данном методе являются:

а) *сравнение* – метод определяющий сходство и различие явлений и процессов, роль этого метода достаточно высока, но одновременно он носит поверхностный характер, сравнение готовит предпосылки для проведения аналогии;

б) *выделение «узких мест» и ведущих звеньев* базируется на *анализе* – т.е. познание и расчленение целого на составные части, и *синтезе* – т.е. соединении отдельных частей в единое целое.

в) *декомпозиция* целого на составные части, группировки (индукция, дедукция).

Моделирование применяется при выборе решений в ситуациях, слишком сложных для простой причинно-следственной оценки альтернатив. Некоторые модели не в состоянии понять руководители и использовать их самостоятельно.

Необходимость моделирования вызвана:

– сложностью и множеством переменных, относящихся к конкретной проблеме, постичь каждое человек в состоянии лишь упростив реальный мир с помощью моделирования;

– возможностью экспериментально проверить различные варианты решения проблем путем моделирования;

– моделирование – единственный способ увидеть варианты будущего и определить потенциальные последствия альтернативных решений, что позволяет их объективно сравнивать.

Эвристические методы. Основу этих методов составляет методология творческого мышления. Здесь применяются приемы:

а) *аналогия* – метод, основанный на переносе одного или ряда свойств с известного явления на неизвестное. Аналогия существенно облегчает понимание сложных процессов, являясь основной моделирования. Аналогия дает возможность правильно поставить проблему, определив направление дальнейшего исследования. Аналогия – частный случай индукции. Аналогия играет важную роль в рождении новых идей;

б) *метод мозговой атаки* – применяется для выработки необходимого направления для решения проблемы. Главная задача – получить как можно больше нетрадиционных идей. Широко применялся в Японии в середине 20 века;

в) *метод коллективного блокнота* – дает возможность использовать коллективное мнение и рассмотреть большое количество вариантов. Все предложения записываются в блокнот, при этом теряется автор, все предложения рассматриваются, анализируются, дополняются при несогласии новыми предложениями и выбирается наиболее подходящее решение проблемы.

г) *инверсия* – изменение обычного порядка или направления в методике решения проблемы (перестановка).

д) *морфологический анализ* – т.е. основанный на изучении закономерности изменчивости объекта, а также вариации отдельных его частей и т.д.

Задания для самостоятельной работы

1. Управленческие решения – это:

- а) один из необходимых моментов волевого действия, который состоит в выборе цели действия и способов ее выполнения;
- б) результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели;
- в) все вышеперечисленное;
- г) нет правильного ответа.

2. Методология разработки управленческих решений – это:

- а) совокупность приемов и способов действий;
- б) совокупность принципов, подходов;
- в) учение о методе, средствах мышления и деятельности, а также форма организации всей жизнедеятельности людей;
- г) закономерности в сочетании с методами.

3. Управляющая подсистема – это:

- а) совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляющихся в рамках организационной структуры фирмы;
- б) это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы;
- в) подсистема системы менеджмента, в которой регламентируются требования к качеству управленческого решения;
- г) все ответы верны.

4. Методика разработки управленческих решений – это:

- а) совокупность приемов и способов действий;
- б) совокупность приемов и способов действий, выполняемых в определенной последовательности для достижения цели;
- в) учение о методе, средствах мышления и деятельности, а также форма организации всей жизнедеятельности людей;
- г) закономерности в сочетании с методами.

5. Под эффективностью управленческого решения понимается:

- а) достижение поставленной цели;
- б) результат, полученный от реализации решения;

- в) разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения;
- г) отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление.
6. К процессу разработки управленческого решения предъявляются следующие требования:
- а) качество процесса, определяемое профессионализмом лиц, принимающих решения, качеством технических средств, должно быть не ниже качества входа системы;
- б) организация процесса разработки управленческого решения должна отвечать принципам рациональной организации процессов;
- в) длительность и стоимость процесса разработки управленческого решения должны быть минимальными;
- г) все ответы верны.
7. Какие из перечисленных методов разработки управленческих решений относятся к группе методов исследования операций?
- а) метод теории игр;
- б) метод управления запасами;
- в) метод линейного программирования;
- г) все ответы верны.
8. В принятии управленческого решения большую роль играет:
- а) власть;
- б) интуиция;
- в) образование;
- г) все вышеперечисленное
9. В практике менеджмента большинство решений являются:
- а) детерминированными;
- б) вероятностными;
- в) формализованными;
- г) корректируемыми;
10. По содержанию управленческие решения подразделяются на решения:
- а) количественного и не количественного характера;
- б) количественного и качественного характера;
- в) все вышеперечисленное;
- г) нет правильного ответа.

ТЕМА 9. МОДЕЛИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ (МЕНЕДЖМЕНТЕ)

9.1. Основные модели управления

Модель – формализованное описание процесса или явления, структура которого определяется как его объективными свойствами, так и субъективным целевым характером исследования.

Создание модели связано с потерей части информации. Это позволяет абстрагироваться от второстепенных элементов, сконцентрировать внимание на главных элементах системы и их взаимосвязи. Известные величины, вводимые в модель в готовом виде, называются *экзогенными*; величины, которые получаются в рамках модели при решении поставленной задачи, называются *эндогенными*. Связь модели с объективной действительностью двояка: с одной стороны, модель отражает реальный мир, является его условным воспроизведением, с другой – служит его преобразованию в соответствии со сформулированными целями.

Типы моделей

Физическая модель – это уменьшенное или увеличенное описание объекта или системы.

Пример: макет строительного объекта делается в миниатюре при конкурсах для выбора лучшего варианта. Авто, авиационные предприятия также изготавливают физически уменьшенные копии для определения такой характеристики как аэродинамическое сопротивление.

Аналоговая модель – это исследуемый объект, который не похож на реальный, но ведет себя тождественно.

Математическая модель – используются символы для описания свойств или характеристик объекта или события.

Теоретические основы экономико-математических методов как нового научного направления были заложены русскими учеными: А.В. Канторовичем (метод линейного программирования) и В.В. Новожиловым. Импульсом послужило планирование в СССР (план ГОЭЛРО, межотраслевой баланс 1923-1925 гг.). С 60-х годов математические методы используются для *решения задач оптимизации планов*, формирования цен, распределения ресурсов, составления моделей межотраслевого баланса, программно-целевого планирования и т.д.

Построение модели осуществляется поэтапно в следующей последовательности:

1. *постановка задачи* – от правильности ее диагностики зависит способность модели обеспечить правильное решение управленческой проблемы;
2. *конструирование модели* – осуществляется на основе информации соответствующей поставленной задаче при условии, что затраты на ее построение не превысят все расходы на задачу, требующую решения;
3. *проверка модели на достоверность* – т.е. степень соответствия ее реальному миру, наличие всех релевантных (относящихся к делу) переменных, путем теоретического и (или) экспериментального анализа;
4. *практическое применение модели* – только тогда является успешным, когда она принята и понята. Многие модели не используются руководителями из-за непонимания того, как она функционирует, каковы ее возможности и ограничения;
5. *корректировка модели* – с целью введения дополнительных данных и факторов модели модифицируют в соответствии с определенными изменениями, т.к. это влияет на критерии принятия решений.

Основные модели управления

Существует большое количество моделей для разрешения проблем. Наиболее известные и распространенные таковы.

I. *Теория игр* – основана на способности прогнозировать действия конкурентов в ответ на принятые решения. Создателями этой теории являются военные при разработке стратегии – учет действий противника. Применяется редко, т.к. точность прогноза реакции конкурентов невысока.

II. *Модели теории очередей* (или оптимального обслуживания) дают возможность определить оптимальное число каналов обслуживания, которые необходимо иметь.

III. *Модели управления запасами* – используются для определения времени поставок и количества ресурсов, а также определения массы готовой продукции на складах. Цель моделирования – сведение к минимуму отрицательных последствий накопления запасов, а именно: снижение затрат на размещение заказов, их хранение и потери, связанные с недостаточным уровнем запасов (простой); при избытке запасов увеличиваются расходы на хранение, перегрузку, страхование, уплату налогов и т.п., а также увеличение оборотных средств, что ведет к снижению рентабельности.

VI. *Модель линейного программирования* – применяется для решения следующих производственных проблем:

- планирование ассортимента изделий;
- определение оптимального технологического маршрута изготовления изделий;
- календарное планирование производства;
- составления оптимального графика отгрузки продукции и т.п.

V. *Имитационное моделирование* – дает возможность определить как поведет себя система или объект в ответ на определенные изменения или события. Имитация используется в ситуациях очень сложных, с большим количеством переменных.

VI. *Экономический анализ* – вбирает в себя почти все методы оценки затрат и экономических выгод, а также относительной рентабельности предприятия.

Типичная экономическая модель основанная на *анализе безубыточности*, т.е. методе принятия решений с определением точки, когда общий доход = суммарным затратам. Эта точка называется точкой безубыточности или порог рентабельности $P = 0$.

При этом учитываются три показателя:

- продажная цена единицы продукции: C ;
- переменные издержки единицы продукции (расходы, относимые непосредственно на производство): $I_{пер}$;
- общие постоянные издержки: ОПИ.

$$T_{без} = \text{ОПИ} / C - I_{пер} \quad (9.1)$$

Объем производства, обеспечивающий безубыточность, можно рассчитать почти по каждому виду продукции или услуги, если соответствующие издержки удастся определить. Это может быть число сидений в самолете, которые должны быть заняты пассажирами, число посетителей в ресторане, объем сбыта нового типа автомобиля.

9.2. Методы прогнозирования управленческих решений

Прогнозирование – это метод планирования, основанный на использовании прошлого опыта и текущего предположения с целью определения будущего. На основе составленных прогнозов принимаются решения. Прогнозы бывают очень сложными и для

того, чтобы их составить специалистам приходится тщательно изучать все аспекты прогнозируемого события:

- характер рынка;
- отношения с чиновниками;
- подъездные пути и т.д.

Выделяют основные разновидности прогнозов, которые способствуют достижению цели предприятием:

1) *экономические прогнозы* – составляются с целью предсказать состояние экономики конкретного предприятия;

2) *прогнозы развития технологии* – какие из технологий станут наиболее перспективными, какие изменения могут произойти и принесут ли они выгоду;

3) *прогнозы развития конкуренции* – используются для предсказания поведения конкурентов в будущем в ответ на определенные действия;

4) *маркетинговые прогнозы* – исследования рынка с целью выбора рыночной стратегии и учета влияния различных факторов на спрос и заказы клиентов в будущем;

5) *социальные прогнозы* – предсказывают изменения состояния общества и социальные приоритеты людей. Эти прогнозы необходимо учитывать в управлении применительно к мотивации работника.

Прогнозы можно составлять различными методами.

1. *Неформальные методы составления прогнозов*

А) На основе вербальной информации, получаемой в устной форме из разных источников (радио, ТВ и др.). Информация поступает о состоянии внешней среды и используется для достижения целей, но такая информация зачастую неточная, устаревшая.

Б) В виде письменной информации, ее источники – газеты, журналы, отчеты и т.п. Она легко доступна, но также бывает поверхностной, нечеткой, устаревшей.

В) Промышленный шпионаж – наиболее успешный способ сбора данных о действиях конкурентов.

2. *Количественные методы* – основаны на статистических данных, выражающих определенную достоверную информацию.

А) Анализ временных рядов – выявление тенденций роста или спада в прошлом или продление их в будущем. Может производиться с написанием графиков и таблиц. Является типичным для социального планирования.

Б) Каузальное (причинно-следственное) моделирование – это наиболее сложный метод из применяемых, используется для прогнозирования демографических изменений уровня доходов населения и т.п. При этом исследуется зависимость переменных факторов с другими множественными переменными. Эта зависимость в статистике называется корреляцией. Она показывает тесноту связи между показателями, не находящимися в функциональной зависимости. Самым сложным из каузального моделирования являются экономические модели по прогнозированию динамики экономики. Они включают огромное число уравнений, которые решаются с помощью мощных компьютеров. Разработка данных моделей – очень дорогостоящий процесс, поэтому не по силам даже крупным предприятиям.

3. *Качественные методы* – используются, когда количественные методы либо слишком сложны, недостаточны, либо очень дорогие, тогда прибегают помощи экспертов.

А) Мнение жюри – составляется усредненная оценка незаинтересованных сторонних специалистов, где могут использоваться такие разновидности, как коллективный блокнот, мозговой штурм, атака и т.д.

Б) Совокупное мнение сбытовиков; т.к. торговые агенты хорошо ориентируются конъюнктуре рынка, то зачастую их интуитивные прогнозы дают более точный результат, чем количественные методы.

В) Модель ожидания потребителя – составляется на основе результатов опросов и интервью клиентов организации.

Г) Метод экспертных оценок – это независимая экспертиза, с помощью которой эксперты заполняют специальные опросники по рассматриваемой проблеме, а затем каждый эксперт сравнивает свой прогноз с другими, делает поправки, пока все эксперты не придут к единому мнению; делается это анонимно.

Наиболее распространенными методами прогнозирования в управление является: платежная матрица и дерево решений.

Платёжная матрица – метод статистической теории решений, представляет собой таблицу, дающую возможность оценить в деньгах следствия альтернативных стратегий в сочетании с конкретными обстоятельствами. При применении решения руководителю приходится учитывать вероятность события, которая варьирует от 0 до 1. Она определяется руководителем, исходя из фактических данных прошлых периодов или интуиции, опыта. Вероятность прямо влияет на определение ожидаемого значения, которое определяется как сумма произведений возможных результатов на соответствующие вероятности.

Пример 1: Предприятие решило вложить денежные средства в акции 4-х предприятий, ожидая, что сумма дивидендов с учётом вероятности дохода по каждому из предприятий составит:

Р	Доход	
1	$0,2 \times 200 = 40$	}
2	$0,3 \times 80 = 24$	
3	$0,4 \times 1200 = 480$	
4	$0,1 \times 500 = 50$	

Пример 2: Коммерческий агент должен принять решение по организации рабочего дня: необходимо заключит сделку в другом городе на сумму 3 000 долл. К потребителю можно добраться поездом, затратив на поездку 8 час., а можно лететь самолётом. При использовании самолёта есть вероятность попасть в туман, и тогда придётся с потребителем договариваться по телефону, что приведёт к уменьшению заказа на 500 долл.; зато сможет обеспечить полный объём сделок при обычном режиме на сумму в 1,5 тыс. долл.

		Туман (0,1)	Ясно (0,9)
1 поезд		3 000	3 000
2 самолёт	доп. сд.	500	3 000
	Обычный объём сд.	1 500	1 500

1) $0,1 \times 3000 + 0,9 \times 3000 = 300 + 2700 = 3000$

$$2) \left. \begin{aligned} 500 \times 0,1 + 3000 \times 0,9 &= 50 + 2700 = \\ 1500 \times 0,1 + 1500 \times 0,9 &= 150 + 1350 = \end{aligned} \right\} 4250$$

если $p=0,5$ 1) = 3000
2) = 3250

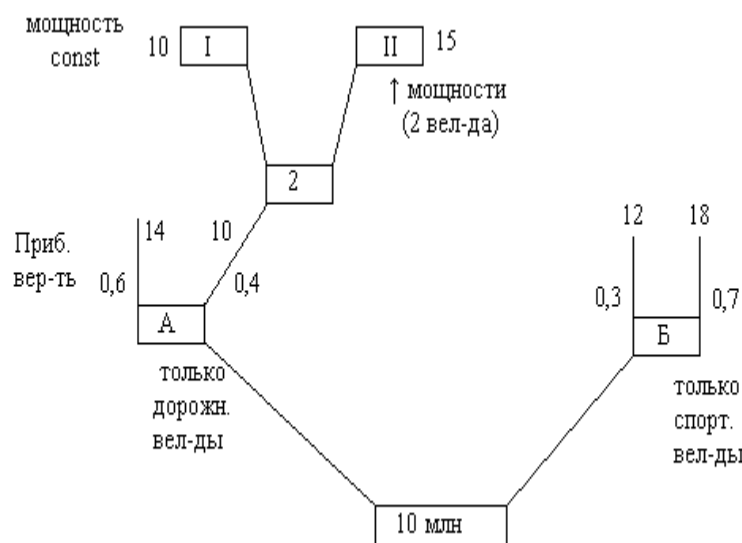
Вывод: лететь самолётом наиболее выгодно.

9.3. Дерево решений

«Дерево решений» – это метод выбора наилучшего варианта действия.

«Дерево решений» – это схематичное представление проблемы принятия решений по различным направлениям с учётом финансовых результатов. Этот метод является удобным для более сложных ситуаций, когда результаты одного решения действуют на последующие решения.

Пример: Предприятие выпускает дорожные велосипеды и получает прибыль $Pr = 10$ млн. в месяц. Исследования рынка показали, что появился D (спрос) на спортивные велосипеды. Для их выпуска предприятие должно понести затраты, что приведёт к получению прибыли ($Pr.$). Перед руководителем встаёт вопрос: надо ли переходить на спортивные велосипеды; продолжать ли выпуск дорожных велосипедов; увеличить их выпуск?



$$A = 14 \cdot 0,6 + 10 \cdot 0,4 = 8,4 + 4 = 12,4 \text{ млн.}$$

$$B = 12 \cdot 0,3 + 18 \cdot 0,7 = 3,6 + 12,6 = 16,2 \text{ млн}$$

Наиболее вероятным является II вариант (стабильно). Изучив все варианты с помощью дерева решений, руководитель приходит к выводу, что наращивание производства обоих видов велосипедов – наиболее оптимальное решение.

Задания для самостоятельной работы

1. Модель, используемая для определения времени поставок и количества ресурсов, а также определения массы готовой продукции на складах:

- а) модель теории очередей;
- б) имитационное моделирование;
- в) модель управления запасами;
- г) теория игр.

2. Модель принятия решений Врума- Йеттона:
 - а) помогает руководителю найти возможные альтернативы решения возникшей проблемы;
 - б) помогает руководителю обосновать принятое решение;
 - в) позволяет выбрать метод разработки решения;
 - г) дает возможность определить роль подчиненных в процессе принятия решения.
3. Модель проблемной ситуации с учетом вероятности наступления событий, оценки результативности каждого этапа и взаимосвязи событий представляет собой метод:
 - а) многомерных матриц;
 - б) «дерево решений»;
 - в) мозгового штурма;
 - г) синектики.
4. Модель, которая дает возможность определить, как поведет себя система или объект в ответ на определенные изменения или события –
 - а) экономический анализ;
 - б) имитационное моделирование;
 - в) модель линейного программирования;
 - г) модели теории очередей.
5. К методам принятия управленческих решений на основе математического моделирования относится:
 - а) экспертные и мыслительные усилия;
 - б) балльные оценки и линейное программирование;
 - в) метод «озарения»;
 - г) метод «мозгового штурма».
6. Цель прогнозирования управленческих решений:
 - а) прогнозирование затрат;
 - б) прогнозирование качества;
 - в) прогнозирование финансовых показателей;
 - г) прогнозирование эффективности.
7. Цель прогнозирования управленческих решений:
 - а) прогнозирование затрат;
 - б) прогнозирование качества;
 - в) прогнозирование финансовых показателей;
 - г) прогнозирование эффективности.
8. Основные задачи прогнозирования:
 - а) выбор метода прогнозирования;
 - б) прогнозирование затрат;
 - в) разработка прогноза рыночной потребности;
 - г) прогнозирование качества готовой продукции (работ, услуг).
9. Структура прогноза зависит от:
 - а) срока, на который он разрабатывается;
 - б) от деятельности организации;
 - в) от научно-технического развития;
 - г) от структуры управления.
10. Основные принципы прогнозирования:

- а) системность, комплектность, непрерывность, динамичность, адекватность, оптимальность;
- б) системность, комплектность, непрерывность, вариантность, адекватность, оптимальность;
- в) системность, комплектность, непрерывность, вариантность, обобщенность, оптимальность;
- г) только системность.

ТЕМА10. ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТЕ

10.1. Основные типы власти

Эффективное управление связано с такими наиболее действенными инструментами, как *власть, влияние, лидерство*.

Власть – это возможность влиять на поведение других людей.

Влияние – поведение отдельного индивида, который вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида.

Исследователи власти в менеджменте выделяют следующие основные типы власти:

а) *принуждение*, т.е. влияние, которое является эффективным при четкой системе контроля (требует больших затрат). Недостатки: ниже производительность труда и качество продукции; подчиненные склонны к подтасовке фактических данных;

б) *вознаграждение*, т.е. влияние через действия показательного характера. Более действенная форма по сравнению с принуждением. Недостатки: трудно прогнозируемый эффект из-за трудности в определении ценностей для поощряемого и в возможностях руководителя;

в) *законная или традиционная власть* – власть являющаяся самым распространенным инструментом влияния, поскольку традиция очень важна для формальных организаций. Влияние, основанное на традиции, дает социальное удовлетворение, т.е. проявляется причастность к определенной группе, а также влечет вознаграждение тем, кто лучше всего подчиняется традициям, сложившейся системы. *Недостатки*: консерватизм и противоречия с меняющимися ценностями, а следовательно, недостаточное использование человеческих ресурсов;

г) *власть примера (эталонная власть)*. Власть основана на силе личных качеств и способностей лидера. Харизматические личности стараются смело подражать;

д) *экспертная власть*. Предполагает влияние через разумную веру, т.е. все полагаются на руководителя, вера в его компетенцию. В сложных организациях при решении сложных задач подчиненные зачастую являются более компетентными, чем руководитель и могут не поделиться своей информацией, что приводит к принятию неэффективного решения. В крупной организации руководители далеки от фактической деятельности и вынуждены доверять информации специалистов, которые оказывают действенное влияние в организации, не обладая формальными полномочиями. Разумная вера менее устойчива, чем экспертная и действует медленнее, т.е. если специалист окажется неправ, руководитель не будет смело следовать его совету и его влияние уменьшится. Таким образом, проявляется баланс руководитель-подчиненный, который периодически перевешивает в ту или иную сторону.

Не всеми группами подчиненных можно управлять, используя властные принципы. На группы, обладающие высоким интеллектом, можно влиять двумя методами: убеждение и участие.

Убеждение – эффективная передача своей точки зрения, но на это требуется время, т.к. приказ издать проще. Убеждение тоже предполагает сочетание различных видов влияния.

Преимущества: работа выполняется на более высоком уровне и в большем объеме, чем по приказу.

Влияние через участие трудящегося в управлении предполагает признание власти и способностей исполнителя. При этом экспертная власть исполнителя и руководителя объединяется в единую позицию и направляется на достижение единых целей. Это дает удовлетворять работой и повышает производительность. Но участие в управлении годится не для всех ситуаций, т.к. не все подчиненные любят неясности и предпочитают жесткую авторитарную схему. К тому же и не все управляющие хотят отказаться от традиционных полномочий, терять власть, поэтому участие в управлении распространено нешироко.

Кроме того, могут использоваться косвенные методы влияния на подчиненных:

- манипулирование окружением индивида, используя прямые методы;
- изменение сил, воздействующих на индивида.

10.2. Стили руководства с позиции поведенческого подхода к управлению

Лидерство – способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Лидерство используется в теории менеджмента с трех позиций: личных качеств; поведенческого подхода; ситуационного подхода.

Определяет соотношение между наличием конкретных личных качеств и эффективностью руководителя и дает классификацию стилей руководства:

– *автократический стиль* предполагает навязывание руководителем своей воли подчиненным путем принуждения, вознаграждения или ссылки на традицию без учета их способностей. Такой стиль эффективен в армии или при безграничном доверии руководителю. Автократический стиль был разработан Мак-Грегором;

– *демократический стиль* характеризуется децентрализацией полномочий, участие подчиненных в принятии управленческих решений, влияние путем убеждения разумной веры. При демократическом стиле руководитель доверяет подчиненным, интересуется их мнением, поддерживает полуофициальные отношения, этот стиль характерен когда подчиненные разбираются в тонкостях работы лучше руководителя;

– *либеральный стиль* предполагает малое вмешательство руководителя в управление и предоставление самостоятельности подчиненным в решении большинства проблем. Эффективен при необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач. Роль руководителя заключается в создании необходимых условий для работы, определенных правил, границ решения задачи. Фактически руководитель, создавая условия работы, направляет процесс деятельности подчиненных в новое русло, чем и предопределяет конечный результат. Есть опасность трансформации этого стиля в *бюрократический*, когда руководитель отстраняется от дел, а свои полномочия передает выдвинутым лицам, которые в большей степени используют авторитарный стиль.

Эти три стиля не имеют четкого барьера и плавно переходят друг в друга.

Американский ученый *Лайкерт* ввел *коэффициент либерально-авторитарный*, определяемый как отношение на основе экспертизы сумм либеральных и авторитарных элементов в поведении руководителя. Оптимальный коэффициент 1,9, т.е. для эффективного руководства необходимо элементов убеждения применять в два раза больше, чем принуждения. В своих исследованиях он ввел четыре базовых системы стиля лидерства:

- 1) эксплуататорская-авторитарная;
- 2) благосклонно-авторитарная;
- 3) консультативно-демократическая;
- 4) основанная на участии.

После 1945г. появилась т.н. *двухмерная трактовка стилей лидерства*, заключающаяся в том, что деление руководителей на тех, кто сосредоточен только на работе или только на человеке. В дальнейшем эта версия оказалась ошибочной и было предложено объединить эти подходы.

Наиболее простое сочетание этих подходов демонстрирует управленческая решетка Блейка и Мутона, которые установили, что самый эффективный руководитель тот, кто проявляет заботу о людях и о производительности.

10.3. Ситуационные подходы к эффективному лидерству

В современных условиях успех дела определяется многими факторами, поэтому появились новые *ситуационные (многомерные) подходы к управлению и эффективному лидерству*, представляющие собой комплекс взаимодополняющих переплетающихся подходов. Разработано четыре ситуационных модели.

1. Модель Фидлера выделяет три фактора, влияющие на поведение руководителя:

- а) отношения между руководителем и коллективом (плохие, хорошие);
- б) структура задачи (структурирована, неструктурирована);
- в) должностные полномочия руководителя (слабые, сильные);

Сочетание этих факторов может быть различным, в зависимости от обстоятельств. Используя данную модель, можно подбирать и расстановливать руководящие кадры.

2. Модель Митчелла и Хауса, которые разработали теорию ожиданий и назвали ее *путь-цель*. Теория ожидания реализует поведение руководителя в плане воздействия на мотивацию, удовлетворенность и производительность подчиненных, исходя из этого, Хаус выделял два стиля:

- стиль поддержки;
- инструментальный стиль (на человека и на работу), затем: поощряющее участие;

и ориентированный на достижение.

3. Модель Херси и Бланшара – теория жизненного цикла: самые эффективные стили лидерства зависят от зрелости исполнителей, т.е. способности нести ответственность за свое поведение. Это качество не является постоянным, зависит от ситуации и поставленной задачи. Отсюда руководитель определяет состояние зрелости и выбирает *стиль поведения* из следующих четырех пунктов:

А) *Давать указание* – ориентирован на подчиненных, с низким уровнем зрелости. Стиль сочетает большую степень ориентации на задачу и маленькую на человеческие отношения.

Б) *Продавать* – определяется средствами управления зрелости подчиненных, т.е. они хотят принять ответственность, но не могут. Отсюда – поведение руководителя ориентировано на выполнение задачи и поддержание желания выполнять задание под свою ответственность.

В) *Участвовать* – соответствует умеренно высокая степень зрелости, т.е. подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Стиль ориентирован на участие подчиненных в принятии решения, т.е. мотивации и причастности к выполнению задания.

Г) *Делегировать* – определяется высокой степенью зрелости, когда подчиненные могут и хотят нести ответственность. Ему соответствует стиль делегирования, когда не нужны ни поддержка, ни указания и подчиненные могут действовать самостоятельно.

4. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона. Эта модель имеет особенность в том, что сосредоточена именно на схеме принятия решений, но схожа с предыдущими в том, что подчеркивает отсутствие четкого метода влияния на подчиненных. А эффективность стиля зависит от факторов, определяющих ситуацию.

Ни одна из моделей лидерства не дает четкой оценки факторов, влияющих на подчиненных, но подводит к пониманию четкого подхода к руководству.

Руководитель должен уметь менять свой стиль в зависимости от конкретных условий и научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния.

Арджирис назвал такой стиль ориентированным на реальность, а эффективные руководители те, кто ведет себя по-разному в зависимости от требований реальности.

Руководители с высоким уровнем подготовки смогут научиться выбирать стиль соответствующий ситуации. При этом он должен основываться на трех основных видах информации:

- 1) насколько поведение подчиненного обусловлено особенностям поставленной цели;
- 2) насколько оно стабильно;
- 3) насколько оно уникально.

Если поведение подчиненного определено внутренними причинами, руководитель принимает меры воздействия на подчиненного и корректирует их в соответствии с ответной реакцией. Если причины вызваны внешними условиями, направляют усилия на их изменение.

Задания для самостоятельной работы

1. Основой власти в организации является:

- а) добровольное подчинение;
- б) авторитет руководителя;
- в) приказы и распоряжения руководства;
- г) принуждение, ресурсы, добровольное подчинение.

2. В практическом менеджменте под термином «лидерство» предполагают ... лидерство

- а) проектное;
- б) деструктивное;
- в) программно-целевое;
- г) неформальное.

3. Влияющий имеет право отдавать приказание и его долг заключается в

подчинении им, это:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть.

4. Влияние индивида, основанное на занимаемом им положении, должности, статусе – это:

- а) авторитет;
- б) власть;
- в) лидерство;
- г) руководство.

5. Член группы, за которого она принимает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях:

- а) авторитет;
- б) лидер;
- в) руководитель;
- г) аутсайдер.

6. Методы, опирающиеся на власть руководителя, его право отдавать распоряжения являются:

- а) демократическими;
- б) организационно-распорядительными;
- в) авторитарными;
- г) официально-прагматическими.

7. Необходимость власти в организации определяется тем, что:

- а) власть приводит к дезорганизации;
- б) власть существует для подавления личности;
- в) власть является организующим началом;
- г) власть служит для обособления организации.

8. Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий, это:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) вера исполнителя;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть.

9. Эффективные способы поведения руководителя – это:

- а) стили руководства;
- б) условия руководства;
- в) руководящие принципы;
- г) использование власти.

10. Лидерство в теории менеджмента можно определить как...

- а) победу в конфликте;
- б) условия функционирования организации;
- в) размер заработной платы руководителя;
- г) способность оказывать влияние на личность и группы людей.

ТЕМА 11. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА И РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ

11.1. Групповая динамика: характеристика

Процесс управления относится к созданию и функционированию формальной организации, т.е. организации, созданной на основе действующего законодательства. Внутри всякой формальной организации существуют группы и неформальные организации, которые образовались без вмешательства руководства. Причем существует их сложное переплетение. Неформальные объединения людей часто оказывают сильное влияние на качество деятельности и организационную эффективность. Менеджер должен знать неформальные организации и взаимодействовать с ними.

Необходимым условием эффективности управления в современных условиях является умение работать в малых группах, созданных самими руководителями, таких, как производственные группы, бригады, различные комитеты и комиссии, и умение строить взаимоотношения со своими непосредственными подчиненными.

Марвином Шоу предложено такое определение: «Группа – это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц».

Группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса, называются формальными группами. Какой бы численности они не были – это формальные организации. Их первейшей функцией по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение конкретных целей.

В организации существует три основных типа формальных групп: группы руководителей, производственные группы и комитеты.

Как только формальная организация создана, она становится также и социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по предписаниям руководителей. Из социальных взаимоотношений рождается множество дружественных групп, неформальных групп, которые вместе представляют неформальную организацию. Схема образования формальных и неформальных групп дана на рисунке 11.1.

Организационная деятельность,
осуществляемая руководителем



ОРГАНИЗАЦИЯ



Рисунок 11.1 – Схема образования формальных и неформальных групп

Неформальной организацией называют спонтанно образовавшуюся группу людей, вступивших в регулярные взаимоотношения для достижения определенной цели. Эти цели являются причиной существования такой неформальной организации.

Большинство неформальных организаций свободно объединены в своего рода сеть неформальных организаций.

В неформальных организациях имеется иерархия, лидеры и задачи, неписанные правила, называемые нормами. Нормы служат для членов организации эталонами поведения. Нормы подкрепляются системой поощрений и санкций. Неформальная организация является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности.

Основной причиной вступления в неформальную группу является удовлетворение потребности в чувстве принадлежности — одной из самых сильных эмоциональных потребностей человека. Большинство формальных организаций сознательно лишают людей возможностей социальных контактов. Поэтому работники часто вынуждены обращаться к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести.

Другими причинами вступления в неформальные организации являются помощь, защита, общение, тесное общение и симпатия.

В идеальном варианте подчиненные должны иметь возможность без стеснения обращаться к своему руководителю за помощью, советом или для обсуждения своих проблем. Если этого не происходит, то руководителю следует внимательно разобраться в своих взаимоотношениях с подчиненными. Многие работники считают, что их руководитель в формальной организации плохо о них подумает, если они будут спрашивать о порученной им работе, или боятся критики.

В перечисленных и других случаях работники предпочитают прибегать к помощи своих коллег. Помощь полезна тому, кто получил ее, и тому, кто ее оказал. В результате оказания помощи дающий ее приобретает престиж и самоуважение, а получающий — необходимое руководство к действию. Потребность в помощи приводит к возникновению неформальной организации.

Осознанная потребность в защите продолжает оставаться важной причиной вступления работников в те или иные группы, например для объединения усилий в целях протестования вредных условий труда. Защитная функция приобретает более важное значение, когда начальству не доверяют.

Одной из важных причин принадлежности к неформальной организации является общение, обеспечивающее доступ к неформальному каналу поступления информации —

слухам. Это может удовлетворить потребности отдельной личности в психологической защите и принадлежности, обеспечить ей более быстрый доступ к нужной для работы информации.

Работники часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тем, кому они симпатизируют.

Характеристики неформальных организаций:

– социальный контроль – чтобы быть принятой группой, работник должен соблюдать нормы приемлемого и неприемлемого поведения;

– сопротивление переменам – перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации;

– неформальные лидеры – они приобретают свое положение, добиваясь власти и применяя ее по отношению к членам группы, аналогично тому, как это делает лидер формальной организации.

Неформальной организацией всегда необходимо эффективно управлять. Одна из самых больших трудностей, мешающая эффективному управлению группами, – это изначально невысокое мнение о них руководителей формальных организаций.

Группа сможет эффективно идти к достижению своих целей в зависимости от влияния следующих факторов:

– размера – 3-9 человек;

– состава – степени сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем;

– групповых норм;

– сплоченности – меры тяготения членов группы друг к другу и к группе;

– конфликтности;

– статуса и функциональной роли ее членов.

Рассмотрев вопросы, связанные с групповой динамикой, остановимся на разрешении конфликтов и противоречий в коллективе.

11.2. Конфликты: уровни, формы, типы

Конфликт (от латинского – столкновение), т.е. отсутствие согласия между сторонами.

Существует 4 основных уровня конфликтов:

1) внутриличностный конфликт, когда идет борьба мотивов;

2) межличностный конфликт, т.е. внутри группы – самый распространенный;

3) межгрупповой конфликт;

4) между личностью и группой.

При решении конфликта выполняются 4 основные задачи:

1) разрешение конфликтной ситуации;

2) преодоление негативных последствий;

3) закрепление позитивных последствий;

4) инструмент познания личности.

Формы и типы конфликтов:

1) Скрытые конфликты, когда нет открытого антагонизма, но есть настороженность и неприятие. Причины – нерепрезентативная группа.

В скрытых конфликтах решить проблему сложно и открыто вмешиваться нельзя, только косвенно.

2) Открытая конфликтность, когда известны стороны, мотивы. При этой форме конфликта можно вмешиваться открыто, но сложность в том, что он характеризуется напряженностью, а это ведет к иррациональному поведению.

3) Скрытая или открытая конфликтность позволяет менеджеру важно оценить ситуацию на конкретный момент, чтобы выбрать способ вмешательства: открытый или скрытый.

Конфликт определяется как отсутствие согласия между двумя (или более) сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же.

Противоречие – высказывание или поступок, направленные против кого-нибудь или чего-нибудь. Противоречие может стать начальным этапом конфликта. Поэтому в дальнейшем категории «конфликт» и «противоречие» обозначим одним термином «конфликт».

Современный менеджмент признает, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже желательны. В различных ситуациях конфликт помогает выявить разнообразные точки зрения, дает дополнительную информацию, помогает установить большее число альтернатив или проблем. Процесс принятия решений группой становится более эффективным. Работники имеют возможность выразить свои мысли, удовлетворив личные потребности в уважении и власти. Различные точки зрения могут привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение проходит до их фактического исполнения. Модель конфликта как процесса показана на рисунке 11.2.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности деятельности организации или дисфункциональным, приводя к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

Роль конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляют. Управление конфликтом предполагает необходимость выявления причин возникновения конфликтной ситуации.

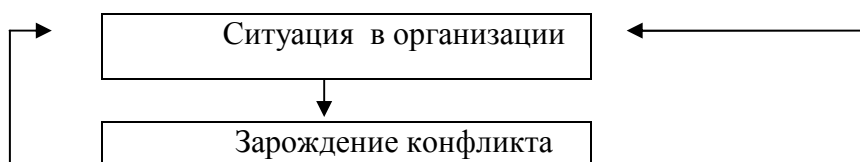




Рисунок 11. 2 – Модель конфликта как процесса

Существуют четыре основных типа конфликта: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой и межгрупповой.

Основными причинами конфликта признаются: ограниченность ресурсов, которые можно делить; взаимозависимость заданий; различия в целях, представлениях и ценностях, манере поведения, уровне образования; плохие коммуникации.

Существует несколько эффективных способов управления конфликтами. Их делят на две категории: структурные и межличностные.

Структурные методы разрешения конфликта включают: разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей, использование системы вознаграждений.

Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, признается разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения.

Еще один метод разрешения конфликтной ситуации – применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов – цепь команд. Если два или более подчиненных имеют разногласия по вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику.

В управлении конфликтами очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы, межотдельские совещания.

Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Внося вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогая другим группам организации, работники должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе.

Имеется пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблем.

Человек старается уйти от конфликта: тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже занимаясь решением проблемы.

Сглаживание конфликтов характеризуется стилем поведения, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». «Сглаживатель» принимает меры, чтобы не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности и солидарности.

В рамках стиля *принуждения* при разрешении конфликтов преобладают попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Используя этот стиль не интересуется мнением других, ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения.

Компромисс при разрешении конфликтов характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу весьма ценится в менеджменте, сводя к минимуму недоброжелательность, и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон.

Решение проблемы в рамках разрешения конфликтов заключается в признании различий во мнениях и готовности ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Руководитель или подчиненный, который пользуется таким стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант разрешения конфликтной ситуации.

В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация необходимы для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль разрешения конфликтов – решение проблемы.

11.3. Механизм возникновения и модели развития конфликтов

Наиболее оптимальное количество групп 7 (-,+2), и эта закономерность распространяется на общение. Поэтому все процессы управления изучаются в этом диапазоне. В кругу общения находимся мы, за пределами – они. Если мы и они в одной группе – возникает конфликтная ситуация.

Склонность человека более благоприятно оценивать свою группу (и зачастую необъективно) называется *интрогрупповой фаворитизм*, т.е. все лучшее мы отдаем себе, противнику – все минусы. Поэтому возникают конфликты. Решать их очень трудно, лучше предупреждать. Задача менеджера: уметь предугадывать конфликтные ситуации и быстро принимать решения.

Конфликты определяются следующими моментами:

- 1) столкновение мнений, намерений, позиций, разных точек зрения;
- 2) столкновение по значимому для человека поводу. Поэтому легко сделать вывод о его интересах;
- 3) сопровождается эмоциональным переживанием, а без этого – не конфликт;
- 4) изменение характера взаимодействия людей в конфликте, пытаются достичь целей, возникает новое поведение.

Факторы конфликта:

- организационный фактор (нет воды горячей);
- групповой фактор, т.е. традиции;
- ситуативно-личностный (настроение и т.д.);
- характерологические устойчивые факторы – это склонность субъекта разрешать конфликты в культурной манере.

Существуют 3 основные модели развития конфликта:

- а) формальные отношения;
- б) деловой спор;
- в) психологическая война.

Усилия любого руководителя должны быть направлены на решение конфликта в фазе формальных отношений и уводить ситуацию к деловому спору, не ждать, когда она примет стадию психологической войны.

11.4. Способы реагирования в конфликтных ситуациях

Способы реагирования в конфликтных ситуациях:

а) *настойчивость* – проявляет человек энергичный, если не добился цели. Идет на нарушение отношений с людьми, отсюда – конфликт, разлад.;

б) *приспособление* – не должно быть характерно для руководителя – это позиция жертвы;

в) *избегание*, т.е. перекладывание на плечи других ответственности. Недостатки: этот стиль не решает проблемы, в результате кто-то другой может решить эту проблему и не в вашу пользу; неразрешимые проблемы ведут к новым проблемам, теряется авторитет руководителя, который невозможно восстановить;

г) *компромисс*, т.е. когда частично идут на встречу друг другу – это искусство положительное, приводит к обоюдному согласию. Отрицательным моментом является то, что это временное решение, а значит, соперник может передумать не в вашу пользу;

д) *сотрудничество*, т.е. ориентир на противоположную сторону. Люди, ориентированы на сотрудничество, считают, что интересы могут совпадать, поэтому нужно искать варианты решения в любой ситуации.

Невербальное общение

Общение без слов, без мимики, которое дает возможность определить отношение человека к вам, его настрой на общение.

При общении может быть 2 противоположных позиции:

– поза активного интереса, наиболее располагающая к контакту, когда собеседник как бы устремлен к вам;

– поза напряжения (нога на ногу, рука на руку, скрещивание пальцев), она может проявляться: «двойной замок» – это позы защитные, говорят о неприязни, либо о том, что человек имеет свои проблемы и занят другим.

Динамика общения показывает отношение собеседников.

В процессе воздействия, особенно с незнакомыми людьми, мы относим их к категории приятных или неприятных, отсюда – наше поведение.

Незнакомых людей обычно воспринимаем по типичному стандарту. Это происходит мгновенно, и поэтому проявляются *ошибки при общении*:

1) явление стереотипизации;

2) явление ореола, т.е. одностороннее впечатление, которое определяет все остальное и не замечаются другие достоинства. Исправить отношение к человеку, в первую очередь в своих терминах, т.е. попытаться оценить по себе. Во-вторых, надо дать право оставаться человеку самим собой;

3) эффект первого впечатления – всегда преувеличенное, первое впечатление обманчиво;

4) явление проекции, т.е. склонность человека приписывать свои качества другим;

5) отсутствие дифференцирующих тонкостей.

Управление стрессами

Стресс – дискомфортное состояние человека в результате отрицательного воздействия на него определенных ситуаций.

Стресс может быть различной силы: от незначительного до чрезмерного. Чаще всего испытывают люди, связанные с психологическими и физиологическими напряжениями. Это приводит к нервным заболеваниям, поэтому сказывается на трудовой деятельности и косвенно на результатах деятельности организации.

Причины стрессов:

- а) организационные (неправильное распределение обязанностей);
- б) личностные характеристики, т.е. частные события, важные для человека.

Снизить уровень стресса можно следующими мероприятиями:

- 1) выработать в работе систему приоритетов, чтобы не разрываться на части;
- 2) научиться говорить «нет», когда достигли «предела»;
- 3) попытаться установить надежные отношения с руководителем;
- 4) обязательно нужно уточнить свои функции и обязанности и их конкретность;
- 5) всегда нужно постараться найти интерес в работе;
- 6) обязательно нужно находить время для отдыха;
- 7) вести здоровый образ жизни.

Выделяют организационные и индивидуальные методы управления стрессом.

Организационные методы включают:

- оздоровительные программы для сотрудников;
- тренинги релаксации с участием психологов,
- коммуникативные тренинги для развития коммуникативной культуры сотрудников, овладение навыками снятия напряжения, выездные игровые тренинги с целью снятия напряженности в коллективах, укреплению связей между сотрудниками.

Подобные программы существуют и применяются на уровне всей организации, особенно много их разработано в последние годы на предприятиях стран Западной Европы и США, сейчас очень активно используются и в отечественном менеджменте.

К индивидуальным методам относят (управления стрессом на уровне отдельной личности): психологический (изменение окружения, в котором существует стресс; изменение познавательной оценки окружения; изменение поведения для изменения окружения) и физиологический методы (улучшение физического состояния человека с целью повышения эффективности борьбы со стрессом, соблюдение надлежащего режима питания, поддержание себя в форме с помощью физических упражнений).

Задания для самостоятельной работы

1. Групповая динамика – это:

- а) сила стремлений членов группы оставаться в ней и выполнять свои обязательства перед группой;
- б) набор правил, в соответствии с которыми производится настройка рабочей среды;
- в) процессы взаимодействия членов группы;
- г) все ответы верны.

2. Групповые процессы – это:

- а) изменение групповых норм;
- б) изменение состава и структуры группы;

- в) процессы, организующие деятельность группы;
- г) все ответы верны.
3. Ценностные ориентации группы – это:
- а) готовность коллектива к определенной оценке ситуации;
- б) способ реализации устойчивых общественных отношений;
- в) социально обусловленная направленность сознания и поведения группы;
- г) все ответы верны.
4. Конфликт целей характеризуется тем, что:
- а) участвующие в нем стороны по-разному видят желаемое состояние объектов в будущем;
- б) участвующие в нем стороны расходятся во взглядах, идеях, мыслях по решаемым проблемам;
- в) у участников различны эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей;
- г) все ответы верны.
5. Основными группами факторов стресса, воздействующих на работников, являются...
- а) бюрократия;
- б) групповые факторы стресса;
- в) факторы стресса вне организации;
- г) плохое освещение.
6. Конфликты возникают там, где имеются:
- а) рассогласования физических, эмоциональных и других состояний;
- б) рассогласования в понимании, интерпретации информации;
- в) рассогласования экономических, технических, технологических процессов;
- г) отсутствие информации об оппоненте.
7. Выделяют основные формы внутриличностного конфликта...
- а) конфликт, вызванный фрустрацией (побудительный мотив блокируется раньше, чем человек достигнет желаемой цели);
- б) дефицит информации;
- в) конфликт ролей и неопределенность;
- г) стресс, обусловленный окружающей средой.
8. Предупреждение конфликта представляет собой:
- а) действия управленца по недопущению и нейтрализации факторов возникновения конфликта;
- б) наказание противодействующих оппонентов за участие в конфликте;
- в) мирное урегулирование возникших противоречий до начала открытого конфликта;
- г) все ответы верны.
9. Межличностными методами управления конфликтами являются...
- а) компромисс;
- б) предложение взятки;
- в) принуждение;
- г) все ответы верны.

Список литературы

1. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 239 с.
2. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 249 с.
3. Астахова, Н. И. Теория управления : учебник для академического бакалавриата / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин; под общ. ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 375 с.
4. Батулин В.К. Общая теория управления: Учебное пособие / В.К. Батулин. – М.: Юнити, 2015. – 487 с.
5. Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения : учебное пособие / А.В. Барышев. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. – 164 с.
6. Бельчик, Т. А. Методы исследований в менеджменте : учебное пособие / Т. А. Бельчик. – Кемерово : КемГУ, 2014. – 308 с. Текст: электронный. –URL: **Ошибка!**
Недопустимый объект гиперссылки.
7. Бурганова Л.А. Теория управления: Учебное пособие / Л.А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2018. – 16 с.
8. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2021. – 656 с.
9. Гапоненко А.Л. Теория управления: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Л. Гапоненко, М.В. Савельева. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 336 с.
10. Гукова, А.В. Управление предприятием: финансовые и инвестиционные решения: Курс лекций для бакалавров: Учебное пособие / А.В. Гукова, И.Д. Аникина, Р.С. Беков. – М.: Финансы и статистика, Инфра-М, 2012. – 184 с.
11. Гуськов, Ю. В. Основы менеджмента: учебник / Ю. В. Гуськов. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 263 с. Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product>
12. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А.П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 388 с.
13. Земедлина Е.А. Теория управления: Учебное пособие / Е.А. Земедлина. – М.: Риор, 2017. – 752 с.
14. Кафидов В.В. Современные концепции управления. М.: Креативная экономика, 2020. – 442 с.
15. Ким С.А. Теория управления: Учебник для бакалавров / С.А. Ким. – М.: Дашков и К, 2016. – 240 с.
16. Коргова, М. А. Менеджмент. Управление организацией: учебное пособие для среднего профессионального образования / М. А. Коргова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 197 с.
17. Мардас, А. Н. Основы менеджмента. Практический курс: учебное пособие для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 175 с.
18. Маслова, Е. Л. Теория менеджмента: Практикум для бакалавров: учебное пособие / Е. Л. Маслова. – Бакалавриат, Магистратура – Москва: Дашков и К, 2017. – Текст : электронный. – URL: <https://e.lanbook.com/book/93441>

19. Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 848 с. – Рекомендовано Министерством образования РФ.
20. Минаков, И. А. Экономика и управление предприятиями, отраслями и комплексами АПК: учебник / И. А. Минаков. – 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2020. — 404 с. — ISBN 978-5-8114-5206-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/136186>
21. Нестеров А.К. Внешняя среда организации // Энциклопедия Нестеровых – Текст: электронный. – URL: <https://odiplom.ru/lab/vneshnyaya-sreda-organizacii.html>
22. Основы современного управления: теория и практика : учебник / под. ред. А.Т. Алиева, В. Н. Боробова. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2020. – 526 с.
23. Прохорова, В. В. Теория менеджмента. Практикум: учебное пособие/ В. В. Прохорова. – Бакалавриат, Специалитет. – Краснодар: КубГТУ, 2018 – Текст: электронный. – URL: <https://e.lanbook.com/book/151178>
24. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник / З.П. Румянцева. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 304 с.: – (Высшее образование: Бакалавриат) – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1052228>
25. Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 304 с.
26. Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. Учебник. Гриф УМО вузов России / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 862 с.
27. Семенов, А. К. Набоков В. И. Менеджмент учебник/ А. К. Семенов, В. И. Набоков – Бакалавриат – Текст : электронный. – URL: <https://e.lanbook.com/book/173>
28. Современные технологии менеджмента: учебник / В. И. Королев, В. В. Уваров, А. Д. Заикин; Под ред. проф. В. И. Королева; Всероссийская академия внешней торговли. – Москва: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2012. – 640 с. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/258352>
29. Тавокин Е.П. Теория управления: Учеб пособ. / Е.П. Тавокин. – М.: Инфра, 2019. – 220 с.
30. Тебекин, А.В. Теория управления: Учебник / А.В. Тебекин. – М.: КноРус, 2019. – 64 с.
31. Трофимова, Л. А. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 335 с.
32. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 344 с.
33. Ширяев, В.И. Управление предприятием: Моделирование, анализ, управление / В.И. Ширяев, И.А. Баев, Е.В. Ширяев. – М.: КД Либроком, 2015. – 272 с.

Электронное учебное издание

Ольга Николаевна **Максимова**
Оксана Александровна **Гаврилова**
Наталья Владимировна **Ивлева**

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Учебное пособие

Электронное издание сетевого распространения

Редактор Матвеева Н.И.

Темплан 2022 г. Поз. № 23.

Подписано к использованию 23.11.2022. Формат 60x84 1/16.
Гарнитура Times. Усл. печ. л. 6,75.

Волгоградский государственный технический университет.
400005, г. Волгоград, пр. Ленина, 28, корп. 1.

ВПИ (филиал) ВолгГТУ.
404121, г. Волжский, ул. Энгельса, 42а.