

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Кафедра «Управления персоналом и психологии»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.11 Основы теории управления

Направление подготовки (специальность) 38.03.03 Управление персоналом

Профиль образовательной программы Управление персоналом организации

Форма обучения очная

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций.....	3
1.1. Лекция № 1 Сущность и содержание теории управления.....	3
1.2. Лекция № 2 Эволюция управленческой мысли.....	9
1.3. Лекция № 3 Функции теории управления.....	18
1.4. Лекция № 4 Функциональное разделение управленческого труда: сущность и содержание	26
1.5. Лекция № 5 Внутренняя и внешняя среда в управлении.....	29
1.6. Лекция № 6 Организационно-правовые формы управления организацией.....	35
1.7. Лекция № 7 Организационная структура управления организацией: понятие и виды.....	39
1.8. Лекция № 8 Основы кадровой политики на предприятии.....	45
1.9 Лекция № 9 Стили управления.....	53
1.10 Лекция № 10 Управление и активизация управленческих ресурсов на предприятии	57
2. Методические указания по проведению семинарских занятий.....	62
3.1. Семинарское занятие № С-1 Сущность и содержание теории управления.....	62
3.2. Семинарское занятие № С-2 Эволюция управленческой мысли.....	63
3.3. Семинарское занятие № С-3 Функции теории управления	63
3.4. Семинарское занятие № С-4 Функциональное разделение управленческого труда: сущность и содержание.....	64
3.5. Семинарское занятие № С-5 Внутренняя и внешняя среда в управлении.....	64
3.6. Семинарское занятие № С-6 Организационно-правовые формы управления организацией.....	65
3.7. Семинарское занятие № С-7 Организационная структура управления организацией: понятие и виды.....	66
3.8. Семинарское занятие № С-8 Основы кадровой политики на предприятии.....	66
3.9 Семинарское занятие № С-9 Стили управления.....	67
3.10 Семинарское занятие № С-10 Управление и активизация человеческих ресурсов на предприятие.....	67

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1. 1 Лекция №1 (2 часа).

Тема: «**Сущность и содержание теории управления**»

1.1.1 Вопросы лекции:

1. Понятие, сущность и значение управления.
2. Основные категории менеджмента.
3. Эволюция управленческой мысли.
4. Школы научного управления.

1.1.2 Краткое содержание вопросов:

Вопрос 1. Понятие, сущность и значение управления.

К. Маркс выделял и рассматривал две стороны управления: управление как вид деятельности (организационно-техническая сторона), т. е. это «производительный труд, выполнять который необходимо при всяком комбинированном способе производства», и управление как проявление производственных отношений и целенаправленности (социально-экономическая сторона), т. е. часть регламента или правопорядка на производстве, что зависит от формы собственности на средства производства. Выделяют также понятие «наука управления».

Управление - это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу (по Друкеру). Эту деятельность осуществляют управленцы различных уровней, т. е. менеджеры.

Управление — элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей.

Социальное управление - воздействие на общество с целью его упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития.

Управление организацией - целенаправленное воздействие на систему (учреждение, предприятие, институт и т. п.) или на процесс (разработку нормативных документов, проектирование структуры управления и т. п.).

Ключевым аспектом менеджмента является признание роли и значения других людей. Хороший менеджер знает, что для выполнения задач, стоящих перед организацией, необходимо участие всех сотрудников. В начале XX в. Мэри Паркер Фоллетт, ученый в области менеджмента, определяла менеджмент как «искусство достижения целей с помощью других людей».

Несколько позже видный теоретик менеджмента Питер Друкер утверждал, что работа менеджера заключается в том, чтобы определять направление развития всей организации, обеспечивать руководство и решать, каким образом использовать организационные ресурсы, чтобы достичь поставленных целей. Решение задач с помощью других людей, использование ресурсов для достижения поставленных целей, обеспечение руководства и определение направления развития - это именно то, чем занимаются менеджеры. Эти виды деятельности относятся не только к уровню высшего руководства, но и к руководителям службы безопасности, бухгалтерских отделов, директорам по маркетингу и другим менеджерам.

Менеджмент - это достижение организационных целей эффективным и экономичным способом посредством планирования, организации, лидерства и контроля над организационными ресурсами.

Предмет науки управления — законы и закономерности управления как целостного, комплексного и конкретного социального явления.

Законы действуют не автоматически, а только через деятельность людей, при этом знание и следование законам определяет их поступки и поведение, а субъективность человека способна радикально исказить проявление закона.

Закон - необходимое, существенное, повторяющееся отношение между явлениями в природе и обществе. Понятие закона родственно понятию сущности. Существуют три основные группы законов: специфические, или частные (например, закон сложения скорости в механике); общие для больших групп явлений (например, закон сохранения и превращения энергии, закон естественного отбора); всеобщие, или универсальные. Познание законов составляет задачу науки.

Всеобщий закон управления может звучать так: все системы управляемы. Считывающиеся неуправляемыми системы управляются пока что неизвестными и неподвластными человечеству силами на основе непознанных законов.

Еще один всеобщий закон управления, или принцип: необходимость научности в управлении. Научность управления заключается в том, что оно осуществляется на основе системного подхода, в соответствии с экономическими, социально-психологическими законами и иными известными законами и принципами, действию которых подчиняется система.

Общие законы управления:

- управленческое воздействие ведет к результату (в этом проявляется закон сохранения и превращения энергии);
- закон адекватности воздействия природе системы: воздействие тем с большей вероятностью приведет к ожидаемым результатам, чем точнее стимул соответствует сущности системы, ее свойствам, ожиданиям;
- закон жизненного цикла (любая система проходит этапы зарождения, бурного развития, постепенного роста или стабильности, кризиса, упадка); понимание этапа развития системы помогает понять ее актуальные свойства, приоритеты;
- закон «объективности субъективизма» в управлении и в науке. Ученые, исследователи, практики, познавая некий объект, явление, опираются на достигнутый к данному моменту уровень представлений об объекте и предмете, на собственную эрудицию, собственный подход, точку зрения, создают собственную, не лишенную субъективности модель объекта.

На организацию воздействует внешняя среда, поэтому следует учитывать законы внешней среды, например, законы общественно-экономической формации.

При выполнении отдельных функций управления необходимо знать и учитывать соответствующие «функциональные» законы, например, законы планирования, лидерства, организации деятельности, контроля.

Вопрос 2. Основные категории менеджмента.

Категории менеджмента - это наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организаций.

Основные категории менеджмента - это объект, субъект, функции, виды, методы и принципы.

Объектом управления - могут быть отрасли (промышленность, сельское хозяйство, транспорт), территориальные общности людей (область, район, город), отдельные стадии воспроизводства (производство, сбыт, снабжение, НИОКР), аспекты экономической деятельности (качество продукции, взаимодействие с потребителем, маркетинг), виды ресурсов (финансовые, человеческие и др.), а также характеристики производства (эффективность, отношение к работе, качество жизни, уровень занятости).

Субъекты управления - руководители различного уровня, занимающие постоянную должность и наделенные полномочиями в области принятия решения в определенных сферах деятельности (директор, менеджер, совет директоров, мэр города, городская дума, начальник отдела, группа качества, городская торгово-промышленная палата, а также

любые другие люди или группы людей осуществляющие управленческое воздействие на объект управления).

Характеристику объектов менеджмента проводят с позиции трех аспектов: вида объекта, функциональных областей и уровней объекта.

При этом различают следующие виды объекта управления:

- операция;
- проект;
- система.

Функциональные области деятельности объекта:

- маркетинг;
- производство;
- финансы;
- кадры;
- НИОКР.

Уровни объекта управления:

- рабочее место;
- участок;
- цех;
- производство;
- предприятие;
- объединение.

По признаку содержания различают менеджмент:

нормативный - предусматривающий разработку и реализацию философии организации, т.е. миссию ее предпринимательской политики, определение позиции организации в конкурсной нише рынка и формирование общих стратегических намерений;

стратегический - предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации и обеспечение стратегического контроля за их реализацией;

оперативный менеджмент - предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации.

Функции менеджмента определяют устойчивый состав специфических видов деятельности управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения.

В основе менеджмента лежит система экономических законов, закономерностей управления в условиях рыночных отношений. Законы и закономерности носят объективный характер, т.е. не зависят от воли людей, а, напротив, определяют их волю, сознание и намерения.

Закон - это не зависящая ни от чьей воли, объективно наличествующая непреложность, заданность, сложившаяся в процессе существования данного явления, его связей и отношений с окружающим миром.

Различают общие и специфические законы управления.

К общим законам управления относятся:

- закон специализации управления;
- закон интеграции управления;
- закон экономии времени;

Специфические законы управления выражают наиболее существенные связи и отношения различных сторон управления между собой и с элементами внешней среды.

Эти законы затрагивают те стороны управления, для которых характерно взаимовлияние: когда изменение формы и содержания одной стороны управления вызывает устойчивые и вполне определенные изменения другой.

На данном уровне развития теории среди законов управления можно выделить:

- закон единства и целостности системы управления;
- закон сохранения пропорциональности и оптимальной соотносительности всех элементов системы управления;
- закон зависимости, эффективности решения задач управления от объема использования информации;
- закон соответствия потребного и располагаемого времени при решении задач управления;
- закон совместимости технических средств и систем управления соподчиненных и взаимодействующих систем.

Закономерность - первоначальная формулировка закона в начале его теоретического осмыслиения и исследования.

Законы и закономерности устанавливают общие, существенные и необходимые связи между изучаемыми явлениями.

Все закономерности управления можно разделить на две группы. К первой относятся закономерности, присущие управлению вообще как целенаправленному воздействию, ко второй - закономерности менеджмента.

К закономерностям управления относятся:

- единство системы управления производством (устойчивость внутренних связей системы при изменении состояния внешней среды);
- пропорциональность производства и управления (определенная соотносительность развития основного и вспомогательного производства, как одно из условий высокой производительности труда);
- централизация и децентрализация управления (необходимость распределения задач, функций и полномочий (прав и ответственности по уровням иерархии управления));
- соотносительность и адекватность управляющей и управляемой систем (соответствие управляющей системы управляемой).

Метод управления - это способы работы с конкретными инструментами, средствами управления, способы реализации функций управления.

Методы управления: административные, экономические, социально-психологические.

Принципы управления - общие правила, отражающие требования к управлению в определенных условиях общественного развития.

Принципы системного подхода должны занимать центральное место в методологии управления, служить связующим звеном методологии и организации управления.

Вопрос 3. Эволюция управленческой мысли.

Организации существуют почти столько же, сколько существует человечество, до XX века мало кто задумывался над тем, как управлять ими системно. Людей, в основном, интересовало, как, используя организации, заработать больше денег, приобрести большую политическую власть, то есть извлечь как можно большую прибыль, но не как управлять ими.

Даже прагматическое проявление преимуществ, проистекающих из эффективного управления организацией, едва ли вызывало истинный интерес к способам и средствам управления.

В начале XIX века Роберт Оуэн много времени посвятил проблемам достижения целей организации с помощью других людей. Он представлял своим рабочим приличное жилье, улучшал условия их работы, разрабатывал системы открытой и справедливой оценки работников и с помощью дополнительных выплат за хорошую работу развивал материальную заинтересованность. Подобные нововведения были феноменально новаторски для своего времени и явились уникальным прорывом в суть человеческого восприятия действительности и роли руководителя. Со всех концов страны и из-за границы люди съезжались на фабрик у Оуэна в Нью-Ланарке, Шотландии, чтобы воочию

увидеть этот удивительный социальный эксперимент. Однако, несмотря на то, что фабрика была исключительно прибыльной, другие предприниматели того времени видели мало здравого смысла в реформах Оуэна, ни один из них не последовал его примеру. Это объясняется тем, что в то время собственники пытались извлечь как можно большую прибыль из своего предприятия при как можно меньших затратах. Не считалось необходимым социальная забота о рабочих, полагалось, что выплачиваемая заработка плата, которую, кстати, тоже пытались как можно более минимизировать, является достаточным вознаграждением за труд рабочих. Также пытались снижать затраты за счет сокращения числа служащих на предприятии, не занятых непосредственно в процессе производства, считая такие расходы неоправданными. Как известно, такая политика привела в некоторых странах к различным социально-политическим потрясениям. Так, например, в России в начале XX века подобное отношение к рабочим стало одной из причин, из-за которых стало возможным установление "диктатуры пролетариата" и создания так называемого государства рабочих и крестьян.

Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 году. Именно тогда американский инженер Ф. У. Тейлор опубликовал свою книгу «Принципы научного управления», которую многие считают началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследований. Однако, еще задолго до опубликования трудов Тейлора, в американском обществе инженеров-механиков большой шум наделал доклад Тауна, в котором он провозгласил принцип, что всякий инженер должен быть также и экономистом. Подобный лозунг не был идеологическим измышлением, в нем была сформулирована уже назревшая и успевшая фактически сказаться тенденция и отчасти указаны ближайшие практические перспективы. Многие инженеры увидели в нем правильное выражение складывавшегося положения вещей. С особым вниманием отнесся к данной проблеме и Тейлор, посвятивший впоследствии долгие годы кропотливой работы правильному, как ему казалось, ее разрешению.

Видно, что понимание того, что организацией, чтобы более эффективно достигать ее целей, можно и нужно управлять систематизировано, развивалось с первой половины XIX века до 20-х годов века нынешнего. Основной силой, которая подстегнула интерес к управлению, была промышленная революция, которая началась в Англии. Но идея того, что управление само может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в Америке. Это обусловлено рядом факторов. В начале XX века США были почти единственной страной, где человек мог преодолеть трудности, связанные с его происхождением, национальностью, проявив личную компетентность. Трансконтинентальные железнодорожные линии, строительство которых было завершено в конце XIX века, превратили Америку в самый крупный единый рынок в мире. В то время практически не существовало государственного регулирования в бизнесе. Невмешательство позволяло предпринимателям, которые добивались успеха в самом начале развития своего дела, становиться монополистами. Эти и другие факторы сделали возможным формирование крупных отраслей, крупных предприятий, причем, настолько крупных, что они требовали новых формализованных способов управления.

Таким образом, можно сказать, что появление и оформление управления как науки было частично ответом на потребности большого бизнеса; частично попыткой воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции; частично достижением группы любознательных людей, имевших горячее желание открыть самые эффективные способы выполнения работы.

Дальнейшее развитие науки об управлении не представляло собой серию последовательных шагов вперед. Скорее, это было несколько различных подходов, которые часто совпадали, что-то заимствовали друг у друга. Объектами управления являются и люди, и техника, а, следовательно, успехи в теории управления зачастую зависели от успехов в других, связанных с управлением, областях, таких как математика, психология, социология и так далее. По мере развития этих областей знания

исследователи в области управления узнавали все больше о факторах, влияющих на успех организаций. Такие знания помогали специалистам понять, почему некоторые более ранние теории иногда не выдерживали проверки практикой, и находить новые подходы к управлению. В то же самое время мир начинает быстро меняться. Все более частыми и значимыми становились научно-технические нововведения и правительства различных стран начали все более решительно определяться в своем отношении к бизнесу. Эти и многие другие факторы заставили представителей управленческой мысли сильнее осознать существование внешних по отношению к организации сил и их влияние на нее. Это привело к разработке новых подходов к управлению.

Вопрос 4. Школы научного управления.

В процессе эволюции науки об управлении появилось четыре основных школы управления, каждая из которых внесла свой неоценимый вклад в развитие управленческой мысли. Этими школами являются:

1. Классическая школа (1885-1950), в которой многие выделяют школу научного управления и административную школу управления. Основные представители - Тейлор, Гилберт, Гантт, Файоль, Урвик.

2. Поведенческая (бихевиористская) школа управления (1930-1950-наст. время). Основные представители - Мэйо, Барнард, МакГрегор, Маслоу, Герцберг, МакКелланд

3. Школа науки управления или количественного подхода (1950-наст. время). Основные представители - Черчмен, Форестер, Райфа.

4. Школа ситуационного подхода (1950-наст. время). Основные представители - Берне, Сталкер, Вудворд, Томпсон.

Наиболее убежденные приверженцы каждой из этих школ полагали в свое время, что именно им удалось найти ключ к наиболее эффективному достижению целей организации. Более поздние исследования и неудачные попытки применить теоретические открытия школ на практике доказали, что многие ответы на вопросы управления были лишь частично правильными. И тем не менее, концепции и приемы всех четырех школ и по сей день в той или иной степени находят свое применение в управлении организациями. Рассмотрим подробнее развитие классической школы, одним из основоположников которой является Анри Файоль.

Первой концепцией классической школы управления было научное управление, которое тесно связано с работами Тейлора, Френка и Лилии Гилберта и Гантта. Эти создатели школы научного управления полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Первой фазой исследований научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Так, например, Тейлор скрупулезно замерял количество железной руды и угля, которое человек может поднять на лопатах различного размера. Гилберты изобрели прибор и назвали его микрохронометром. Они использовали его в сочетании с кинокамерой для того, чтобы точно определить, какие движения выполняются при определенных операциях и сколько времени занимает каждая из них. Основываясь на полученной информации, они изменили рабочие операции, чтобы устраниТЬ лишние, непродуктивные движения, и тем самым повысить эффективность работы.

Научное управление не пренебрегало и человеческим фактором. Важным вкладом этой школы было систематическое использование материального стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась также возможность небольшого отдыха и неизбежных перерывов в производстве, так что количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным и справедливо установленным. Это давало возможность руководству установить нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум. Авторы работ по научному

управлению признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой ими работе, а также подчеркивали большое значение обучения.

Научное управление также выступало в защиту отделения управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению - это определенная специальность, и что организация в целом выигрывает, если каждая группа работников сосредоточится на том, что делает успешнее всего. Такой подход резко контрастировал со старой системой, при которой рабочие сами планировали свою работу.

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому, управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. Однако, авторы, писавшие о научном управлении, посвящали свои исследования тому, что называется управлением производством. Они занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого. С возникновением административной школы специалисты начали постоянно вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом.

Тейлор и Гилберт начинали свою карьеру простыми рабочими, что, безусловно, повлияло на их представления об управлении организацией. В отличие от них, авторы, считающиеся создателями школы административного управления, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления. Анри Файоль, с именем которого, как уже говорилось, и связывают появление этой школы, руководил большой французской компанией по добыче угля. Л. Урвик был консультантом по вопросам управления в Англии. Следовательно, основной заботой основоположников административного управления была эффективность в более широком смысле слова, применительно к работе всей организации, а не только ее производственной части. Файоль и его единомышленники старались определить общие характеристики и закономерности управления организаций. Их целью было создание универсальных принципов управления, причем они исходили из идеи, что следование этим принципам обязательно приведет организацию к успеху. Данные принципы затрагивали два основных аспекта: разработка рациональной системы управления организацией и построение структуры организации и управления работниками. Следует отметить, что многие принципы управления, разработанные Файолем, до сих пор остаются практически полезными и применяются во многих организациях.

1.2 Лекция №2 (2 часа).

Тема: «Эволюция управленческой мысли»

1.2.1 Вопросы лекции:

1. Становление и развитие науки управления в России.
2. Новая парадигма управления

1.2.2 Краткое содержание вопросов:

Вопрос 1. Становление и развитие науки управления в России.

Управленческая деятельность в нашей стране имеет многовековую историю. В древнерусских летописях X века упоминается о купцах – жителях городов, занимающихся торговлей, и «гостях» – торговцах из заморских стран.

В «Истории государства Российского» Н. М. Карамзина рассказывается: «...в X веке жило множество россиян в Цареграде, которые продавали там невольников и покупали всякие ткани. Звериная ловля и пчеловодство доставляли им множество воску, меду и драгоценных мехов, бывших вместе с невольниками главным предметом их торговли... Они ходили на судах не только в Болгарию, Грецию, Хазарию или Тавриду, но... и в самую отдаленную Сирию. Черное море, покрытое их кораблями или, справедливее сказать, лодками, было названо Русским».

В этот период в городах образуются купеческие общества, купцы и «гости» становятся любимыми героями русского фольклора (Садко Богатый гость, Добрыня Никитич, Иван Гостиный сын и др.).

Монголо-татарское нашествие надолго задержало развитие страны. Но уже в XIII–XIV веках начали возрождаться русские города, вместе с ними – промысел и торговля, а также и купечество. К концу XVI века уже существовали три купеческие корпорации, имевшие выборных руководителей и пользовавшиеся определенными правами.

В 1653 году вводится первый в истории страны Торговый устав, устанавливающий единый торговый налог. Но этому уставу иностранные купцы облагались более высокими пошлинами, чем российские.

Правление Петра I дало мощный толчок экономическому развитию России, превращению ее в первоклассную мировую державу. Формируется единый всероссийский рынок, развиваются производительные силы, растет народное благосостояние. В Манифесте 16 апреля 1700 года Петр I провозглашает: «С самого вступления нашего на престол все старания и намерения наши клонились к тому, чтобы все подданные наши приходили в лучшее и благополучнейшее состояние». Петр твердой рукой проводит в жизнь главную идею самодержавия: «Государь никому на свете о своих делах ответу дать не должен». Это дало возможность установить строгий порядок, столь необходимый для управления огромной страной.

Но даже в те времена силовые, командно-административные методы управления были не единственными. Интересный материал поэтому вопросу содержит книга начальника олонецких и уральских горных заводов В. И. Геннина «Описание уральских и сибирских заводов». Вот что там говорится: «Управителю надлежит быть добруму, радетельному и трудолюбивому, трезву, и который бы к своей безумной корысти не прилежал, и тщание б имел, и к делам был понятен, и содержал бы над мастерами добрую команду, чтобы оные в указанные часы всяк были при своем деле». Есть в упомянутой книге и другие, близкие нынешнему времени мысли: «Когда начальство вместо настоящих дел занимается одними рапортами о получении и исполнении указов, ответами и объяснениями – сие правление по существу и течению дел доказывает происходящий от него вред... Все остается в одних бумагах». И еще: «Надлежит смотреть, дабы по должности всяк свое дело исправлял, как надлежит, радетельно, а не леностно. А понеже в инструкциях о должностях для краткости объявлено только о самых главнейших делах, как поступать и от чего предостерегаться, то кто сверх сих инструкций усмотрит к пользе заводского интереса, то в том ему... за благо принято будет».

Первые русские предприниматели-капиталисты выросли из купечества с началом развития капитализма в начале XVIII века. Значительная часть их стала владельцами фабрик и заводов. Государство оказывало этим предпринимателям существенную материальную поддержку, помогало организовывать производство. В этот период складываются торгово-промышленные династии Морозовых, Прохоровых, Рябушинских, Третьяковых и многие другие. Их предприятия, вплоть до Октябрьского переворота 1917 года, сохраняли, как правило, семейный характер.

Конец XIX и начало XX века были для России годами экономического роста. Особенно быстро развивалась промышленность и торговля. Торгово-промышленный оборот Российской России составлял тогда около 10 миллиардов рублей. Чтобы представить себе масштабы этой цифры, отметим, что средний ежемесячный заработок основной массы трудового населения страны составлял тогда около 7 рублей на человека, учитель получал 20–25 рублей в месяц, килограмм хлеба стоил 3–5 копеек, за 1 копейку можно было купить порцию мороженого.

Только в Московской губернии действовало 53 тысячи предприятий. В стране быстрыми темпами развивались добывающая и обрабатывающая промышленность: горнозаводская, железоделательная, сахарная, текстильная. Правительством С. Ю. Витте была проведена денежная реформа. Россия быстро ликвидировала разрыв в развитии

экономики по сравнению с развитыми странами Запада. Многие российские предприятия того времени завоевали себе славу лучших в мире.

Развитие предпринимательства в России имело ряд особенностей. В истории экономики отмечается, что на русской почве меньшее значение, чем в европейских странах, и особенно в США, придавалось личному богатству, не было принимавшего там уродливые формы культа денег, поклонения «золотому тельцу». Не отмечалось столь характерного для молодого бизнеса стремления нажиться нечестным путем, продать товар подороже во что бы то ни стало. Хорошим предпринимателем считался тот, кто умел наживать деньги за счет ускорения оборота товара, лучшего обслуживания покупателя. Для многих российских предпринимателей было свойственно отношение к своему делу не только как к источнику личного богатства, но как к важной миссии, возложенной на него Богом или судьбой, – подавляющее большинство предпринимателей России были глубоко верующими людьми.

В прямой связи с этими качествами находится и широчайшая благотворительная деятельность российских промышленников и купцов. Свидетельства тому существующие и поныне Морозовский и Щукинский музеи европейской живописи, Третьяковская галерея, Бахрушинский театральный музей, Художественный театр Станиславского и Немировича-Данченко, опера Зимины, другие замечательные явления культуры, созданные на деньги благотворителей-меценатов.

Вместе с тем следует иметь в виду, что самобытность российской экономики не мешала ей развиваться в русле мирового экономического процесса со всеми присущими ему атрибутами рынка. Уже в 1703 году в Санкт-Петербурге была организована первая в России биржа. К началу Первой мировой войны более ста бирж существовали уже во всех крупных городах страны. Быстро развивалась банковская деятельность. Заслуженной всемирной славой пользовалась Нижегородская ярмарка.

Российские предприниматели были для своего времени прекрасно образованы. Образцовыми учебными заведениями мирового класса считались в начале нашего века Петербургский политехнический институт с его экономическим факультетом, Московский, Киевский и Харьковский коммерческие институты. В стране успешно работало 250 средних коммерческих училищ (первое было открыто в Москве в 1773 году), в которых обучали десятки тысяч будущих предпринимателей и управляющих.

Вплоть до Октябрьской революции заслуженной всемирной славой пользовались хлопчатобумажные предприятия Морозовых, кожевенное и суконное производство Бахрушиных, промышленные предприятия Третьяковых, текстиль Прохоровых (знаменитая «Трехгорка»), машины и судостроение Путиловых, железные дороги Мамонтовых, химические заводы Ушаковых, гастрономия братьев Елисеевых и многое-многое другое.

Пять поколений семьи Морозовых внесли огромный вклад в развитие российской экономики, в промышленность, торговлю, культуру. Это были великие благотворители и меценаты. Основателем династии Морозовых считается Савва Васильевич, который, будучи еще крепостным крестьянином, в 1797 году создал ткацкое предприятие, на котором работал вместе с членами своей семьи. Производимые ими шелковые ткани пользовались большим спросом и высоко ценились на рынке. В 1820 году он выкупился из крепостной зависимости и со временем построил огромную ткацкую фабрику, которая наряду с шелком производила также шерстяные и хлопчатобумажные ткани. Купив участок земли в Средней Азии, Морозов создал там хлопковые плантации и предприятие по первичной переработке хлопка. В 1890 году на четырех фабриках, принадлежащих его потомкам, работало 39 тысяч рабочих, производивших товара на 35 миллионов рублей в год. Ткани Морозовых продавались не только в Европе, но и в Персии и даже в Китае.

Морозовы были капиталистами широкого государственного масштаба (что не мешало отдельным представителям фамилии сочувствовать и помогать материально русскому революционному движению). Представители этого семейства были

организаторами и участвовали в работе первых русских акционерных компаний, банков, учебных заведений.

Основателем дела Найденовых был красильный мастер Егор Иванович. В 1816 году он создал собственное предприятие – фабрику по производству женских шалей. Но представители этого семейства прославились не только собственной хозяйственной деятельностью (им принадлежали фабрики и жилые дома в Москве), сколько огромной работой по организации предпринимательства в России. Николай Александрович Найденов был лидером московской буржуазии. С 1871 года он – председатель Московского торгового банка и один из его учредителей, в 1877–1905 годах – председатель Московского биржевого комитета. Он также был и руководителем Совета торговли и мануфактур. Велика его роль в налаживании и содержании в порядке московского городского хозяйства, в благотворительной деятельности, во многих других благих делах.

Купеческий род Третьяковых ведет свою историю с 1646 года, когда в городе Малоярославце его представителями было открыто первое дело. Но по-настоящему прославили эту семью братья Павел и Сергей – основатели знаменитой на весь мир Третьяковской галереи. Свой капитал они заработали в торговле и промышленности, связанной с льняным производством. Костромская льняная мануфактура поставляла изделия из этого «русского хлопка» (так называли лен за рубежом) во многие страны.

Создание картинной галереи потребовало от Третьяковых около двух миллионов рублей – огромных по тем временам денег. Роль Павла Третьякова, однако, не исчерпывалась одной благотворительностью. Он был подлинным знатоком, тонким ценителем живописи, одним из первых в России предпринимателей и менеджеров в сфере культуры.

Особое место в истории российского (так же как и мирового) менеджмента занимает появление и развитие идей и практика политического и социального управления.

Еще в допетровскую эпоху были проведены весьма серьезные управленческие реформы, связанные с именем крупного государственного чиновника Афанасия Лаврентьевича Ордын-Нашекина (1605– 1680). Суть этих реформ, своим острием направленных против боярского местничества, можно коротко свести к следующему:

- развитие самоуправления городов;
- создание целостного народного хозяйства в масштабах всей страны и усиление в этой связи роли государства;
- развитие торговли и средств ее экономического регулирования (налоги, пошлины);
- финансовая политика, направленная на привлечение в страну золота и серебра (треть продаж за рубеж – только с оплатой благородными металлами);
- контроль за качеством ввозимых иностранных товаров;
- соблюдение этических норм в торговле («Во весь свет огласив, отослать с бесчестием с ярмарки, чтобы впредь таких худых не ввозили и добротным товарам цен не портили»).

Все эти меры за триста с лишним лет ничуть не устарели. Особенno насыщенной управленческими преобразованиями была эпоха великого реформатора России Петра (1672–1725). С его именем связаны следующие фундаментальные преобразования:

- изменение летосчисления, облегчившее внешнеэкономическую деятельность;
- создание качественно нового государственного аппарата – по европейскому образцу;
- изменение внешнего облика населения (новая мода на одежду, бритые бороды) с целью сделать его как можно более близким к принятому в цивилизованных странах того времени;
- абсолютизация царской власти – главного двигателя петровских реформ;
- отделение гражданской службы от военной;
- введение единого табеля о рангах;
- создание крупной промышленности;
- усиление роли дворянства – социальной опоры царской власти;

- в финансовой сфере – требование сбалансированного бюджета по приходу и расходу;
- усиление государственного вмешательства в экономику;
- проведение налоговой реформы по принципу «без тягости народа»;
- решительная борьба со взяточничеством (Петру I принадлежит такой впечатляющий критерий размера наказания за взятку: «Если на сумму взятки можно купить веревку – повесить»);
- глубокая реформа образования.

Выдающимся продолжателем дела Петра I и его управленческих усилий явилась Екатерина (1729–1796). Ее усилия были направлены на укрепление крепостнического, т. е. феодального, строя. Но вместе с тем реформы Екатерины II продолжали закладывать в России основы товарного, капиталистического производства и соответствующего ему рыночного хозяйства. При Екатерине II впервые в России были выпущены бумажные деньги – ассигнации. В стране возникло 50 губерний, разделенных каждая на 10–12 уездов. Появились губернаторы. Екатерина II учредила Вольное экономическое общество к поощрению в России земледелия и домостроительства, которым стала лично руководить. Она неоднократно высказывалась о необходимости воплощения в России идей европейских просветителей, в том числе о целесообразности ликвидации крепостничества. Большое внимание уделялось развитию передовой для того времени промышленности и сельского хозяйства.

Одним из ярких выразителей екатерининских планов преобразования страны был великий русский ученый-просветитель Михаил Васильевич Ломоносов (1711–1765). Главной задачей, считал М. В. Ломоносов, должно быть «благополучие, слава и цветущее состояние» страны, забота о ее экономической и политической независимости. С именем М. В. Ломоносова связан научный подход к развитию производительных сил России, ее экономики и политики. Вот краткий перечень тех проблем, решение которых ученый считал первостепенным:

- о размножении и сохранении российского народа;
- об истреблении праздности;
- об исправлении нравов и о большом народопросвещении;
- об исправлении земледелия;
- об исправлении и размножении ремесленных дел и художеств;
- о лучших пользах купечества;
- о лучшей государственной экономии;
- о сохранении военного искусства во время долговременного мира.

Все эти проблемы остаются актуальными и сегодня.

Незаслуженно забытыми в истории управленческой мысли России оказались прогрессивные идеи, связанные с именем внука Екатерины II царя Александра (1777–1825) и его соратников, в первую очередь М. М. Сперанского.

В начале своего царствования Александр I создал Негласный комитет, состоявший из его близких друзей. В задачу комитета входили разработка и проведение в жизнь необходимых реформ. Одним из заметных мероприятий Негласного комитета стало учреждение министерств.

Главной идеей Александра I была необходимость упорядочивания управления страной на всех уровнях исходя из единой правовой базы. Разработка проекта реформ была возложена на крупного чиновника Михаила Михайловича Сперанского

М. М. Сперанский разработал план государственных преобразований, названный им «Введение к уложению государственных законов». Главным двигателем хозяйственного развития страны М. М. Сперанский считал экономически независимое сословие, действующее в своих интересах. Причем гарантией независимости этого сословия реформатор объявлял частную собственность. Это явно капиталистическая идея. Роль государства мыслилась в создании условий, благоприятствующих появлению и

становлению частных собственников, в создании и реализации соответствующей правовой базы, в соответствующем «народном воспитании».

М. М. Сперанскому принадлежит идея создания специального закрытого учебного заведения для подготовки высшего звена государственного управления - знаменитого пушкинского лицея и целой системы подобных учреждений.

М. М. Сперанский подготовил указ, по которому главным критерием при продвижении чиновника по служебной лестнице становилась не выслуга лет, а «действительные заслуги и отличные познания». Предусматривалось обязательное образование для чиновников и их периодическое аттестование. Следуя идеи французского просветителя Шарля Монtesкье, М. М. Сперанский предложил создать три ветви власти: законодательную (Государственная дума), исполнительную (министерства) и судебную (Сенат).

Прямыми продолжением преобразований Александра I явилась великая крестьянская реформа, подготовленная и проведенная царем Александром II. Осуществлению реформы способствовало сочетание целого ряда разнородных обстоятельств:

- осознанная различными слоями общества отсталость России и неизбежность преобразований;
- сокрушительное поражение в Крымской войне и ухудшение положения России в мире;
- огромный дефицит государственного бюджета;
- затянувшийся кризис крепостнической системы (восстание декабристов, крестьянские бунты и т. п.).

Историческое значение имело введение в России органов всесословного самоуправления – земства, которое оказалось весьма жизнеспособным. Общепризнанными являются успехи земства в области народного образования, здравоохранения, кредитных отношений, в налаживании статистических исследований.

Основополагающие идеи преобразования Российского государства и его системы управления в эпоху становления в России капиталистического рыночного хозяйства в начале XX века связаны с именами С. Ю. Витте и П. А. Столыпина.

Развитие предпринимательства и менеджмента в России было беспощадно и надолго прервано революцией 1917 года и последующими экономическими экспериментами, получившими название «строительство социализма в одной, отдельно взятой, стране», а также созданием соответствующего «планового хозяйства». В экономике это означало ликвидацию частной собственности и неразрывно связанного с ней предпринимательства. Переход к централизованному планированию (Госплан планировал из Москвы около 24 миллионов наименований товаров) исключал частную коммерческую инициативу, отстранял от самостоятельной экономической деятельности миллионы людей, умеющих и желающих рационально хозяйствовать с пользой для себя и общества. Главным и практически единственным собственником в стране становилось государство, что фактически означало безраздельное господство партийно-чиновничего аппарата. Сформировалась низкоэффективная, базирующаяся на внеэкономическом принуждении и подавлении тоталитарная, командно-административная система.

Известный русский ученый, писатель, революционер Александр Александрович Богданов (1873–1928) заложил основы важнейшей составной части менеджмента – общей теории систем. В годы Первой мировой войны он написал книгу «Всеобщая организационная наука», в которой на основе общей теории описывалось строение и выводились закономерности организационных систем различной природы – живой и мертвый, в работе стихийных сил и в сознательной деятельности людей. Свою теорию Богданов назвал организационной наукой, тектологией.

Богданов предположил, что в организационных процессах разного рода (в природе, обществе, технике) есть много общего. А раз так, то могут быть выделены принципы,

открыты законы, свойственные любым организационным процессам и связанным с ними процессам управления в разных сферах. Ему принадлежит, например, мысль о том, что сложная система обладает некоторыми свойствами, которых нет у ее частей, взятых порознь, т. е. целое не сводимо к частному (так называемый «закон эмерджентности»).

Богдановым введены и обоснованы понятия «управляющая и управляемая системы», «обратная связь» и другие, без которых немыслима современная наука управления. В своих работах Богданов предвосхитил многие идеи современной общей теории систем, разработанные впоследствии одним из ее признанных авторов – Людвигом Берталанфи (1901-1972).

Алексей Капитонович Гастев (1882–1941) был одним из наиболее заметных специалистов по управлению социалистическими предприятиями. Ему принадлежит популярная в 20-е годы идея «узкой базы».

Смысл ее в том, что узким местом, с «расшивки» которого надо начинать совершенствование производства, является организация труда отдельного человека – от директора до рядового рабочего. Гастев не увлекался высокой теорией. В духе своего времени он был весьма конкретен: управление производством делилось им на два вида – управление вещами и управление людьми. Гастев находил в этих видах много общего. «Рабочий, который управляет станком, есть директор предприятия, которое известно под именем станка». Несмотря на упрощение, даже очевидную сегодня вульгаризацию, подобные представления содержат рациональное зерно: труд любого работника может быть легко разложен на ряд операций, функций, которым можно обучить и которыми можно управлять. Вот эти функции, составляющие непрерывный ряд и одинаковые, по мнению Гастева, и для рабочего, и для директора: расчет – установка – контроль – учет – расчет.

Гастев предложил следующие мудрые правила повышения производительности труда, полезные на каждом рабочем месте, не исключая и места менеджера.

1. Сначала продумай свою работу досконально.
2. Приготовь весь нужный инструмент и приспособления.
3. Убери с рабочего места все лишнее, удали грязь.
4. Инструмент располагай в строгом порядке.
5. При работе ищи удобного положения тела: наблюдай за всей установкой, по возможности садись; если стоишь, то ноги расставляй, чтобы была экономная опора.
6. Не берись за работу круто, входи в работу исподволь.
7. Если надо сильно приналечь, то сначала приладься, испробуй вполсилы, а потом уж берись вовсю.
8. Не работай до полной усталости. Делай равномерные отходы.
9. Во время работы не ешь, не пей, не кури. Делай это в твои рабочие перерывы.
10. Не надо отрываться в работе для другого дела – работай ровно.
11. Работа приступами, сгоряча портит и работу, и твой характер.
12. Если работа не идет – не волноваться; надо сделать перерыв, успокоиться – и снова за работу.
13. Полезно в случае неудачи работу прервать, навести порядок, прибрать рабочее место, облюбовать его – и снова за работу.
14. При удачном выполнении работы не старайся ее показывать, хвалиться, лучше потерпи.
15. В случае полной неудачи легче смотри на дело, попробуй сдержать себя и снова начни работу.
16. Кончил работу – прибери все до последнего гвоздя, а рабочее место вычисти.

Значительный вклад в развитие менеджмента в нашей стране внес Платон Михайлович Керженцев (1881–1940). В отличие от Л. К. Гастева, его интересовали вопросы организации производства, руководства трудовым коллективом, управления людьми. Керженцев исходил из того, что в организации деятельности людей в различных

областях, в том числе и на производстве, существует много общего. На этой основе им был выделен и раскрыт ряд общеорганизационных признаков, таких, как выработка плана, руководство организацией его выполнения, учет, контроль, четкое распределение задач, прав, обязанностей и ответственности внутри организации. Керженцев считал эти признаки универсальными для любой отрасли деятельности: в народном хозяйстве, в армии, в партии, в других общественных организациях, в повседневной жизни. Задачу научной организации труда он видел в получении максимального трудового эффекта при наибольшей возможной экономии человеческой энергии и материальных средств. Этот принцип, названный Керженцевым «принципом экономии», сегодня широко используется для предпринимательской деятельности, является краеугольным камнем менеджмента. В работах Керженцева рассмотрен также ряд основополагающих проблем управления, в том числе вопросы организации (типа и формы), построения организационных планов, подбора и использования работников, ответственности, дисциплины, системы подчинения, учета и контроля. Им неоднократно подчеркивалась необходимость использования для успешного управления предприятиями передового опыта, зарубежной практики.

Не потеряли своего значения и поныне принципы управления, разработанные и реализованные на практике одним из руководителей нашей промышленности с 1964 по 1974 год – Георгием Андреевичем Кулагиным. Его принципы касаются главным образом вопросов организации управления предприятием.

Вопрос 2. Новая парадигма управления.

Парадигмой (от лат. *paradeigma* - пример, образец) принято считать ключевую идею, лежащую в основе построения научной концепции.

Парадигма управления - это одновременно сама теория управления со своими понятиями, а также концептуальная схема постановки проблем и их решения, господствующая в науке управления.

В свое время возникла парадигма человеческого фактора управления, которая в основу определения понятия «управление» и построения научной концепции управления ставит деятельность человека. В этой парадигме решающую роль играют такие факторы поведения человека, как мотивы, интересы, ценности, стимулы, опасения, установки и т. п.

По мере развития производства и общества, научных исследований в области управления возникают новые парадигмы, которые вносят корректизы в прежние концептуальные схемы.

Эффективность современного общественного производства в значительной мере определяется плотностью потока изобретений новых продуктов и новых технологий. В этих условиях начинают по-новому действовать коммерческие предприятия, государственные и общественные учреждения и организации. Отныне будущее человечества определяется тем, насколько широко и результативно используются знания.

В эпоху индустриального развития продукция создается из сырья, комплектующих и энергии под воздействием труда работников и именно этими составляющими определяется вновь созданная стоимость. Сегодня стоимость возникает не столько из физических ресурсов, сколько из знаний, которые проявляются в новых продуктах, в новых технологиях, в новых навыках, в новых отношениях с потребителями. В XXI в. знание становится доминирующим средством достижения социально-экономических результатов.

Традиционные факторы - земля, труд и капитал - в современной экономике действуют только при условии эффективного использования знаний. К знаниям в данном контексте относятся не только те знания, которые преподаются в вузах, но и идеи: как должно быть организовано производство, как должен быть сделан продукт, для каких продуктов имеется скрытый спрос и пр. Эти знания проявляются в навыках людей и

закрепляются в виде патентов, лицензий, организационных структур, методов взаимодействия предприятий и учреждений. В настоящее время управление знаниями становится решающим фактором социально-экономического развития. Информационные технологии начинают играть ведущую роль в современном обществе. Интеллектуальная работа, специальные знания и коммуникации становятся не только основными факторами создания добавленной стоимости, но и факторами конкурентоспособности и экономического развития организаций.

Для многих видов продукции все большая часть стоимости создается не столько на стадии материального производства, сколько на стадии маркетинга, сбыта и НИОКР; не столько в рамках непосредственно производства, сколько в рамках планирования, транспортировки, продажи и обслуживания. Источником новой добавленной стоимости становится не столько непосредственное производство, сколько дизайн, контроль качества, маркетинг и обслуживание.

Современное производство -это прежде всего воздействие инженеров, бухгалтеров, конструкторов, дизайнеров, специалистов по персоналу, сбыту и маркетингу, экспертов по информационным сетям. Все в меньшей мере современное производство основывается на воздействии рук, т. е. на материально-вещественном воздействии. Во многих организациях все большая часть полученного эффекта становится результатом применения специальных знаний, широкого обучения персонала и взаимодействия с партнерами и контрагентами. Знания и информация обладают рядом специфических черт, отличающих их от традиционных ресурсов. Эти различия изменяют современную экономику и заставляют трансформироваться парадигму управления.

Информационные ресурсы и новые технологии изменяют многие экономические тенденции и закономерности и требуют соответствующих изменений в методах управления социально-экономическими процессами.

Информационный ресурс обычно представляет собой общественное благо, потребление которого одним потребителем не исключает его потребления другим потребителем. По мере того, как в современном производстве используется все больше знаний, информации, в общественное производство втягивается все большее количество общественных благ. Эта фундаментальная характеристика современного мира заставляет по-новому оценить многие традиционные представления экономической теории и классические методы управления.

Новые подходы к управлению фирмами и организациями переносят акцент управленческих воздействий на инновационные процессы, коммуникации, маркетинг, менеджмент знаний.

Современная парадигма управления основывается на разнообразных элементах управленческого воздействия. Она использует не только такие традиционные элементы, как власть, авторитет, персональная зависимость, экономическое принуждение, мотивация, но и такие относительно новые элементы, как творческое участие персонала, образование команд, приверженность, инновационность, управление знаниями.

Современная парадигма управления все в меньшей степени опирается на тейлоризм, она характеризуется не простой исполнительностью каждого работника, а его инициативой.

Эволюция парадигмы управления происходила под влиянием управленческой практики фирм, отличающихся высокими результатами деятельности и устойчивой конкурентоспособностью. Для них характерны использование нововведений в качестве фактора собственного развития и творческое использование новых элементов управления в своей практике. В этих фирмах все работники не только выполняют непосредственные обязанности, но и постоянно участвуют в поиске и разработке новых методов работы, новых видов услуг, новых социальных технологий.

Каждый участвует в деятельности организации, активно мобилизуя свой интеллект, формулируя предложения по улучшению методов работы, повышению качества услуг,

развитию организации или фирмы. Эта практика управления сложилась конце XX в. в лидирующих фирмах развитых стран Запада и Востока.

Общей закономерностью последних десятилетий стало то, что успешные инновационные фирмы все больше управляются в соответствии с новой парадигмой, которая начинает использоваться в практике управления не только коммерческих, но и некоммерческих организаций. В последние десятилетия любая деятельность происходит в постоянно меняющихся условиях.

Новая парадигма управления соответствует быстрым и подчас непредсказуемым изменениям внешней среды, позволяет быстро приспосабливаться к постоянно меняющимся условиям. Она основана на инновациях, на использовании знания.

В настоящее время каждая организация или фирма постоянно испытывает ощущимые воздействия изменяющейся внешней среды. Эти воздействия могут носить различный характер:

- конкуренты начали оказывать ту же самую услугу с использованием новой технологии и с меньшими издержками;
- появилась новая аналогичная услуга с большим потребительским эффектом; изменился курс валют;
- инфляция обесценила всю полученную прибыль;
- учетная ставка процента внезапно повысилась и т. д.

В таких нестабильных условиях важно сформировать неформальные группы, дееспособные команды, развить индивидуальную предпримчивость, создать условия для личностного роста сотрудников, эффективно использовать информацию и знания. Другими словами, необходимо средствами управления обеспечить эффективную адаптацию организации. В настоящее время продолжает развиваться как практика, так и теория управления. При этом изменения в практике менеджмента приводят к соответствующему развитию теории. В частности, гуманизация управления, рассматриваемая как переключение внимания с технологического управления на управление человеческим поведением в организациях, повлекла смещение интересов теоретиков с вопросов классической теории менеджмента на вопросы поведенческого характера. В то же время развитие теории оказывает влияние на практику менеджмента.

Таким образом, под воздействием изменяющейся социально-экономической практики постоянно видоизменяется парадигма управления. Она не представляет собой устоявшуюся теорию и соответствующую схему выявления проблем и их решения. Она трансформируется по мере изменения в практике управления.

1. 3 Лекция №3 (2 часа).

Тема: «Функции теории управления»

1.3.1 Вопросы лекции:

1. Сущность и взаимодействие функций управления.
2. Характеристика основных функций управления.

1.3.2 Краткое содержание вопросов:

Вопрос 1. Сущность и взаимодействие функций управления.

Функция управления - это вид деятельности, основанный на разделении и кооперации менеджмента и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект и субъект управления.

Любое предприятие для поддержания своего существования, реализации корпоративных целей выполняет различные виды деятельности, называемые функциями. Впервые основные виды управленческой деятельности описал и formalизовал А. Файоль. Он утверждал, что управлять - это значит планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать. Выделение функций менеджмента происходит в

результате разделения и специализации труда в сфере управления. Применяются различные классификации функций управления.

Деятельность по выполнению функций является процессом, требующим определенных затрат ресурсов и времени. Именно процессный подход к менеджменту позволил увидеть взаимосвязь и взаимозависимость функций управления.

Процесс менеджмента отражает рекомендованную последовательность выполнения функций, точнее последовательность начала действий по выполнению функций, так как осуществление многоконтурной обратной связи приводит к одновременному осуществлению функций.

Этот цикл управления является универсальным по отношению к объекту управления, которым является не только организация в целом, но и отдельные подразделения, функции, методы.

Например, функция организации деятельности включает в себя построение структуры, распределение заданий, функций, полномочий и ответственности среди подразделений (положение о подразделениях) и исполнителей (должностные инструкции). Эта деятельность должна иметь четкий целевой ориентир, например, повышение гибкости и адаптивности организационной структуры. После чего разрабатывается план организационных изменений, распределяются обязанности, при этом должна быть продумана система мотивации и контроля, позволяющие минимизировать сопротивление персонала процессу изменений и, в итоге, достичь поставленных целей, т. е. создать организационную структуру, позволяющую гибко и адекватно реагировать на изменение потребностей рынка.

Качество выполнения предыдущего этапа - необходимое условие обеспечения качества выполнения последующего этапа (функции). В этом выражается взаимозависимость функций.

Связующими процессами являются процесс коммуникаций и принятия решений. В последнее время в состав связующих процессов все чаще ученые относят и процесс целеполагания, так как установление целей функционирования является необходимым условием начала любой деятельности.

Процесс коммуникаций - это процесс обмена информацией между двумя и более людьми. Благодаря коммуникациям руководители (аппарат управления) получают информацию, необходимую для принятия решений, и доводят принятые решения до работников предприятия. Если коммуникации на предприятии налажены плохо, решения могут быть ошибочными. [4]

В процессе выполнения функций управления менеджерам приходится принимать большое количество решений:

- при планировании: постановка целей, определение необходимых ресурсов, выбор способов достижения целей и задач;
- при осуществлении функции организации: структура производства, структура управления, организация производственного процесса, вспомогательных служб и обслуживающего производства, организация труда рабочих и специалистов.

Процесс мотивации включает установление и оценку неудовлетворенных потребностей, формирование целей удовлетворения потребностей, определение стимулирующих воздействий (мер).

Функция координации предполагает принятие решений по способам согласования деятельности различных структурных звеньев, применению технических средств связи.

Функция контроля связана с принятием решений о том, что, когда и как контролировать, какие виды и формы контроля использовать, как анализировать полученную информацию, а также решения по осуществлению корректирующих действий.

Процесс целеполагания – это процесс по установлению иерархии целей и согласования их с параметрами внешней и внутренней среды.

Функции управления и установление объема работ по каждой функции являются основой для формирования структуры управляющей системы и взаимодействия ее компонентов. Общие функции выделяются по этапам (стадиям) управления:

- прогнозирование и планирование;
- организация работы;
- мотивация;
- координация и регулирование;
- контроль, учет, анализ.

Функции, выделяемые по сферам деятельности, называются конкретными. В теории управления выделяют их типовой состав:

- перспективное и текущее экономическое и социальное планирование;
- организация работ по стандартизации;
- учет и отчетность;
- экономический анализ;
- техническая подготовка производства;
- организация производства;
- управление технологическими процессами;
- оперативное управление производством;
- метрологическое обеспечение;
- технологический контроль и испытания;
- сбыт продукции;
- организация работы с кадрами;
- организация труда и заработной платы;
- материально-техническое снабжение;
- капитальное строительство;
- финансовая деятельность.

Конкретные функции управления тесно связаны со спецификой предприятия и основными сферами его деятельности:

1. общее управление предприятия состоит в его структуризации, организации деятельности, планировании, управлении персоналом, контроле, учете и анализе результатов деятельности, что подробно будет рассмотрено в дальнейшем;

2. финансовое управление основано на управлении всеми денежными потоками, происходящими в организации. Финансовое управление предприятием включает:

- приобретение финансовых средств;
- использование финансовых средств;
- управление ликвидностью;
- структурирование капитала и имущества;
- управление платежными средствами и проведение платежного оборота;
- финансовое планирование и финансовый контроль.

3. производство. При управлении производством решаются задачи экономики производства (издержки, цены) и планирования производства продукции. К задачам планирования производства относят:

- выбор технологического процесса;
- планирование программы производства;
- планирование последовательности производства (оперативное планирование);
- формирование производственных систем (систем оборудования);
- содержание и эксплуатация оборудования;
- организация материально-технического снабжения.

4. НИОКР. При управлении НИОКР (инновациями) реализуются следующие конкретные функции управления:

- организация инновационного процесса;
- выбор и реализация стратегии НИОКР;

- оптимальное распределение ресурсов на НИОКР;
- внедрение результатов НИОКР;
- защита результатов НИОКР.

5. маркетинг. Реализация функций в области маркетинга включает:

- организацию сбора и обработки маркетинговой информации;
- выбор целевых рынков и их сегментирование;
- применение маркетинговых решений по продукту;
- выбор и взаимодействие с каналами товародвижения;
- продвижение товара;
- выбор и реализация ценовой политики;
- планирование и анализ эффективности маркетинговой деятельности.

Конкретные функции управления фирмой можно рассматривать как системные компоненты ее менеджмента.

Таким образом, динамизм функций выражается в необходимости их подстройки на все возрастающие изменения во внешней среде. Для этого требуется освоение существующих методов и способов выполнения функций, использование нестандартных решений, творческого подхода к решению проблем.

Вопрос 2. Характеристика основных функций управления.

Планирование - это вид управленческой деятельности по установлению целей и путей их достижения. Результатом процесса планирования является система планов, включающая корпоративные, функциональные планы, планы работников.

Планирование - это разработка плана, определяющего то, чего нужно достичь и какими рычагами, сообразуясь со временем и пространством.

В широком смысле слова планирование – это деятельность по выработке и принятию управленческого решения.

План как система взаимосвязанных решений, направленных на достижение желаемого результата, предусматривает следующее:

- цели и задачи. На современном этапе экономического развития осуществляется стратегия рыночной экономики, высшая цель которой – неуклонный подъем материального и культурного уровня жизни народа, создание лучших условий для всестороннего развития личности на основе дальнейшего повышения эффективности всего общественного производства.

- пути и средства. Для достижения поставленных целей выбираются методы совокупности взаимосвязанных действий.

- ресурсы, необходимые для выполнения поставленных задач. Цели и задачи, поставленные в плане, должны увязываться с материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами.

- пропорции. Поддержание пропорциональности между отдельными элементами производства – важнейшее условие его эффективности.

- организация выполнения плана и контроль. Устанавливается связь плановой работы с конечной целью производства, удовлетворением потребностей общества.

Существует три основных типа планирования:

1. стратегическое планирование (высший уровень) – это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации; оценить, какие тенденции наблюдаются в ее окружении; определить, каким вероятнее всего будет поведение конкурентов. Главная задача планирования на этом уровне состоит в том, чтобы определить, как организация будет вести себя в своей рыночной нише.

2. тактическое планирование (средний уровень) – это определение промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. В основе стратегического планирования лежат идеи, которые были рождены при стратегическом планировании.

3. оперативное планирование (низший уровень) – это основа основ планирования. В оперативных планах стандарты деятельности, описание работ и вписываются в такую систему, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации.

Эффективность планирования зависит от того, какими принципами руководствуются при составлении планов.

1. Полнота планирования – учитываются все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации.

2. Точность планирования – использование современных методов и средств для обеспечения точности прогнозов.

3. Ясность планирования – формулировки планов должны быть доступны всем членам организации.

4. Непрерывность планирования – планирование это не одноразовый акт, а непрерывный процесс.

5. Экономичность планирования – расходы на планирование должны соизмеряться с выгодой от планирования.

Планирование как часть работы менеджера применяется не к рутинным ежедневным делам, а к важным решениям, определяющим дальнейшее развитие фирмы.

Выделяют восемь этапов в процессе планирования:

Этап 1. Целеполагание (формулировка целей). Чего именно вы (или ваша фирма) хотите достичь? Это – самый трудный этап. Его нельзя формализовать. Личность менеджера проявляется именно в том, какие цели он ставит.

Этап 2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей. Обычно можно действовать разными способами. Какой из них представляется наилучшим? Какие можно сразу отбросить как нецелесообразные?

Этап 3. Составление перечня необходимых действий. Что конкретно нужно сделать, чтобы осуществить выбранный на предыдущем этапе вариант достижения поставленных целей?

Этап 4. Составление программы работ (плана мероприятий). В каком порядке лучше всего выполнять намеченные на предыдущем этапе действия, учитывая, что многие из них связаны между собой?

Этап 5. Анализ ресурсов. Какие материальные, финансовые, информационные, кадровые ресурсы понадобятся для реализации плана? Сколько времени уйдет на его выполнение?

Этап 6. Анализ разработанного варианта плана. Решает ли разработанный план поставленные на первом этапе задачи? Являются ли затраты ресурсов приемлемыми? Есть ли соображения по улучшению плана, возникшие в ходе его разработки при движении от этапа 2 к этапу 5? Возможно, целесообразно вернуться к этапу 2 или 3, или даже к этапу 1.

Этап 7. Подготовка детального плана действий. Необходимо детализировать разработанный на предыдущих этапах план, выбрать согласованные между собой сроки выполнения отдельных работ, рассчитать необходимые ресурсы. Кто будет отвечать за отдельные участки работы?

Этап 8. Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости. Контроль как функцию менеджмента обсудим в одном из дальнейших разделов настоящей главы.

Организация – это вид управленческой деятельности по разработке структуры управления, распределению полномочий и ответственности.

Под организацией понимается процесс:

- определения рациональных форм разделения труда;
- распределения работы среди работников, групп работников и подразделений;
- разработки структуры органов управления;
- регламентация функций, подфункций, работ, операций;

- установления прав и обязанностей органов управления и должностных лиц;
- подбора и расстановки кадров.

Функцию организации можно рассматривать в двух аспектах: во-первых, как процесс создания системы, во-вторых, как процесс ее совершенствования, упорядочения.

Организация работ – это функция, которую должны осуществлять все руководители независимо от ранга. Однако, хотя смысл этой концепции состоит в делегировании прав и обязанностей для разделения труда по горизонтали и вертикали, решение о выборе структуры организации в целом почти всегда принимается руководством высшего звена. При этом задача менеджеров состоит в том, чтобы выбрать такую организационную структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, позволяет ей эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно распределять и направлять усилия своих сотрудников.

Структура не может оставаться неизменной, потому что меняется как внешнее, так и внутреннее ее окружение.

Организация управления основывается на ряде основных принципов:

- принцип разделения труда. Все виды деятельности предприятия должны быть так определены и сгруппированы, чтобы максимально способствовать достижению поставленных задач. Важно, чтобы сгруппированные виды деятельности соответствовали способностям и побуждениям сотрудников, которые будут их выполнять.

Для преодоления отрицательных последствий узкой специализации труда, необходимо расширение зоны труда, ротация (чередование) работ и привлечение сотрудников к принятию касающихся их решений (стратегия участия).

- скалярный принцип. Относится к цепочке прямых должностных отношений руководителей и подчиненных в масштабе всей организации. Всегда должно быть лицо, обладающее верховной властью в организации. Чем отчетливее линия должностной связи высшего управляющего с каждым из подчиненных, тем эффективней процесс принятия решения и коммуникации.

- принцип диапазона управления. Для каждой управленческой должности существует предельное число сотрудников, которыми в состоянии эффективно руководить один человек.

Еще одной важной характеристикой организации управления является уровень централизации (децентрализации) полномочий (власти).

Централизация – концентрация прав на принятие решения на высшем уровне управления организацией. Децентрализация – передача прав низшим уровням управления.

Мотивация - это вид управленческой деятельности по побуждению человека к деятельности, имеющая определенную целевую направленность.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Мотивация как функция управления - это процесс, с помощью которого руководство организации побуждает работников действовать так, как было ранее запланировано и организовано, поскольку успех организации в определенной мере зависит от того, насколько эффективно действуют участники производственного процесса. Таким образом, мотивацию в организации можно трактовать как побуждение членов организации к действию. При этом мотивация представляет собой, с одной стороны, побуждение, навязанное индивидам извне, а с другой - это самопобуждение.

Теории мотивации основаны на определении потребностей человека и их структуры.

Потребность – это осознание отсутствия чего-либо, вызывающее побуждение к действию.

К числу таких теорий относят теории Маслоу, МакКелланда и Герцберга.

Теория А. Маслоу:

1. Потребности делятся на первичные (физиологические, безопасности и защищенности) и вторичные (социальные, уважение, самовыражение).

2. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность.

3. После того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Теория Д. МакКлелланда:

1. Три потребности, мотивирующие человека - это потребность власти, успеха и принадлежности.

2. В настоящее время важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.

Теория Герцберга:

1. Потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации.

2. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой.

3. Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней Маслоу и МакКлелланда, активно воздействуют на поведение человека.

4. Для того чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность проблемы.

В связи с тем, что существуют различные пути мотивации, менеджер должен:
во-первых, установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника;

во-вторых, создать атмосферу, благоприятную для мотивации работников;

в-третьих, активно общаться со своими сотрудниками, поскольку для того, чтобы был полностью мотивирован и работал с полной отдачей, он должен четко представлять себе, чего от него ждут.

Система стимулирования – это совокупность взаимосвязанных и взаимодополняющих стимулов, воздействие которых активизирует деятельность человека для достижения поставленных целей.

Процесс стимулирования деятельности члена организации - это такое воздействие на его поведение, которое включает в свою сферу все потребности, интересы, цели, стремления, мотивы. Следовательно, основу стимулирования составляет взаимодействие внешних условий и внутренней структуры личности члена организации. Стимулирование реализуется через создание условий, изменяющих трудовую ситуацию, чтобы у работника возникало желание, стремление к эффективной деятельности. Однако для успешного стимулирования необходимо знать внутренние мотивы, которые можно приобрести, только изучая социологию и психологию личности.

Стимулы делятся на материальные и нематериальные.

Материальные, в свою очередь, делятся на денежные (заработка, доплаты, надбавки, ссуды и льготные кредиты) и не денежные, состоящие из социальных (медицинскому обслуживание, страхование, путевки, питание, подарки и т.п.) и функциональных (улучшение организации труда, улучшение условий труда).

Нематериальные стимулы состоят из социально-психологических (общественное признание, похвала, поддержка и одобрение), творческих (повышение квалификации, стажировки и командировки) и стимулов свободного времени (гибкий график работы, дополнительный отпуск).

Контроль - это вид управленческой деятельности по обеспечению достижения организацией своих целей.

Контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он представляет собой систему наблюдения и проверки соответствия процесса

функционирования управляемой подсистемы принятым решениям, а также выработки определенных действий.

Существует три аспекта управленческого контроля:

- установление стандартов - точное определение целей, которые должны быть достигнуты в определенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования;
- измерение того, что было достигнуто за период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами;
- подготовка необходимых корректирующих действий.

Выделяют следующие виды контроля:

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

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

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

Технология контроля осуществляется по следующей схеме:

- выбор концепции контроля (система, процесс, частная проверка);
- определение целей контроля (целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля);
- установление норм контроля (этические, производственные, правовые);
- выбор методов контроля (диагностический, терапевтический, предварительный, текущий, заключительный);
- определение объема и области контроля (сплошной, эпизодический, финансовый, качества продукции).

В самом общем виде контроль можно представить как процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Посредством функции контроля выявляются проблемы, что позволяет скорректировать деятельность организации для предотвращения кризисного положения. Контроль позволяет фиксировать ошибки, сознательные и несознательные нарушения и исправлять их до того, как они возникнут на пути достижения цели. Вместе с тем контроль позволяет определить, какая деятельность на пути достижения цели была наиболее эффективна.

Координация – функция процесса управления, обеспечивающая, во-первых, его бесперебойность и непрерывность, и, во-вторых, взаимосвязь всех функций.

Главная задача координации – достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей и обмена информацией между ними.

Сущность функции координации заключается в обеспечении согласованности действий всех звеньев системы управления, сохранении, поддержании и совершенствовании установленного режима работы производственного механизма.

При помощи этой функции решаются задачи, связанные с разделением труда в аппарате управления и упорядочением системы производства в случае отклонения от заданных параметров.

Цель координации – установление взаимодействия в работе производственных подразделений, руководителей и специалистов, устранение помех и отклонений от заданного режима работы. [6]

Таким образом, на менеджере лежит обязанность контроля за выполнением принятых ранее решений, не только включенных в план, но и оперативных, текущих. Частично контроль осуществляется в ходе совещаний и визирования документов. При планировании собственной работы менеджеру следует предусмотреть регулярные проверки деятельности своих подчиненных, причем не только членов своей команды, но и всех остальных. Могут применяться как официальные отчеты и аттестации, так и неформальные беседы.

1. 4 Лекция №4 (2 часа).

Тема: «**Функциональное разделение управленческого труда: сущность и содержание**»

1.4.1 Вопросы лекции:

1. Функциональное разделение труда в процессе управления.
2. Формы разделения и кооперации труда и их развитие.
3. Виды разделения управленческого труда.

1.4.2 Краткое содержание вопросов:

Вопрос № 1. Функциональное разделение труда в процессе управления.

Функциональное разделение труда – это расчленение труда в зависимости от характера участия исполнителей в процессе производства. При этом различают:

- рабочих: основных и вспомогательных;
- руководителей: линейных и функциональных;
- специалистов: конструкторов, технологов, снабженцев и т.д.;
- прочих служащих.

Одна из проблем менеджмента — повышение результативности труда управляющих. Решается эта проблема прежде всего на основе разделения труда менеджеров, то есть специализации управленческих работников на выполнении определенных видов деятельности, разграничении полномочий, прав и ответственности.

Разделение основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль). Соответственно, в аппарате управления появляются специалисты, занимающиеся своими конкретными вопросами.

Структурное разделение управленческого труда исходит из таких характеристик управляемого объекта, как организационная структура, масштабы, сфера деятельности, отраслевая, территориальная специфика. В силу разнообразия факторов, воздействующих на структурное разделение труда, оно специфично для каждой организации. Можно выделить общие черты, касающиеся вертикального и горизонтального разделения труда менеджеров.

Вертикальное разделение труда построено на выделении трех уровней управления - низового, среднего и высшего.

К низовому уровню управления относятся менеджеры, имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Они осуществляют управление такими первичными подразделениями, как бригады, смены, участки.

Средний уровень (50—60% численности управленческого персонала) включает менеджеров, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях. Сюда входят менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления фирмы, ее

филиалов, отделений, а также руководство вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов.

Высший уровень (3—7%) — администрация предприятия, осуществляющая общее стратегическое руководство организацией, ее функциональными и производственно-хозяйственными комплексами.

На каждом уровне управления предусматривается определенный объем работ по функциям управления. Это горизонтальное разделение труда менеджеров по функциям. Более глубокое разделение предполагается по основным подсистемам предприятия (персонал, НИОКР, маркетинг, производство, финансы).

Учитывает виды и сложность выполняемых работ. Выделяют руководителей (принятие решений, организация их реализации), специалистов (проектирование и разработка вариантов решений), служащих (информационное обеспечение процесса).

Вопрос № 2. Формы разделения и кооперации труда и их развитие.

Разделение труда — это обособление видов трудовой деятельности между работниками, бригадами и другими подразделениями на предприятии, который состоит в закреплении за каждым работником и за каждым подразделением их обязанностей, функций, видов работ, технологических операций. Решение этого вопроса должно предусматривать наряду с требованием наиболее рационального использования рабочего времени и квалификации работника такую его специализацию, чтобы сохранялась содержательность труда, не допускалась его монотонность, обеспечивалась гармонизация физических и психических нагрузок.

Различают следующие формы разделения труда на предприятиях:

- функциональное - в зависимости от характера выполняемых работниками функций на производстве и участия их в производственном процессе. По этому признаку работники делятся на рабочих и служащих. Служащие делятся на руководителей, специалистов и технических исполнителей. В свою очередь рабочие могут составлять функциональные группы основных рабочих, обслуживающих и вспомогательных. Среди последних выделяются группы ремонтных и транспортных рабочих, контролеров качества, рабочих по энергетическому обслуживанию и т.д.;
- технологическое - по фазам, видам работ, изделиям, узлам, деталям, технологическим операциям. Оно определяет расстановку работников в соответствии с технологией производства и в значительной степени влияет на уровень содержательности труда. При узкой специализации в работе появляется монотонность, при слишком широкой специализации повышается вероятность некачественного выполнения работ. Ответственная задача организатора труда состоит в нахождении оптимального уровня технологического разделения труда. Разновидностями этой формы разделения являются подетальное, предметное и пооперационное разделение труда;
- профессиональное - по специальностям и профессиям. Исходя из этой формы разделения труда, устанавливается потребная численность работников разных профессий. Профессия - род деятельности человека, владеющего определенными теоретическими знаниями и практическими навыками, полученными в результате профессиональной подготовки. Специальность - разновидность профессии, специализация работника в рамках профессии;
- квалификационное - по сложности и точности работ в соответствии с профессиональными знаниями и опытом работы. Разделение труда здесь осуществляется по уровню квалификации работников исходя из требуемой квалификации работ.

Для решения вопросов разделения труда пользуются понятиями «границы разделения» и «уровень разделения». Границы разделения - нижний и верхний пределы, ниже и выше которых разделение труда недопустимо. Уровень разделения - принятая расчетная или фактически достигнутая величина, характеризующая состояние разделения труда.

Кооперация труда – это установление системы производственной взаимосвязи и взаимодействия работников и подразделений между собой.

Существуют следующие формы кооперации труда:

- межцеховая кооперация специализированных цехов, направленная на обеспечение слаженного их взаимодействия по выпуску конечной продукции предприятия;
- внутрицеховая кооперация специализированных участков, цель которой - взаимоувязка их деятельности по выпуску конечной продукции цеха;
- внутриучастковая кооперация отдельных работников или производственных бригад по выпуску закрепленной за участком продукции;
- внутрибригадная кооперация, объединяющая рабочих, совместно выполняющих единое для бригады производственное задание и несущих коллективную ответственность за результаты труда бригады.
- межисполнительная форма кооперации - кооперация между автономными работниками.

Важнейшими направлениями совершенствования разделения и кооперации труда являются совмещение профессий, расширение зон обслуживания, многостаночная работа. Большой простор для проявления инициативы рабочих в целесообразной кооперации труда дает организация труда в комплексных бригадах с частичной или полной взаимозаменяемостью.

При разделении и кооперации труда решается вопрос: кто и что будет делать, как и с кем будет взаимодействовать. Для организации высокопроизводительного труда необходимо также решить и такой вопрос: как, каким образом следует выполнять работу.

Вопрос 3. Виды разделения управленческого труда.

Обычно существует иерархия (пирамида) управления с дифференциацией по рангу командной власти, компетенции принятия решений, авторитету, положению.

Иерархия управления - инструмент для реализации целей фирмы и гарантия сохранения системы. Чем выше иерархический уровень, тем больше объем и комплексность выполняемых функций, ответственность, доля стратегических решений и доступ к информации. Одновременно растут и требования к квалификации и личная свобода в управлении. Чем ниже уровень - тем больше простота решений, доля оперативных видов деятельности.

Хотя все руководители играют определенные роли и выполняют определенные функции, это не значит, что большое число руководителей в крупной компании заняты выполнением одной и той же работы. Организации, достаточно крупные для того, чтобы обеспечить четкие разграничения в работе руководителей и не руководителей, обычно имеют такой большой объем управленческой работы, что она тоже должна быть разделена. Одна из форм разделения управленческого труда носит горизонтальный характер: расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений. Как и в случае горизонтального разделения труда для выполнения производственных работ, горизонтально разделенная управленческая работа должна быть скординирована, чтобы организация могла добиваться успеха в своей деятельности. Некоторым руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые, в свою очередь, также координируют работу руководителей, пока, наконец, мы не спускаемся до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала - людей, физически производящих продукцию или оказывающих услуги. Такое вертикальное развертывание разделения труда в результате образует уровни управления.

Наиболее общеупотребимый способ описания уровней управления состоит в выделении руководителей (управляющих) низового звена, или операционных управляемых, руководителей (управляющих) среднего звена и руководителей (управляющих) высшего звена.

Младшие начальники, которых также называют руководителями первого (низового) звена или операционными руководителями - это организационный уровень, находящийся

непосредственно или другими работниками (не управляющими). Младшие начальники в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий. Руководители этого звена часто отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как сырье и оборудование. Типичным названием должности на данном уровне является мастер, мастер смены, сержант, заведующий отделом, старшая медсестра, заведующий кафедрой управления в школе бизнеса. Большая часть руководителей вообще - это руководители низового звена. Большинство руководителей начинают свою управленческую карьеру в этом качестве.

Работа младших начальников координируется и контролируется руководителями среднего звена. За последние десятилетия среднее звено управления значительно выросло и по своей численности, и по своей значимости. Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: заведующий отделом (в бизнесе), декан (в колледже), управляющий сбытом по региону или по стране или директор филиала. Армейские офицеры от лейтенанта до полковника, священники в сане епископов считаются руководителями среднего звена в своих организациях.

Руководители среднего звена являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена и передают эти решения обычно после трансформации их в технологически удобной форме, в виде спецификаций и конкретных заданий низовым линейным руководителям.

Высший организационный уровень - руководство высшего звена - гораздо малочисленней других. Даже в самых крупных организациях руководителей высшего звена - всего несколько человек. Типичные должности руководителей высшего звена в бизнесе - это председатель Совета, президент, вице-президент корпорации и казначай корпорации. В армии их можно сопоставить с генералами, в среде государственных деятелей - с министрами, а в университете - с канцлерами (ректорами) колледжей. Руководители высшего звена отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации.

1. 5 Лекция №5 (2 часа).

Тема: «Внутренняя и внешняя среда в управлении»

1.5.1 Вопросы лекции:

1. Внешняя среда организации
2. Внутренняя среда организации

1.5.2 Краткое содержание вопросов:

Вопрос № 1. Внешняя среда организации.

Внешняя среда - совокупность условий, в которых протекает деятельность организаций.

Внешняя среда – это факторы, которые существуют в окружающей среде независимо от деятельности конкретной фирмы. Они могут как оказывать влияние на функционирование организации, так и испытывать на себе влияние организаций.

Все ресурсы, необходимые для функционирования, организация получает из внешней среды, с которой находится в состоянии постоянного обмена.

В менеджменте выделяют следующие показатели внешней среды:

- подвижность – скорость происходящих изменений в окружающей среде. На изменения влияют разнообразные факторы: дестабилизация политики государства, непредсказуемые повороты в экономике, неожиданные изменения в потребительском спросе, предложениях конкурентов или художественных запросах клиентов, частые новации рекламного агентства, стремительные изменения электронных технологий и даже резкая, непредвиденная синоптиками смена погоды. Наиболее динамичная окружающая среда

присуща фармацевтической, химической, электронной, авиационно-космической отраслям, производству компьютеров, биотехнологиям, телекоммуникациям.

Этот факт объясняется быстрыми изменениями технологии и методов конкурентной борьбы. Менее заметные изменения во внешней среде происходят в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям, в кондитерской, мебельной промышленности, производстве тары и упаковочных материалов, пищевых консервов;

- сложность – определяется количеством факторов, которые воздействуют на организацию. Организация, испытывающая на себе большое количество разнообразных внешних факторов: государственные постановления, профсоюзы, многочисленные конкуренты и поставщики, – находится в более сложном окружении, чем организация, на которую влияют лишь несколько поставщиков и конкурентов. Сложность характеризуется показателем разнообразия факторов, которые зависят от многообразия технологий, используемых организацией, и от темпов развития организации;
- разнообразие рынка – организации функционируют в условиях разных рынков;
- враждебность – неблагоприятное отношение окружающей среды к организации. Враждебность зависит от конкуренции, от взаимоотношений организации с профсоюзами, правительством и другими внешними группами, от доступности ресурсов;
- неопределенность – определяется количеством информации, имеющейся в распоряжении организации, и степенью уверенности в этой информации. Организация может располагать большим количеством информации, но это не означает, что эта информация является точной и надежной. Таким образом, чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Внешняя среда организации состоит из двух компонентов:

1. среды прямого воздействия, которая включает:

- поставщиков;
- государственные органы;
- профсоюзы;
- конкурентов;
- потребителей;

2. среды косвенного воздействия, которая складывается:

- из международного окружения;
- научно-технического прогресса;
- политических факторов;
- социокультурных факторов;
- состояния экономики.

Среда прямого воздействия – непосредственно деловое окружение, включающее в себя субъектов среды, непосредственно влияющих на деятельность конкретной организации.

Поставщики – источники ввода ресурсов: материал, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Всех поставщиков можно разделить на 3 категории:

- поставщики материалов: в основном все организации зависят от непрерывного притока материалов, т. е. здесь проявляется зависимость от цен, сроков, ритмичности, качества и т. д. Эта зависимость увеличивается с каждым годом, так как все больше фирм ориентируются на приобретение комплектующих элементов у партнеров для последующей их самостоятельной сборки;
- поставщики капитала: поставщики, которые обеспечивают организацию материальными ресурсами: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, акцептующие векселя компании или покупающие ее облигации;
- поставщики трудовых ресурсов: для достижения поставленных целей организация должна быть обеспечена рабочей силой. Без квалифицированных специалистов,

способных использовать сложную технологию, капитал и материалы, организация не будет эффективно функционировать.

Государство оказывает влияние на организацию:

- через налоговую систему;
- государственную собственность и бюджет;
- законодательные акты.

Организации обязаны соблюдать требования государственных органов, которые представляют собой комиссии по торговле, лицензированию, квотированию, ценным бумагам, управление по надзору за качеством и охраной труда, а также окружающей среды. На организации оказывают влияние местные органы власти: выдвигают требования приобретения лицензий, ограничивают возможности выбора места для ведения дела, облагаются предприятия налогами.

Потребители – физические и юридические лица, которые покупают продукт, производимый (реализуемый) организацией.

Чтобы определить, какой товар будет пользоваться наибольшим спросом, в каком объеме его выпускать, место сбыта товара, необходимо изучить покупателей. Профиль покупателей складывается из следующих характеристик:

- географическое местоположение;
- демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности и т. п.);
- социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т. п.);
- отношение покупателя к продукту (почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т. п.).

При анализе потребителя необходимо изучить его торговую силу, которая складывается из следующих факторов:

- соотношения степени зависимости покупателя от продавца и степени зависимости продавца от покупателя;
- объема закупок, осуществляемых покупателями;
- уровня информированности покупателя;
- наличия замещенных продуктов;
- стоимости для покупателя перехода к другому продавцу;
- чувствительности покупателя к цене, зависящей от общей стоимости осуществляемых им закупок;
- его финансового состояния;
- ориентации на определенную марку;
- требований к качеству.

Конкуренты (например, предлагающие рынку аналогичный товар или товар лучшего качества) влияют на других производителей и продавцов. Этот элемент среды прямого воздействия ведет к новаторству и эффективности. Каждому предприятию следует удовлетворять нужды потребителей также эффективно, как это делают конкуренты, для того чтобы держаться на рынке.

При построении стратегии конкурентной борьбы необходимо выявить слабые и сильные стороны конкурентов.

Среда косвенного воздействия – факторы, которые могут оказать воздействие на организацию не сразу, а с течением времени.

Эта среда намного сложнее, так как информация по ней чаще всего отсутствует, и руководству фирмы приходится опираться на свои предположения.

Научно-технический прогресс отражает уровень научно-технического развития, который воздействует на организацию:

- на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать;
- скорость устаревания продукта;
- способы сортирования, хранения и распределения информации;

- услуги и новые продукты, которые ожидают потребители от организации.

Организациям для сохранения своей конкурентоспособности необходимо быстро реагировать на новые разработки и самим предлагать нововведения.

Политические факторы – намерения органов государственной власти в отношении развития общества и средства, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику:

- налогообложения доходов корпораций;
- установления налоговых льгот или льготных торговых пошлин;
- законодательства по защите потребителей, контролю цен и заработной платы;
- какая идеология определяет политику правительства;
- насколько стабильно, правительство;
- насколько оно в состоянии проводить свою политику;
- какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры.

Социокультурные факторы:

- установки, жизненные ценности и традиции общества;
- демографическая обстановка;
- отношения организации с местным населением;
- отношение людей к работе и качеству жизни;
- рост населения;
- уровень образования;
- мобильность людей и т. п.

Данная группа факторов оказывает влияние:

- на формирование спроса населения;
- трудовые отношения;
- уровень заработной платы;
- условия труда;
- имидж фирмы;
- продукцию и услуги предприятия.

Социокультурные факторы изменяются медленно, но эти изменения приводят к существенным изменениям в окружении организации и оказывают наибольшее влияние на формирование потребительских предпочтений.

Состояние экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Изучение состояния экономики основывается на анализе:

- величины валового национального продукта;
- темпов инфляции;
- уровня безработицы;
- процентной ставки;
- производительности труда;
- норм налогообложения;
- платежного баланса;
- норм накопления;
- общего уровня экономического развития;
- добываемых природных ресурсов;
- климата;
- типа и уровня развитости конкурентных отношений;
- структуры населения;
- уровня образованности рабочей силы;
- величины заработной платы и т. д.

На одни организации конкретные изменения в состоянии экономики могут оказать положительное воздействие, на другие – отрицательное. Например, покупатели магазинов,

расположенных в богатых пригородах, вероятнее всего, не почувствуют на себе экономического спада, в отличие от покупателей обычных магазинов розничной торговли.

Международное окружение характеризуется высокой сложностью, так как экономика, культура, количество и качество трудовых и материальных ресурсов, законы, государственные учреждения, политическая стабильность, уровень технологического развития разнятся от страны к стране. Выделяют следующие формы международного взаимодействия:

- экспорт продукции: предприятия создают независимые торговые компании, посреднические службы или экспортные отделы для координации экспорта, которые будут облегчать заключение сделок с иностранными покупателями;
- лицензирование, продажа лицензий иностранной компании, т. е. предоставление иностранной компании права на использование патентов или технологии взамен на возмещение затрат в форме лицензионных платежей или платы за услуги, на производство своей продукции;
- создание совместных предприятий: две или большее число частных компаний или государственных вкладывают средства в производственные мощности. Участники являются равными партнерами в деле и получают прибыль в зависимости от доли пакета акций каждого в совместном предприятии. Совместные предприятия создаются тогда, когда технология совсем устарела;
- прямые капиталовложения, руководство решает выпускать продукцию своей фирмы за границей и сохраняет полный контроль над производством, маркетингом, финансами и другими ключевыми функциями;
- многонациональные корпорации: организации, которые владеют и управляют предприятиями в других странах. Создаются в разных странах с учетом действующих законодательств, условий торговли, труда и т. д.

Внешняя среда зависит от внешних и внутренних факторов влияния.

Среда прямого воздействия включает факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации:

- а) Поставщики. Поставщиками капитала в основном являются банки, акционеры и частные лица. Чем лучше обстоят дела у данной организации, тем больше шансов получить кредит на льготных условиях у поставщиков капитала.
- б) Трудовые ресурсы. Без нужных специалистов данной квалификации нельзя эффективно использовать сложную технику и оборудование.
- в) Законы государства. Организации обязаны выполнять не только федеральные, но и региональные законы. Государственные органы обеспечивают принудительное выполнение законов в сфере своей компетенции.
- г) Потребители. Потребители решают, какие товары и услуги для них желательны, то есть они определяют направления и возможности роста организации. В рыночной экономике действует принцип: «Потребитель - король рынка».
- д) Конкуренты. Руководство предприятия должно понимать, что неудовлетворенные нужды потребителей создают свободные ниши на рынке для конкурирующих организаций.

Среда косвенного воздействия состоит из факторов, которые не оказывают прямого и немедленного воздействия на деятельность организации:

а) Состояние экономики страны. Руководство организации, особенно при выходе на международный рынок, должно учитывать экономическую ситуацию в той стране, в которую поставляет свой товар, или с которой организация имеет деловые отношения. Состояние мировой экономики влияет на стоимость ресурсов и способность покупателей приобретать товары и услуги. Если в экономике прогнозируется спад, то необходимо уменьшить запасы готовой продукции, чтобы преодолеть трудности сбыта, кроме этого следует учесть увеличение или уменьшение ставки процента на займы, возможное колебание курса доллара или других твердых валют.

б) Научно-технический прогресс. Технические новшества повышают производительность труда, способствуют улучшению качества продукции, а также расширяют возможные области применения товаров. Появление таких высоких технологий, как компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая, а также использование атомной энергии, синтетических материалов, миниатюризация приборов и производственного оборудования оказывают существенное влияние на развитие и деятельность организации.

в) Социокультурные факторы. Это, прежде всего, жизненные ценности и традиции, обычаи, установки, которые оказывают существенное влияние на деятельность организаций.

г) Политические факторы. К ним относятся: экономическая политика административных органов государства, т.е. система налогообложения, льготные торговые пошлины, законодательство о защите потребителей, стандарты на безопасность продукции и стандарты по экологии. Для организации, осуществляющей международную деятельность, существенное значение имеет политическая стабильность данного государства, а также установка с его стороны специальных пошлин на импорт товаров, экспортных квот и т.д.

д) Отношения с местным населением. Характер отношений с местной общиной является очень важным для учета и планирования в любой организации. Так, в каждой общине существуют свои специфические законы и установки по вопросам бизнеса и ведения деловых отношений с другими организациями и учреждениями. Иногда для поддержания хороших отношений с общиной необходимо финансирование и поддержка ее социальных программ, а также благотворительная деятельность по многим направлениям.

Подвижность среды - это скорость, с которой происходят изменения в окружающей среде организации.

Вопрос № 2. Внутренняя среда организации.

Внутренняя среда организации - это управленческий производственный потенциал предприятия. Основными переменными внутренней среды организации являются: цели, структура, трудовые ресурсы; оборудование, материальные запасы; технология; культура организации. Внутренние переменные организации являются трудовые ресурсы, оборудование, материальные запасы и технологию можно рассмотреть на примере модели процесса производства товаров и услуг.

Говоря о профессионализме менеджера, необходимо иметь в виду два аспекта. Первое он должен знать, что и как нужно делать для того, чтобы наиболее эффективно производить товары или услуги. Соответствующее оборудование рабочего места, методика выполнения работ, техника, обеспечивающая анализ результатов, все это необходимо для уверенности в том, что производственный процесс протекает эффективно и на должном уровне. Второе, что нужно знать менеджеру, сколько работников, каких профессий ему необходимо привлечь. После того, как менеджер приведет в соответствие объемы работ и число работников, он получит возможность определить качество и количество продукции. При расчетах нужно учитывать соответствие продукции стандартам, норму

Анализ внутренней среды проводят по следующим направлениям:

1. производство:
 - объем, структура, темпы производства;
 - номенклатура продукции предприятия;
 - обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования, система контроля запасов;
 - наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности, техническая эффективность мощностей;
 - местонахождение производства и наличие инфраструктуры;
 - экология производства;

- контроль качества, издержки и качество технологий;
- патенты, торговые марки и т.п.;
- 2. персонал: структура, потенциал, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников;
- 3. организация управления:
 - организационная структура, система управления; уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства;
 - фирменная культура;
 - престиж и имидж фирмы;
 - организация системы коммуникаций;
- 4. маркетинг:
 - товары, произведенные фирмой, доля на рынке;
 - возможность собирать необходимую информацию о рынках;
 - каналы распределения и сбыта; маркетинговый бюджет и его исполнение;
 - маркетинговые планы и программы;
 - нововведения;
 - имидж, репутация и качество товаров;
 - стимулирование сбыта, реклама, ценообразование;
- 5. финансы и учет:
 - финансовая устойчивость и платежеспособность;
 - прибыльность и рентабельность (по товарам, регионам, каналам сбыта, посредникам);
 - собственные и заемные средства и их соотношение;
 - эффективная система учета, в том числе учета издержек, формирования бюджета, планирования прибыли.

1. 6 Лекция №6 (2 часа).

Тема: «Организационно-правовые формы управления организацией».

1.6.1 Вопросы лекции:

- 1.Организационно-правовая форма организации: понятие и сущность.
2. Виды форм собственности предприятий.

1.6.2 Краткое содержание вопросов:

Вопрос № 1. Организационно-правовая форма организации: понятие и сущность.

Организационно-правовая форма — признаваемая законодательством страны форма хозяйствующего субъекта (то есть юридических лиц, индивидуальных предпринимателей или организаций, осуществляющих свою деятельность без образования юридического лица), фиксирующая способ закрепления и использования имущества хозяйствующим субъектом и вытекающие из этого его правовое положение и цели предпринимательской деятельности.

1.1. Полное товарищество.

Полное товарищество — товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам не только в размере вкладов в уставной капитал, а всем принадлежащим им имуществом, то есть «полную», неограниченную ответственность.

Может быть учреждено не менее чем двумя лицами. Участники обязаны участвовать в его деятельности. За счет взносов участников образуется складочный капитал (нет минимального размера).

Прибыль и убытки распределяются пропорционально долям участников в складочном капитале (может быть иной порядок по договоренности между участниками). Участниками могут быть индивидуальные предприниматели и коммерческие организации. Участники называются полными товарищами. Действует простое товарищество на основании учредительного договора. Каждый участник вносит свой вклад в так называемый "складочный капитал". Размер капитала законом не регламентируется.

1.2. Товарищество на вере.

Товарищество на вере (командитное товарищество) — коммерческая организация, основанная на складочном капитале, в которой две категории членов: полные товарищи и вкладчики-командитисты. Полные товарищи осуществляют предпринимательскую деятельность от имени товарищества и отвечают по обязательствам товарищества всем своим имуществом. Вкладчики-командитисты отвечают только своим вкладом.

Товариществом на вере (командитным товариществом) признается товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников — вкладчиков (командитистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

Лицо может быть полным товарищем только в одном товариществе на вере. Участник полного товарищества не может быть полным товарищем в товариществе на вере. Полный товарищ в товариществе на вере не может быть участником полного товарищества.

Фирменное наименование товарищества на вере должно содержать либо имена (наименования) всех полных товарищей и слова «товарищество на вере» или «командитное товарищество», либо имя (наименование) не менее чем одного полного товарища с добавлением слов «и компания» и слова «товарищество на вере» или «командитное товарищество».

Если в фирменное наименование товарищества на вере включено имя вкладчика, такой вкладчик становится полным товарищем.

1.3. Общество с ограниченной ответственностью.

Общество с ограниченной ответственностью (общепринятое сокращение — «ООО») — коммерческая организация, относящаяся к хозяйственным обществам, учрежденная одним или несколькими юридическими и/или физическими лицами, уставный капитал которого разделён на доли, принадлежащие его участникам.

Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, лишь в пределах стоимости принадлежащих им долей (ограниченная ответственность).

ООО является наиболее распространенной организационно-правовой формой коммерческих организаций в сфере малого и среднего предпринимательства. Законодательство не требует существенной величины уставного капитала для ООО. В этой связи ООО является весьма привлекательной формой для организации бизнеса, но, в то же время, является менее надежным субъектом экономических отношений для контрагентов, чем другие формы.

Доли в уставном капитале ООО, не обращаются на рынке и, следовательно, не имеют рыночной стоимости. Отчуждение долей третьим лицам может быть запрещено уставом ООО, вследствие чего ООО может рассматриваться, как семейная или иная приватная фирма с определенно ограниченным кругом участников. В Российской Федерации деятельность ООО регламентирована Федеральным Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью»

Некоторые особенности общества с ограниченной ответственностью

ООО может быть учреждено одним лицом, которое становится его единственным участником. ООО не может иметь в качестве единственного участника другое хозяйственное общество, состоящее из одного лица.

Число участников ООО не должно быть более пятидесяти. В случае, если число участников ООО превысит указанный предел, ООО в течение года должно преобразоваться в открытое акционерное общество или в производственный кооператив.

Уставный капитал ООО составляется из номинальной стоимости долей его участников и определяет минимальный размер его имущества, гарантирующего интересы его кредиторов. Вкладом в уставный капитал ООО могут быть деньги, ценные бумаги, другие вещи или имущественные права либо иные права, имеющие денежную оценку. Устав ООО является учредительным документом ООО.

ООО обязано выплатить участнику ООО, подавшему заявление о выходе из ООО, действительную стоимость его доли или выдать ему имущество такой же стоимости в течение шести месяцев с момента окончания финансового года, в течение которого подано заявление о выходе из общества, если меньший срок не предусмотрен уставом ООО.

1.4. Общество с дополнительной ответственностью.

Общество с дополнительной ответственностью — одна из организационно-правовых форм, предусмотренная законодательством Российской Федерации (Гражданский кодекс РФ, ст. 95) для коммерческих организаций. Учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов, определяемом учредительными документами общества.

В целом на Общества с дополнительной ответственностью распространяются положения законодательства Российской Федерации об обществах с ограниченной ответственностью за исключением предусмотренной для участников такого общества субсидиарной ответственности, которую они несут по обязательствам общества солидарно всем своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов, определяемом учредительными документами общества. Таким образом, для участников обществ с дополнительной ответственностью не предусмотрено ограничение ответственности, которое предоставляется участникам (акционерам) иных форм хозяйствующих товариществ и обществ.

1.5. Открытое акционерное общество

Открытое акционерное общество — форма организации публичной компании; акционерное общество, акционеры которого пользуются правом отчуждать свои акции. Во главе предприятия — собрание акционеров.

«Акционеры открытого общества могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров этого общества. Такое общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и осуществлять их свободную продажу с учётом требований настоящего Федерального закона и иных правовых актов Российской Федерации. Открытое общество вправе проводить закрытую подписку на выпускаемые им акции, за исключением случаев, когда возможность проведения закрытой подписки ограничена уставом общества или требованиями правовых актов Российской Федерации. Число акционеров открытого общества не ограничено» — это цитата из Ст. 7 федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».

1.6. Закрытое акционерное общество.

Закрытое акционерное общество (общепринятое сокращение — ЗАО) — акционерное общество, акции которого распределяются только среди учредителей или заранее определенного круга лиц (в противоположность открытому).

Акционеры такого общества имеют преимущественное право на приобретение акций, продаваемых другими акционерами. Число участников закрытого акционерного

общества ограничено законом. Как правило, закрытое акционерное общество не обязано публиковать отчётность для всеобщего сведения, если иное не установлено законом.

1.7. Унитарное предприятие.

Унитарное предприятие (обычные сокращения: Государственное унитарное предприятие — ГУП, Муниципальное унитарное предприятие — МУП, Федеральное государственное унитарное предприятие — ФГУП) — коммерческая организация, не наделённая правом собственности на закреплённое за ней собственником имущество.

В такой форме могут быть созданы только государственные и муниципальные предприятия. Имущество (соответственно государственное или муниципальное) принадлежит унитарному предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления (капитальное предприятие).

Унитарное предприятие отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, но не несет ответственности по обязательствам собственника его имущества. Учредительным документом унитарного предприятия является устав.

Унитарное предприятие основанное на праве хозяйственного ведения имуществом вправе создавать в качестве юридического лица другое унитарное предприятие путем передачи ему части своего имущества (дочернее предприятие). Унитарные предприятия обязаны проводить внешний аудит.

Обычно унитарные предприятия расцениваются как менее прозрачная форма по сравнению с акционерными обществами, поскольку в последних закон устанавливает процедуры корпоративного управления. Однако в качестве преимущества [источник не указан 49 дней] унитарных предприятий можно выделить то, что имущество остается в государственной (муниципальной) собственности.

В отличии от акционерных обществ и иных коммерческих организаций унитарные предприятия обязаны раскрывать информацию о проводимых ими закупках на официальных сайтах уровня своей подчиненности. Для ФГУП - на официальном сайте государственных закупок Российской Федерации (федеральный государственный заказ), для ГУП на сайтах закупок регионов и для МУП на официальных сайтах муниципалитетов или, при их отсутствии, на официальных сайтах закупок регионов.

1.8. Производственный кооператив.

Производственный кооператив (артель) — коммерческая организация, созданная путём добровольного объединения граждан на основе членства для совместной производственной и иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов. Уставом производственного кооператива может быть предусмотрено участие в его деятельности также и юридических лиц.

Порядок создания и дальнейшей деятельности производственных кооперативов регулируется Гражданским кодексом РФ, Законом «О производственных кооперативах»[1], а также Законом «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»[2].

Члены кооператива несут субсидиарную ответственность по его обязательствам в порядке, предусмотренном его Уставом. Общее число членов производственного кооператива не может быть менее 5. Членами кооператива могут быть граждане Российской Федерации, иностранные граждане, лица без гражданства. Юридическое лицо участвует в деятельности кооператива через своего представителя в соответствии с Уставом кооператива.

Единственным учредительным документом производственного кооператива является Устав.

Минимальный размер паевого фонда производственного кооператива законом не установлен. Не менее 10% своих паевых взносов члены кооператива обязаны внести до государственной регистрации кооператива, а оставшуюся часть — в течение одного года с момента регистрации. Взносы в паевой фонд могут быть внесены как денежными

средствами, так и иным имуществом. Оценка паевого взноса в неденежной форме, превышающего 25000 рублей, должна быть произведена независимым оценщиком.

Высшим органом управления в производственном кооперативе является общее собрание его членов, которое решает важнейшие вопросы деятельности кооператива, в том числе избирает постоянно действующие исполнительные органы кооператива — правление и/или председателя кооператива. Исполнительные органы руководят деятельностью кооператива между собраниями, решая вопросы, не отнесённые к исключительной компетенции общего собрания.

Регистрацию производственных кооперативов осуществляют налоговые органы. Налоговым органам необходимо сообщить информацию о регистрируемом предприятии: паспортные данные и ИНН (если есть) членов кооператива — физических лиц, сведения о составе исполнительных органов кооператива, сведения из ЕГРЮЛ об участниках — юридических лицах и копии их учредительных документов, наименование создаваемого кооператива, основные виды деятельности, сведения о размере, структуре и порядке оплаты паевого фонда, избранную систему налогообложения (общую, упрощённую), точный адрес местонахождения кооператива.

В качестве адреса местонахождения может выступать арендованное либо собственное нежилое помещение или место жительства руководителя.

1.7 Лекция №7 (2 часа).

Тема: «Организационная структура управления организацией: понятие и виды»

1.7.1. Вопросы лекции:

- 1.Организационная структура управления организацией.
2. Виды структур управления.

1.7.2 Краткое содержание вопросов:

Вопрос 1. Организационная структура управления организацией.

Структура управления организацией - совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Организационная структура управления – это совокупность звеньев управления, находящихся во взаимосвязи и соподчиненности и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Организационная структура – состав, взаимосвязи, соподчиненность совокупности организационных единиц (подразделений) аппарата управления, выполняющих различные функции менеджмента.

Различается в зависимости от вида объекта управления, целей, размеров и его внешней среды.

Элементы организационной структуры:

- самостоятельное структурное подразделение – административно обособленная часть, выполняющая одну или несколько функций менеджмента;
- звено управления – одно или несколько подразделений, которые необязательно обособлены административно, но выполняют определенную функцию менеджмента;
- управляющая ячейка – отдельный работник управления или самостоятельное структурное подразделение, выполняющее одну или несколько специальных функций менеджмента.

Элементами структуры управления выступают звенья управления и связи между ними. Звено управления создается для выполнения определенной функции управления (или ее части, или нескольких функций управления). Звенья в структуре управления могут быть функциональными, линейными и целевыми. В качестве звеньев управления могут выступать отдельные должностные лица и подразделения аппарата управления.

Связи в структуре управления могут быть горизонтальными (они носят характер согласования) и вертикальными (т.е. связи подчинения), линейными и функциональными.

Поскольку структура управления создается, чтобы осуществить процесс управления, между участниками которого распределены цели, задачи и функции управления, а также права, обязанности и ответственность за их выполнение, то структуру управления можно рассматривать также как форму разделения и кооперации труда в процессе управления.

Структуру управления можно рассматривать и как форму закрепления прав, обязанностей и ответственности в системе управления по осуществлению процесса управления.

Построение структуры в организационном менеджменте осуществляется с учетом требований: экономичность; адекватность; адаптивность; гибкость; динамизм; специализация; пропорциональность; оптимальность; оперативность; надежность.

Вопрос 2. Виды структур управления

Линейная структура управления – это структура, которая образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы. При таком построении управленческие воздействия образуют линейные связи. Эти воздействия на другие уровни производства и управления включают: административные функции (организация) и процедуры (принятие решений). Данная схема управления строится на основе линейных схем и (или) схем типа "колесо".

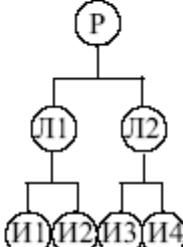
Руководитель в такой структуре называется линейным и замыкает на себе как административные, так и другие функции. Причем обратная связь, информирующая руководителя о ходе выполнения работ, может отсутствовать. Административные функции и процедуры могут делегироваться основным руководителем на более низкие уровни иерархии. Члены каждой из низших ступеней управления находятся в непосредственном линейном подчинении руководителю следующего, более высокого уровня.

В линейной структуре разделение системы управления на составляющие части осуществляется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, широты номенклатуры продукции и других признаков.

Линейная структура четко функционирует при решении задач с выполнением повторяющихся операций, но трудно приспособляется к новым целям и задачам. Линейная структура управления широко используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

Достоинства данной структуры: простота построения, получение непротиворечивых заданий, полная определенная ответственность за результаты. В связи с этим ее применение целесообразно на предприятиях с небольшой численностью персонала и незначительными объемами и номенклатурой производства.

Недостатки: неэффективна для крупных организаций, отличающихся сложностью координации процессов производства и управления; необходимо привлекать специалистов широкого профиля в ущерб профессионализму.

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Четкая система взаимных связей		1. Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
2. Ясно выраженная ответственность		2. Перегрузка менеджеров верхнего уровня
3. Быстрота реакции в ответ на прямые приказания		3. Тенденция к волоките при решении вопросов, решаяющихся между подразделениями

Примечание: Р — руководитель; И — исполнитель; Л — линейный руководитель; — — функциональные связи.

Функциональная структура управления — это структура, при которой предполагается создание подразделений для выполнения определенных функций на всех уровнях управления, в процессе которого каждый функциональный руководитель ведает исполнением определенного круга функций, работ: производственных, технологических, проектных, финансовых, информационных, обеспечивающих.

Управленческие воздействия при этом разделяются на линейные и функциональные, каждое из которых обязательно для исполнения; они могут строиться на основе схем "колесо" и "кольцо". В данной структуре общие и функциональные руководители не вмешиваются в дела друг друга. Каждый руководитель замыкает на себя только часть функций. Обратная связь может отсутствовать.

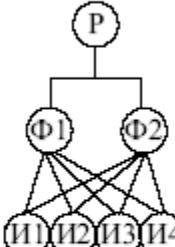
Специфические задачи менеджмента при использовании функциональной структуры:

- тщательный подбор специалистов-руководителей функциональных подразделений;
- выравнивание загрузки подразделений;
- обеспечение координации деятельности функциональных подразделений;
- разработка специальных мотивационных механизмов;
- предоставление автономного развития функциональных подразделений;
- приоритет специалистов над линейными руководителями.

Достоинства данной структуры: привлечение более компетентных руководителей, оперативность решения вопросов в нестандартных ситуациях, быстрый рост профессионализма функциональных руководителей.

Недостатки: нарушение принципа единонаучания, обезличивание ответственности, затрудненность координации деятельности всех подразделений.

Модификация этой структуры - функционально-объектная структура управления, где в рамках функциональных отделов выделяются наиболее квалифицированные специалисты, ответственные за выполнение всех работ по конкретному объекту. Это повышает персонализацию ответственности за весь комплекс работ по отдельным объектам, однако приводит к неоправданному повышению приоритета отдельных объектов в ущерб интересам предприятия в целом.

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Освобождает линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов		1. Усложняются взаимосвязи
2. Создает основу для использования в работе консультаций опытных специалистов		2. Затрудняется координация
3. Уменьшает потребность в специалистах широкого профиля		3. Проявляется тенденция к чрезмерной централизации
<p><i>Примечание: Р — руководитель; Ф — функциональный руководитель; И — исполнитель; — — функциональные связи.</i></p>		

Линейно-функциональная структура управления – это структура, при которой управленческие воздействия разделяются на линейные (обязательные для исполнения) и функциональные (рекомендательные для исполнения). Эта структура может строиться по схемам "колесо" и "кольцо".

Общий руководитель осуществляет линейное воздействие на всех участников структуры, а руководители функциональных (экономического, инженерно-технического и др.) отделов оказывают функциональное воздействие на исполнителей работ.

Достоинства данной структуры: привлечение к управлению более компетентных специалистов, оперативность решения вопросов в нестандартных ситуациях, получение непротиворечивых заданий, полная персональная ответственность за результаты работы.

Недостатки: затрудненность коммуникаций, лояльность к своему функциональному подразделению, а не к организации в целом, чрезмерная загрузка общего руководителя оперативными вопросами.

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Более глубокая подготовка решений, что связано со специализацией определенных категорий персонала		1. Недостаточна ответственность, так как готовящий решение не участвует в его осуществлении
2. Освобождение линейных менеджеров от более глубокого анализа проблем		2. Тенденции к чрезмерной централизации
3. Возможность привлечения консультантов и экспертов		

Примечание: Р — руководитель; Ф — функциональный руководитель; Л — линейный руководитель; И — исполнитель; — — линейные связи; - - — функциональные связи.

Матричная структура управления — это структура, сочетающая вертикальные линейные и функциональные связи управления с горизонтальными. Персонал функциональных подразделений, оставаясь в их составе и подчинении, обязан также выполнять указания руководителей проектов или специальных штабов, советов и т.п., образованных для руководства отдельными проектами и работами.

Руководители проектов устанавливают состав и очередность работ, а руководители функциональных подразделений несут ответственность за их надлежащее и своевременное выполнение. Эти структуры могут применяться в отдельных организациях, а также для систем организаций.

Преимущества данной структуры: сочетание преимуществ линейно-функциональной и проектной структур, упрощение координации работ по отдельным проектам, увеличение гибкости структуры в связи с упрощением перераспределения персонала.

Недостатки: создание отношений двойного подчинения, усложнение механизма управления, появление противоречивых ситуаций, возможность спорадического возникновения дефицита (или недогрузки) функциональных специалистов, что вызывает стремление к увеличению штатов функциональных подразделений.

2.5. Адаптивная и дивизиональная структура управления.

Адаптивная организационная структура — это организационная структура фирмы, гибко изменяющаяся, быстро приспосабливаемая к обновляющимся целям, задачам, функциям фирмы и переменам во внешней экономической среде, во внутренних условиях своей собственной деятельности.

Дивизиональная структура управления характеризуется выделением в составе организации практически самостоятельных единиц — "дивизионов" — по продукту, инновациям или рынкам сбыта. Применяется в практике корпоративного управления, когда управляемая организация относится к разряду крупных и крупнейших по масштабам производства и численности работающих, а также характеризуется разнообразием выпускаемой продукции, широтой рынков ее сбыта.

Потребность в применении дивизиональной структуры возникла в связи с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением

технологических процессов. Ключевыми фигурами в управлении организациями с данной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.

Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из критериев: по выпускаемой продукции, ориентации на потребителя, обслуживаемым регионам. Руководители вторичных функциональных служб отчитываются перед управляющим производственного подразделения. Помощники руководителя производственного отделения контролируют деятельность функциональных служб, координируя их деятельность по горизонтали

Достоинства данной структуры: сохранение управляемости крупной организации при передаче большинства управленческих функций на уровень отделений, ориентация на конкретные продукты и рынки сбыта и в связи с этим повышение компетентности и квалифицированности управленческих решений, преодоление чрезмерной загруженности центрального аппарата.

Недостатки: оторванность центрального аппарата от конкретных сфер деятельности организации, а следовательно, риск злоупотреблений, рост численности управленческого персонала.

Частный случай дивизионной структуры - это продуктовая организационная структура. В этом случае корпорация состоит только из продуктовых отделений и не имеет в наличии региональных отделений.

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Четкое разграничение ответственности		1. Высокая потребность в руководящих кадрах
2. Высокая гибкость и адаптивность системы		2. Сложная координация, повышенные затраты за счет дублирования функций
3. Высокая самостоятельность структурных единиц		3. Сложность осуществления единой политики
4. Разгрузка высшего уровня менеджмента		4. Разобщенность персонала
5. Простота коммуникационных сетей		5. Слабый синергетический эффект
6. Кадровая автономия, высокая мотивация		
<p><i>Примечание: Р — руководитель; ДР — дивизиональный руководитель; — дивизиональные связи.</i></p>		

На практике чаще всего используются смешанные типы организационных структур, формируемые исходя из объективных условий их деятельности.

1.8 Лекция №8 (2 часа).

Тема: Основы кадровой политики на предприятии

1.8.1. Вопросы лекции:

1. Понятие, сущность, виды кадровой политики.
2. Этапы построения кадровой политики.
3. Кадровая политика в условиях нововведений.
4. Кадровая политика в условиях кризиса.

1.8.2 Краткое содержание вопросов:

Вопрос № 1. Понятие, сущность, виды кадровой политики.

Политика организации — это система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Кроме финансовой политики, внешнеэкономической, политики по отношению к конкурентам и т. д. любая организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику. Такой подход на Западе характерен для крупных частных компаний и системы государственной службы: именно в этих организациях наиболее последовательно реализуется принцип соответствия кадровой политики и стратегии развития организации (опыт государственной службы Канады, Германии).

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) — специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Термин “кадровая политика” имеет широкое и узкое толкование:

система принципов и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);

набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например, слова “кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием”, могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Кадровая политика — это генеральное направление кадровой работы; совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, а также на создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.

Основными направлениями кадровой политики являются:

- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- разработка программ развития персонала с целью решения текущих и будущих задач предприятия;
- разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;
- создание современных систем подбора и отбора персонала;
- проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
- разработка программ занятости;
- усиление стимулирующей роли оплаты труда;
- разработка социальных программ и т.д.

Задачи кадровой политики:

- увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше: а) переводить на сокращенные формы занятости; б) использовать на несвойственных работах, на других объектах; в) направлять на длительную переподготовку и т.п.;
- подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;
- набирать со стороны или переучивать работников подлежащих высвобождению с предприятия;
- набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования;
- вкладывать деньги в подготовку "дешевых", но узкоспециализированных рабочих или "дорогих", но маневренных и т.п.

Общие *требования* к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему.

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития (или выживания) предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.
2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой - динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия (фирмы). Последняя включает ценности и убеждения, разделяемые работниками и предопределяющие нормы их поведения, характер жизнедеятельности предприятия.
3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.
4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Выделяют два основания для формирования кадровой политики:

Первое - связано с уровнем осознанности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий в организации и непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию. По этому основанию выделяют следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Пассивная кадровая политика. Руководство не имеет программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий.

Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации и т.д.

Реактивная кадровая политика. Руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтов, отсутствие квалифицированной рабочей силы, отсутствие мотивации к труду.

Кадровые службы развиты, но нет целостной программы прогнозирования развития персонала.

Превентивная кадровая политика. Руководство имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации. Однако организация не имеет средств для влияния на нее.

В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема - разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика. Руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ с учетом действия внешних и внутренних факторов.

Активная кадровая политика может быть рациональной и авантюристической.

При рациональной кадровой политике руководство организации имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды.

При авантюристической кадровой политике руководство организации не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремиться влиять на нее.

Вторым основанием для формирования кадровой политики является принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. Исходя из этого выделяют *открытую кадровую политику*, которая характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, организация готова принять на работу любого специалиста соответствующей квалификации без учета опыта работы в других организациях.

Такая кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации.

Такая кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности.

Таблица 1. Сравнительная характеристика открытой и закрытой кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствия притока новых рабочих рук
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, т.к. преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначение на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования	Предпочтение отдается вопросам мотивации, безопасности, социальном принятии

Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение собственности сотрудников и организации	Необходимо специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятий
---------------------	--	---

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

- требования производства, стратегия развития предприятия;
- финансовые возможности предприятия, определяемый ими допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;
- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влиятельность профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Таким образом, кадровая политика в новых условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственные решений.

Вопрос № 2. Этапы построения кадровой политики.

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия является обеспечение высокого качества кадрового потенциала.

Сутью кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации.

Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями законодательства, состоянием рынка труда.

В ходе формирования кадровой политики нужно учитывать следующие аспекты:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- организационно-штатная политика - планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва;
- информационная политика - создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика - формирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- политика развития персонала - обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- оценка результатов деятельности - анализ соответствия кадровой политики и стратегии организаций, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Процесс формирования кадровой политики в организации включает ряд этапов:

1. Нормирование. Согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации, стратегией и этапом ее развития.
2. Программирование. Разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, кадровых технологий, закрепленных в документах, формах и с учетом возможных изменений.
3. Мониторинг персонала. Цель - разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.

Правильно сформированная кадровая политика обеспечивает:

- своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции;
- формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат (экономия в разумных пределах издержек, связанных с наймом работников, подготовкой кадров с учетом не только расходов в текущем периоде, но и на последующую переподготовку и повышение квалификации и т.д.);
- стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения других льгот;
- формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;
- рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой и т.д.

Вопрос № 3. Кадровая политика в условиях нововведений.

Стратегия развития предприятия, в основе которой лежит ориентация на нововведения, на систематическое обновление продукции, предъявляет свои требования к кадровой политике. Рассмотрим возникающие здесь проблемы более подробно.

Устойчивость функционирования производства в условиях воздействия со стороны внешних и внутренних факторов зависит от выполнения требований в отношении его избыточности и гибкости.

Переход к рыночной экономике связан с реализацией новой для нас экономико-организационной модели развития, которая описывается формулой "превышение предложения над спросом", где исходной точкой является предложение или согласие производителя взяться за производство той или иной продукции.

При возникновении таких предложений со стороны нескольких производителей возникает конкуренция между ними за заказ. Само желание предприятия взяться за производство новой продукции свидетельствует о его возможности сделать это, т.е. об определенных резервах производственной мощности.

Наличие резервов мощности позволяет быстро отреагировать на конъюнктуру рынка, а полное использование производственных мощностей свидетельствует прежде всего об отсутствии конкурентоспособности предприятия в выполнении заказов.

Конкурентоспособность - это не только способность производителя планировать, производить и продавать продукцию и услуги, более привлекательные по своей цене и характеристикам, чем аналогичная продукция и услуги конкурентов. Это также возможность быстро отреагировать на потребности заказчиков.

Возможность производства быстро реагировать на изменение конъюнктуры рынка, его гибкость обусловлены избыточностью по всем ресурсам, включая людские.

Требование к гибкости производства по-новому ставит задачу его эффективности. Последняя может быть достигнута за счет использования комплекса таких организационно-экономических инструментов, как цена, прибыль, хозрасчетный доход, фонд оплаты труда, права собственности, юридическая ответственность и др. Благодаря этому, несмотря на затраты, связанные с содержанием всех видов резервов, выигрыш может быть достигнут за счет быстрой перестройки производства, возможности выпуска

новой продукции параллельно с основной, за счет более высоких цен новой продукции, выпущенной на потребительский рынок в короткие сроки.

Резервы труда можно рассматривать с нескольких позиций. Прежде всего такие резервы могут быть на предприятии в виде излишней численности (излишней по отношению к текущей потребности производства).

Экономически более оправданно использование гибкой занятости (на режимах неполного рабочего времени) в соответствии с меняющейся потребностью в рабочей силе. Именно такой подход характерен для кадровой политики в развитых западных странах. В сочетании с социальной защитой он обеспечивает резервирование избыточной (если судить по числу занятых работников, а не по отрабатываемому ими рабочему времени) рабочей силы, что позволяет производству быть гибким, а следовательно, и конкурентоспособным.

Резервирование труда может быть не только на предприятии, но и в пределах той или иной территории.

Избыток рабочей силы на рынке труда - нормальное состояние развивающегося общества, условие гибкости общественного производства, один из системообразующих факторов. Необходима лишь соответствующая социальная защита незанятой рабочей силы.

Резервирование производственной мощности на предприятии возможно также путем замены устаревших рабочих мест новыми, обеспечивающими более высокую производительность труда рабочих, которая до определенного времени остается невостребованной.

Обеспечение гибкости производства требует формирования мобильной рабочей силы, способной быстро адаптироваться к новым условиям производства, что позволяет маневрировать расстановкой кадров на различных участках производства.

Переориентация производства на выпуск новой продукции по-разному оказывается на профессионально-квалификационной структуре кадров. Чем больше конструктивно-технологические различия старой и новой продукции, а отсюда и различия в технолого-организационной стороне ее производства, тем выше расхождения между имеющейся и требуемой структурой кадров рабочих. Эти различия могут быть столь существенными, что иногда требуется замена рабочих по профессиональному признаку. При незначительных различиях можно обойтись переподготовкой имеющихся работников. Чем шире базовая профессиональная подготовка рабочих, тем больше возможностей использовать их трудовой потенциал на предприятии.

Таким образом, гибкость производства при обновлении ассортимента выпускаемой продукции и других нововведениях в значительной степени зависит от формирования на предприятии достаточно эластичной в использовании рабочей силы. Последнее достигается не только за счет организационно-технических мероприятий, но и за счет мероприятий, повышающих устойчивость работника к меняющимся условиям, мобилизующих его резервные возможности, что чаще всего связано с уровнем образовательной и фундаментализацией специальной подготовки.

Но есть и другая сторона проблемы - готовность рабочей силы приспособливаться к новым условиям производства и труда. Кадровая политика, нацеленная на формирование эластичной в использовании рабочей силы, должна учитывать, что составляющими этого качества являются физическая и умственная возможность удовлетворять требованиям развивающегося производства, способность и, главное, желание учиться, принимать все новое, прогрессивное, постоянно обновлять профессиональные знания, и даже менять профессию, занятие. Проблема нежелания и неготовности работника к смене профессии, вида деятельности, к прохождению переподготовки остается острой, о чем свидетельствует практика не только предприятий, но и службы занятости, когда подавляющая часть предложений о переподготовке остается без ответа со стороны лиц, ищущих работу.

Вопрос № 4. Кадровая политика в условиях кризиса.

Кадровая политика – это совокупность научно обоснованных целей, принципов, задач и методов, которые определяют структуру, содержание, направление и формы управления персоналом в различные периоды деятельности организации.

Целью кадровой политики является обеспечение оптимального баланса сохранения и обновления кадров в соответствии с потребностями предприятия и состоянием рынка труда.

Антикризисная кадровая политика – это прогнозирование состояния персонала на будущие периоды, а также выявление потребности предприятия в новых или отказ от старых специалистов на определенные периоды.

Кризис в развитии организации — объективное явление, отражающее циклический характер развития. Речь идет о влиянии таких факторов, как внешние экономические условия, в которых функционирует организация необходимость модернизации технологии, изменение структуры производства, колебания рыночной конъюнктуры и т.д. Однако вероятность наступления кризиса иногда определяется и ошибками в стратегии управления, неудачами в конкурентной борьбе и другими субъективными факторами.

Кризис в развитии организации следует распознавать своевременно, прогнозировать возможность его наступления, предупреждать его.

Антикризисное управление заключается в предотвращении его негативного воздействия, в обеспечении выживаемости организации и в выведении ее из кризисного состояния с минимальными потерями.

Основу концепции кадровой политики в условиях кризисной фазы развития организации составляет обеспечение выживаемости организации в результате более высоких темпов формирования и развития ее кадрового потенциала по сравнению с изменениями внешней среды и других объективных факторов.

Иначе говоря, задача состоит главным образом в адаптации персонала не к изменениям внешних факторов путем «латания дыр», а к скорости этих изменений, в опережении их.

Состав кадровой политики состоит из комплекса элементов:

- 1) постановка приоритетных целей и задач в области персонала, определение общих принципов кадровой политики;
- 2) организационно-штатные мероприятия – планирование потребности в тех или иных кадровых ресурсах, разработка и формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения и распределения;
- 3) информационная составляющая – создание и поддержка системы движения кадровой информации, организация устойчивой и постоянной информационной системы;
- 4) финансовая составляющая – разработка системы и направления распределения денежных средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- 5) развитие персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- 6) система оценивания и корректировки – анализ соответствия кадровой политики стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

В настоящее время можно выделить четыре основных типа кадровой политики, проводящейся в условиях кризиса.

1. Превентивная кадровая политика. Руководитель имеет представление о возможном развитии ситуации на основании результатов прогнозов, однако не располагает необходимыми средствами чтобы осуществить те или иные действия. Если же средства имеются, то планирование на основе имеющихся ресурсов осуществляется только на среднесрочный период. Таким образом, все основные прогнозы и планы направлены на

краткосрочные и среднесрочные периоды, при этом в них, как правило, не содержится кардинальных изменений.

2. Пассивная кадровая политика. Достаточно слабая позиция, поскольку управленческий состав не имеет четкой, определенной стратегии действий по отношению к сотрудникам. В условиях кризиса никаких особых решительных мер не предпринимается, обычно действия руководителей направлены лишь на устранение отрицательных последствий.

В кадровой службе плохо развиты системы планирования и прогнозирования, также малое внимание уделяется текущему оцениванию персонала и его деятельности. при такой политике практически не выделяются средства для развития персонала. Этот тип вообще отличается малыми финансовыми затратами на персонал. Возникающие проблемы фиксируются, но не проходит детального анализа ситуации и выявления причин возникновения затруднений и вопросов.

3. Активная кадровая политика. Руководитель активен в своих действиях, располагает всеми необходимыми прогнозами и составленными на их основе планами. Кроме того, он заранее предусматривает в общем бюджете организации средства для кадровых служб, поэтому возможности финансового характера для осуществления тех или иных мероприятий есть. В связи с этим кадровая служба имеет хорошо развитую систему прогнозирования, которая уже направлена на среднесрочные и долгосрочные периоды. Кадровая программа включается во все основные планы и стратегии организации.

4. Реактивная кадровая политика. Вопросу кадров уделяется большое внимание. Принимаются активные действия по определению симптомов кризисной (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения задач, а также мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по устранению кризиса. В сфере кадровых служб имеется достаточно средств для осуществления тех или иных действий.

5. Активно-рациональная политика. Безболезненное проведение (желательно не директивными методами) процедур сокращения персонала, сохранения экономической устойчивости организации, избегая возможного в таком случае ухудшения социально-психологического климата в коллективе.

6. Авантуристическая политика. Ориентация в кризисной ситуации на принцип сохранения профессионального ядра кадрового потенциала организации и на подбор новых кадров для жизненно важных и приоритетных для организации областей деятельности

Стратегия управления персоналом кризисной организации включает комплекс мер, реализуемых руководством и направленных на мобилизацию кадрового потенциала организаций в сжатые сроки.

Возникновение проблем исследуется очень детально, с выявлением причин и последствий. Каждая ситуация рассматривается индивидуально, по необходимости, привлекаются специалисты со стороны.

Большую роль играет обмен опытом и навыком в сфере кадровой политики, это дает возможность узнавать о новых или с успехом применять старые программы. Однако необходимо осторожно подходить к использованию прошлых опытов, так как каждая ситуация сугубо индивидуально в силу индивидуальных характеристик самого предприятия. Также не стоит забывать о различных факторах, которые с течением времени меняются и заметно влияют на организацию.

Кадровая политика, особенно в условиях кризисной ситуации, должна быть максимально реалистичной и соответствующей ситуации. Часто приходится включать довольно жесткие меры для достижения той или иной цели, это, конечно, не желательно, но в критических ситуациях необходимо.

Очень важный аспект – это комплексность кадровой политики. Она должна учитывать цели и задачи всех уровней и направлений организации: экономических, правовых, социальных и т. д.

1.9 Лекция №9 (2 часа).

Тема: Стили управления

1.9.1. Вопросы лекции:

1. Понятие, сущность и виды стилей управления предприятием.
2. Авторитарный стиль управления.
3. Демократический стиль управления.
4. Либеральный стиль управления

1.9.2 Краткое содержание вопросов:

Вопрос 1. Понятие, сущность и виды стилей управления предприятием.

Стиль управления – это индивидуальный способ (форма) осуществления управленческой деятельности, в чем-то особый для каждого человека порядок (структура) использования различных методов управления. В стиле работы интегрально выражается личность со всеми ее достоинствами и недостатками.

Стиль руководства – это стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя.

Стиль руководства – это способ делового общения руководителя с подчиненными, характер отношений между ними в процессе исполнения служебных обязанностей, определяемый форматом распорядительного общения.

Стиль руководства - способ обращения руководителей с подчиненными в процессе исполнения служебных обязанностей.

Чтобы получить общее представление о стиле руководства, рассмотрим два принципиально разных стиля: традиционный, «консервативный», и «современный». В теории и практике управленческой деятельности сложилось несколько подходов к классификации двух стилей руководства.

Исходя из характера цели руководящей деятельности, различают деловой и бюрократический стили руководства.

Деловой стиль руководства проявляется в том случае, когда для руководителя самым важным выступают интересы дела и цели коллектива. Формирование делового стиля руководства основано на максимальном использовании деловых качеств руководителя. Главными для выработки делового стиля являются следующие качества:

- способность ориентироваться на основную цель деятельности коллектива;
- умение выбирать кратчайший путь к достижению цели;
- самостоятельность мышления, инициативный и новаторский подход к делу;
- критицизм практического мышления;
- оперативность решений и действий;
- способность к гибкой распорядительной деятельности;
- предвидение новых проблем, умение заниматься ими до того, как их разрешение потребует больших усилий;
- ориентация на компетентность подчиненных;
- умение оценивать результаты деятельности на любой стадии с позиции интересов дела;
- личная организованность и собранность.

Бюрократическая система управления характеризуется господством формы, то есть самой бюрократической структуры над содержанием, то есть задачами управления производством. Бюрократический стиль руководства заключается в том, что усилия руководителя затрачиваются на второстепенные дела, хотя внешне все выглядит в рамках формально правильных действий. В результате существа дела приносится в жертву форме. Бюрократический стиль руководства проявляется тогда, когда имеют место:

- рациональность организационных структур и порядка;

- установка представление, что абсолютным критерием важности является мнение вышестоящего начальства;
- удаленность внутренних закономерностей и целей бюрократической иерархии от реальных запросов жизни;
- оторванность от масс;
- отсутствие контроля снизу;
- «непогрешимость» руководящих работников;
- стремление переложить ответственность на начальство.

На практике выделяют несколько основных стилей руководства. Основные из них определяют как авторитарный (или автократический), демократический и либеральный.

Вопрос 2. Авторитарный стиль управления.

Авторитарный (директивный, диктаторский) стиль управления, для которого характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений, жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания, отсутствие интереса к работнику как к личности. За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы (прибыль, производительность, качество продукции может быть хорошим), но выделяются недостатки:

- 1) высокая вероятность ошибочных решений;
- 2) подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников;
- 3) неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе;
- 4) неблагоприятный психологический климат обуславливает повышенную психологически-стрессовую нагрузку, вреден для психического и физического здоровья. Этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т. п.).

Но у автократа есть и привлекательные черты. Люди этого типа зачастую обладают быстрой реакцией, энергичны и толковы, решительно преодолевают трудности.

Для руководителей авторитарного типа характерно преувеличение роли и значения административных форм руководства. Такие руководители ориентируются в управленческой деятельности прежде всего на дисциплину и жесткий контроль за деятельностью подчиненных. Авторитарный руководитель нередко характеризуется исследователями как руководитель «подминающего» типа, осуществляющий руководство с высоты своего положения старшего начальника.

Выделяют следующие наиболее характерные черты руководителя авторитарного типа:

- авторитарный руководитель централизует власть в своих руках, и его заместители (помощники) работают обычно в условиях крайне ограниченных для властных функций;
- решения авторитарный руководитель принимает, как правило, единолично, редко консультируется с подчиненными даже в тех случаях, когда компетенция подчиненных в специальных вопросах может быть выше, чем руководителя;
- деятельность подчиненных, как правило, жестко регламентируется;
- инициатива подчиненных не одобряется и не стимулируется, а нередко и подавляется, при этом преимущественным правом на новые идеи и начинания пользуется только руководитель;
- объем информации у подчиненных о положении дел в коллективе, о перспективах его развития обычно сужен;
- контроль за деятельностью подчиненных основан преимущественно на силе власти руководителя;
- руководитель авторитарного типа нередко резок, прямолинеен, болезненно реагирует на критические замечания в свой адрес, считая личное мнение единственно правильным.

Авторитарный стиль позволяет:

- стимулировать проявление инициативы, раскрывать творческий потенциал исполнителей;
- успешнее решать инновационные, нестандартные задачи;
- эффективнее использовать материально-договорные стимулы труда;
- включить также психологические механизмы трудовой мотивации;
- повысить удовлетворенность исполнителей своим трудом;

создавать благоприятный психологический климат в коллективе и т.д.

Вопрос 3. Демократический стиль управления.

Для демократического (коллективного) стиля управления характерно, что управленические решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников, выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками, руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей.

Демократический стиль является наиболее эффективным, поскольку он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива. Демократ не избегает ответственности за собственные решения или ошибки подчиненных, по заслугам хвалит или ругает, свои указания формулирует четко и убедительно.

Для руководителя демократического типа считаются наиболее характерными следующие основные черты:

- децентрализация управленческой власти, при которой заместители (помощники) руководителя наделяются определенными властными функциями. Это освобождает руководителя от решения относительно малозначащих, не принципиальных вопросов деятельности коллектива;
- в своей деятельности, в процессе принятия решения руководитель демократического типа обычно советуется с подчиненными, используя их интеллектуальный потенциал, компетентность по специальным вопросам.

Это обеспечивает условия для принятия руководителем более обоснованных решений, а также способствует привлечению к управлению членов коллектива;

- инициатива подчиненных не только поддерживается, но и поощряется;
- подчиненные обычно имеют достаточную информацию о положении дел в коллективе, о перспективах собственной работы и развития коллектива в целом (в рамках им необходимой);
- деятельность подчиненных контролируется не только руководителем, но и общественными организациями, активом коллектива;
- заботливое отношение к подчиненным, оптимальное сочетание требовательности с готовностью прийти на помощь человеку на производстве и в быту;
- высокий тант со стороны руководителя в общении с подчиненными, выдержка, доброжелательность к людям.

Однако демократический стиль руководства применим не при всех условиях. Как правило, он успешно срабатывает при следующих условиях:

- стабильном, устоявшемся коллективе;
- высокой квалификации работников;
- наличие активных, инициативных, нестандартно думающих работников (пусть даже и в небольшом количестве);
- не экстремальных производственных условиях;
- возможности осуществления весомых материальных затрат.

Вопрос 4. Либеральный стиль управления.

Либеральный или либерально-анархический (попустительский, нейтральный) стиль руководства характеризуется, с одной стороны, тем, что сотрудники могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь, а с другой стороны, даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на «самотек», вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества и стимула добросовестно трудиться, разделы работы складываются из отдельных интересов менеджеров подгруппы, возможны скрытые и явные конфликты, идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

Руководитель либерально-анархичного (попустительского) стиля обычно стоит как бы в стороне от подчиненного ему коллектива. Попустительский стиль руководства не мобилизует коллектив на решение стоящих перед ним задач и характеризуется следующими основными чертами:

- минимальным вмешательством в работу подчиненных людей и коллектива в целом;
- низким уровнем требовательности к подчиненным (как и к своей деятельности), что нередко приводит к выполнению коллективом программы с опозданием и с недостаточно высоким качеством исполнения;
- подчиненным, как правило, предоставляется значительная свобода действий, пределы которой руководителем регламентируются очень слабо. Инициатива подчиненных не подавляется, но четко не фиксируется и активно не поощряется;
- при отсутствии регламентированной децентрализации властных функций неформальные лидеры могут их себе присваивать и пользоваться большим влиянием в коллективе;
- подчиненные чаще всего имеют достаточно широкую осведомленность о положении дел в коллективе, а также о перспективах его развития;
- руководитель формального типа, обычно предпочитает легкие формы воздействия на подчиненных, не всегда с достаточным основанием полагаясь на их добросовестность в выполнении ими своих функций.

Для руководителя в высокой степени важно рациональное решение вопроса об оптимальном стиле руководства. А оптимальным является не авторитарный или демократический (не говоря уже о формальном) стиле, а динамический стиль руководства, для которого характерно применение оптимальной тактики управленческой деятельности и ее изменения в зависимости от конкретных условий, реального коллектива и обстоятельств. В условиях перестройки особенно важно учитывать, что динамизм в управленческой деятельности должен проявляться не только в системе «руководитель-коллектив», но и в отношении к конкретным личностям, входящим в состав коллектива. Для динамического (позитивного) стиля управления характерно:

- четкая позиция по любым вопросам управления;
- творческий подход к решению любых проблем;
- отсутствие субъективизма в оценках и решениях;
- научность, гибкость в применении различных методов;
- опора на массы в решении поставленных задач;
- установка на разумный риск;
- устойчивость к проявлению формализма;
- деловитость и предприимчивость;
- чуткое и внимательное отношение к людям;
- непримиримость к недостаткам.

Выделяются следующие уровни зрелости подчиненных и соответствующие им стили руководства:

1. Низкий уровень зрелости: подчиненные не способны выполнять задачу и не хотят брать на себя ответственность. Таким подчиненным требуются соответствующие инструкции и строгий контроль. Соответствующий стиль называется «приказание».
2. Средний уровень зрелости подчиненных: подчиненные хотят принять ответственность, но они еще не способны выполнить задачу. Стиль руководства в этой ситуации называется «внушение». Здесь требуется добиваться от подчиненного понимания задачи, конкретно пояснить, что и как надо делать. В то же время руководитель должен поддерживать желание подчиненных выполнять задание под свою ответственность.
3. Умеренно высокая степень зрелости: подчиненные могут выполнить задачу, но не готовы взять на себя ответственность. Стиль руководства, соответствующий данной степени зрелости подчиненных, называется «участие». Подчиненным не требуются никакие конкретные указания. Задача руководителя – повысить мотивацию и причастность своих подчиненных. Это достигается, если руководитель и подчиненные вместе принимают решения. Руководитель оказывает помощь, но не навязывает указаний.
4. Высокая степень зрелости: подчиненные способны выполнить задачу и хотят нести ответственность; подчиненные осознают высокую степень своей причастности к задаче. Здесь речь идет о передаче полномочий. Стиль называют «делегированием». Например, перед секретарем ставится задача. Ее выполнение представляется самому сотруднику. Контроль осуществлять не следует. Менеджеров и ученых волнует вопрос, какой же стиль поведение является эффективным.

Таким образом, приведенное деление руководителей по стилю их работы условно, так как у одного и того же руководителя нередко можно наблюдать одновременно черты, характерные для различных стилей руководства. Многочисленные исследования феномена лидерства проводятся не одно десятилетие. Эти исследования показывают, что ни один стиль управления не может считаться лучше других во всех случаях. Личные качества руководителя, его поведение и отношение с членами коллектива являются существенными компонентами успеха организации, но решающую роль могут сыграть дополнительные факторы, определяющие саму ситуацию руководства, к ним относятся:

- потребности и личные качества подчиненных;
- характер выполняемой задачи (привычность задачи, четкость ее формулировки, структуризация);
- требования и воздействия окружающей среды;
- имеющаяся у руководителя информация;
- должностные полномочия менеджера (объем законной власти, объем вознаграждения, уровень поддержки руководителя в высших кругах).

В зависимости от характера конкретной ситуации должны выбираться и различные способы руководства. Это означает, что руководитель должен уметь вести себя по-разному в разных ситуациях, необходимо только правильно определить возникшую ситуацию и суметь ее использовать. При изменении ситуации меняется и стиль руководства. Речь в этом случае идет об адаптивном руководстве. А сам выбор стиля и его воплощение в определенной мере является искусство.

1.10 Лекция №10 (2 часа).

Тема: Управление и активизация человеческих ресурсов на предприятии

1.10.1. Вопросы лекции:

1. Понятие и сущность человеческих ресурсов.
2. Формирование и развитие трудовых ресурсов.
3. Повышение качества трудовой жизни.

1.10.2 Краткое содержание вопросов:

Вопрос 1. Понятие и сущность человеческих ресурсов.

Под **трудовыми ресурсами** понимается все социально активное население.

Цель управления этим видом ресурсов - социальная активизация населения в решении бытовых, семейных, культурных, экологических, экономических проблем. В трудовой процесс вовлекается большая часть человеческих ресурсов. Особое внимание в сфере труда уделяется подросткам, домохозяйкам, пенсионерам, инвалидам, поощряются подработки, совместительство и параллельные работы.

Они включают часть населения в трудоспособном возрасте, из которой исключаются инвалиды 1-й и 2-й группы и прибавляются фактически работающие пенсионеры.

Поскольку «рабочая сила» и «трудовые ресурсы» - это совокупность физических и умственных способностей людей, предназначенных для производства материальных благ и услуг, они не могут ставить собственных целей, иметь потребности, преследовать определенные интересы, проявлять творческую инициативу.

По самой своей сущности они предназначались для того, чтобы их в условиях плановой системы хозяйствования государственные органы формировали, распределяли, перераспределяли, использовали для создания материально-технической базы, последовательного наращивания экономического потенциала, увеличения общественного продукта и национального дохода.

Вопрос 2. Формирование и развитие трудовых ресурсов.

Различают внутренние и внешние источники комплектования организации кадрами.

Внутренние источники - это люди, работающие в организации. В ряде зарубежных стран, например Японии, при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности из своих сотрудников и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны. Считается, что использование внутренних источников улучшает заинтересованность персонала, моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию, усиливает привязанность работников к ней. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. При работе с резервом во всех крупных фирмах существуют так называемые матрицы перемещений, в которых находит отражение настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности (готов занять немедленно через год, через два года, но для этого необходимо повышение квалификации в определенных областях и т. д.).

Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны, среди них можно выделить следующие.

Внутренний конкурс. Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

Совмещение профессий. В этих случаях целесообразно использовать и совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы).

Ротация. Весьма эффективным для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей. Возможны следующие варианты перемещений руководителей:

- повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;

- повышение задач, не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающимся повышением зарплаты;
- смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты (ротация).

Такого типа ротации, как правило, приводят к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и в конечном счете сопровождаются должностным ростом работников организации.

Некоторые французские фирмы внутренний источник набора персонала используют в трех случаях:

- при стремлении к формированию минимальной численности персонала (персонал частично высвобождается и перераспределяется, кадровая служба полностью отказывается от внешнего набора кадров);
- при перераспределении персонала;
- при перемещении персонала, например, уход человека, находившегося на определенной ступени пирамиды, компенсируется повышением на ступеньку персонала с низших уровней.

У использования внутреннего источника формирования персонала, есть свои преимущества. Во-первых, мы лучше знаем своих работников, во-вторых, они уже адаптированы к организации, а в-третьих, нельзя не учитывать профессиональный феномен (желание каждого работника продвигаться по служебной лестнице). И если организация не предоставит своим сотрудникам такой возможности, то лучшие уйдут.

К внешним источникам подбора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания, или резерва), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

Выделяют следующие способы формирования персонала из внешних источников.

Центры занятости. Многие фирмы и компании используют местные центры занятости в качестве источника для найма людей. Эти службы могут помочь найти не слишком квалифицированный персонал (для простой, рутинной работы, возможно, требующей неполной занятости). Как правило, через службу занятости устраиваются на работу специалисты, которые потеряли работу из-за банкротства своих прежних предприятий и были вынуждены пройти переобучение (переподготовку) для освоения новой специальности.

Кадровые агентства. Многие менеджеры по персоналу пользуются услугами агентств по найму, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового персонала. Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности, ориентировочных критериев поиска и отбора. Как правило, хорошо работающее агентство представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель сделал свой выбор самостоятельно. На представленных специалистов может быть дана "гарантия", которая вступает в силу в случае увольнения специалиста по собственному желанию или некомпетентности в течение оговоренного срока. В таком случае агентство обязано бесплатно представить других кандидатов на данную должность.

Самостоятельный поиск через средства массовой информации. Многие серьезные фирмы предпочитают самостоятельно искать и отбирать кандидатов на работу. В этом случае очень хорошо представлять себе, к каким средствам массовой информации они обращаются.

Необходимо правильно сформулировать информационное объявление, чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кандидатов. Целесообразно в объявлении отметить некоторые особенности интересующего вас персонала (ограничения при наборе),

например, образование, особый опыт работы или, наоборот, отсутствие практического опыта.

Альтернативой найму может быть сверхурочная работа, когда организации необходимо увеличить объем выпускаемой продукции. При этом отпадает необходимость в дополнительных затратах на наем и прием на работу новых сотрудников. А сама сверхурочная работа может обеспечить имеющихся работников дополнительным доходом. Хотя здесь возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма.

- структурная реорганизация или использование новых схем производства;
- временный наём;

Временный работник, обладающий необходимыми для данной должности навыками, может выполнять особые задания. Преимущество, которое дает использование временных работников, состоит в том, что организации не приходится выплачивать им премии. Обучать их, обеспечивать компенсациями и заботиться о дальнейшем продвижении по службе. Временного работника можно как принять, так и уволить в любое время в зависимости от требований выполняемой им работы.

Недостатком временных работников является то, что они обычно не знают специфики работы организации, что мешает эффективной работе организации.

В этом подходе нет ничего нового для тех организаций, которые меняют объемы своей деятельности сезонно, — добирая персонал по мере увеличения объемов деятельности. Кроме того, временный набор персонала, кроме своей основной цели — обеспечения организации людьми на определенный период, может быть прекрасным способом проверки временно нанятых работников с целью возможного продолжения сотрудничества с ними на долговременной основе.

- привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

Обращение к специализированным организациям, занимающимся привлечением, наймом, подготовкой персонала, аналогично найму временных работников, но в этом случае работники не являются временными. Сотрудники включаются в штат кадровой компании, которая в свою очередь сдает их как бы в аренду конкретному предприятию в сезон увеличения работы. Сложность организации такой работы состоит в том, что кадровая компания должна работать с предприятиями, пики потребности в персонале которых не совпадают, а распределены по времени.

Прежде чем осуществлять подбор персонала, в финансовых планах организации следует учесть затраты. Так, если организация использует для подбора сотрудников агентство по найму, то ее затраты будут не менее чем двухнедельная зарплата этого сотрудника, а если интересующий организацию человек является специалистом, то затраты будут приблизительно равны его месячному или полугодовому окладу.

Пользование услугами таких агентств, с одной стороны, существенно экономит время штатных работников организации, поскольку внешние кадровые консультанты осуществляют большую часть работы по предварительному отбору кандидатов, и только прошедшие через «отборочное сито» (как правило, до пяти человек) будут интервьюироваться непосредственно менеджером по персоналу или руководителем организации. С другой стороны, у сотрудников агентств не всегда имеется достаточно информации о стратегии организации, ее культуре и особенностях тех руководителей, под которых подбирается кандидат, это может приводить к различного рода недоразумениям, вплоть до отвержения всех кандидатов, предлагаемых агентством. Разумеется, в этом случае затраты организации могут быть весьма ощутимыми.

Считается, что одним из наиболее дешевых способов подбора персонала является поиск кандидатов через сотрудников, работающих в организации (их друзей или родственников, нуждающихся в работе). Этот способ не требует особых затрат, поскольку сотрудники организаций в сущности выполняют значительную часть работы по поиску и даже отбору.

Развитие персонала – одна из функций HR-службы предприятия, и в каждом отдельном случае специалисты по развитию персонала выбирают свой метод реализации этой функции. При этом учитывается план стратегического развития компании, в частности, стратегия персонала, принимается во внимание информация об уровне профессионального и личностного развития каждого сотрудника, полученная по итогам проведения оценочных процедур.

Грамотная работа по составления плана развития персонала и, конкретнее, плана обучения, начинается с создания модели компетенций для всех категорий сотрудников компании и оценки уровня развития ключевых компетенций. Это помогает избежать нецелесообразного инвестирования в тех сотрудников, кто уже имеет достаточный уровень развития ключевых компетенций для выполнения своих функций.

Обучение персонала может проводиться силами специалистов по обучению внутри компании, персонал может обучаться силами тренера-консультанта, нанятого для выполнения проектной работы, либо компания может обратиться к услугам внешнего агентства по развитию персонала. План обучения может включать в себя проведение корпоративных обучающих программ (при этом группу тренинга составляют сотрудники одной компании), а также участие отдельных сотрудников или групп сотрудников в программах открытого формата (группу тренинга составляют люди из разных компаний).

Преимуществом корпоративного обучения является более точная настройка программы обучения на решение задач, актуальных для компании в настоящее время. Дополнительное преимущество – мощный командообразующий эффект тренинга, способный иногда оказать решающее влияние на улучшение работы подразделения.

Основное преимущество участия в открытых тренинговых программах – возможность получить доступ к концептуальным моделям деятельности, не отягощенным семантикой, специфичной для конкретных видов деятельности. Это помогает по-новому взглянуть на привычные бизнес-процессы, лучше понять, как и что именно можно изменить в работе компании для улучшения результатов её деятельности. Участию в программах открытого формата также сопутствует активный обмен опытом между участниками, часто работающими в совершенно разных сферах бизнеса. Опыт решения задач на других рынках часто находит инновационное применение на привычном поле деятельности компании.

Вопрос 3. Повышение качества трудовой жизни.

С развитием рынка труда важной функцией организации является повышение качества трудовой жизни - уровня удовлетворения личных потребностей работников через их деятельность в организации.

Качество трудовой жизни - это интегральное понятие, всесторонне характеризующее уровень и степень благосостояния, социального и духовного развития человека.

Участие человека в экономической деятельности характеризуется его потребностями и возможностями их удовлетворения, которые обусловлены прежде всего рассмотренными выше характеристиками человеческого потенциала: здоровьем, нравственностью, творческими способностями, образованием и профессионализмом. Таким образом, человек в рыночной экономике выступает, с одной стороны, как потребитель экономических благ, производимых организациями, а с другой - как обладатель способностей, знаний и навыков, необходимых организациям, государственным и общественным органам.

Концепция качества трудовой жизни основывается на создании условий, обеспечивающих оптимальное использование трудового потенциала человека. Качество трудовой жизни можно повысить, изменив в лучшую сторону любые параметры, влияющие на жизнь людей. Это включает, например, участие работников в управлении, их обучение, подготовку руководящих кадров, реализацию программ продвижения по службе,

обучение работников методам более эффективного общения и поведения в коллективе, совершенствование организации труда и др. В результате трудовой потенциал получает максимальное развитие, а организация - высокий уровень производительности труда и максимальную прибыль. Данная концепция является одной из наиболее значимых разработок в области управления персоналом в последние годы.

Существует множество определений того, что называется качеством трудовой жизни. В данной работе оно определяется как степень (уровень) удовлетворения членами организации своих личных потребностей, достижения своих личных целей и исполнения сильных желаний посредством работы в данной организации. Создание программ и методов повышения качества трудовой жизни является одним из важных аспектов управления персоналом.

Улучшение качества трудовой жизни предусматривает улучшение социально-экономического содержания труда, развития тех характеристик трудового потенциала, которые позволяют предпринимателям более полно использовать интеллектуальные, творческие, организаторские, нравственные способности человека. Соответствующее качество трудовой жизни должно создать условия для того, чтобы дать выход творческим способностям самого работника, когда главным мотивом становится не зарплата, не должность, не условия труда, а удовлетворение от трудовых достижений в результате самореализации и самовыражения.

Качество трудовой жизни характеризуется рядом элементов:

1. Работа должна быть интересной, т.е. характеризоваться высшим уровнем организации и содержательности труда.
2. Работники должны получать справедливое вознаграждение за труд и признание своего труда.
3. Работа должна осуществляться в безопасных и здоровых условиях труда.
4. Надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость.
5. Обеспечение возможности использования работниками социально-бытовой инфраструктуры предприятия, включая бытовое и медицинское обслуживание.
6. Участие рабочих в принятии решений, затрагивающих их работу и интересы.
7. Обеспечение работнику гарантий работы (правовая защищенность), возможности профессионального роста и развития дружеских взаимоотношений с коллегами.

Из самого определения качества трудовой жизни вытекает, что данное понятие изначально взаимосвязано с теорией мотивации. Под мотивом понимают побуждение человеческого поведения, базирующееся на субъективных ощущениях недостатков или личных стимулах.

2.. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

3.1 Семинарское занятие №1 (2 часа).

Тема: Сущность и содержание теории управления

3.1.1 Вопросы к занятию:

1. Предмет, сущность и содержание теории управления
2. Основные понятия и категории науки управления.
3. Необходимость и сущность управления.
4. Предмет, метод, цели и функции теории управления.
5. Категории управление и менеджмент.
6. Тенденции развития современного менеджмента.

3.1.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: ознакомление с основными терминами темы занятия

Задачи: расширение знаний студентов по дисциплине; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная

Форма: развернутая беседа на основании плана; устный опрос студентов по вопросам плана семинара

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

3.2 Семинарское занятие №2 (2 часа).

Тема: Эволюция управлеченческой мысли

3.2.1 Вопросы к занятию:

1. Модели управления как форма эволюции управлеченческой мысли.
2. Условия формирования российской модели управления.
3. Зарубежные модели управления.
4. Проблема выбора модели управления.

3.2.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения системы управления персоналом

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

3.3 Семинарское занятие №3 (2 часа).

Тема: Функции теории управления

3.3.1 Вопросы к занятию:

1. Сущность и объективные предпосылки развития функций управления.
2. Классификация функций управления.
3. Содержание функций управления.
4. Маркетинг как функция управления.

3.3.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения технологий управления персоналом

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: комментированное чтение и анализ документов (литературы); решение задач на самостоятельность мышления;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

3.4 Семинарское занятие №4 (2 часа).

Тема: **Функциональное разделение управленческого труда: сущность и содержание**

3.3.1 Вопросы к занятию:

1. Понятие и основные виды разделения труда.
2. Характерные черты и содержание труда управленческого персонала.
3. Структурное разделение труда.
4. Разделение труда по роли менеджеров в процессе управления.
5. Механизмы кооперации труда в управлении.

3.3.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения оперативного плана работы с персоналом

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар-коллоквиум;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

3.5 Семинарское занятие №5 (2 часа).

Тема: **Внутренняя и внешняя среда в управлении**

3.5.1 Вопросы к занятию:

1. Структура среды управления.
2. Внешняя среда управления.
 - 2.1. Среда прямого воздействия.
 - 2.2. Среда косвенного воздействия.
3. Факторы внешней среды.

4. Анализ неопределенности организационной среды.
5. Внутренняя среда управления, ее основные элементы.
6. Управленческие технологии оценки среды.

3.5.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения технологий управления развитием персонала

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар - "мозговой штурм";

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

3.6 Семинарское занятие №6 (2 часа).

Тема: **Организационно-правовые формы управления организацией**

3.6.1 Вопросы к занятию:

1. Понятие предприятия, его основные признаки.
2. Организационно-правовая форма организации: понятие, сущность, виды.
 - 2.1. Полное товарищество.
 - 2.2. Товарищество на вере.
 - 2.3. Общество с ограниченной ответственностью.
 - 2.4. Общество с дополнительной ответственностью.
 - 2.5. Открытое акционерное общество.
 - 2.6. Закрытое акционерное общество.
 - 2.7. Унитарное предприятие.
 - 2.8. Производственный кооператив.
3. Порядок создания и ликвидации предприятий

3.6.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения системы обучения персонала

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар - "мозговой штурм";

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

3.7 Семинарское занятие №7 (2 часа).

Тема: Организационная структура управления организацией: понятие и виды

3.7.1 Вопросы к занятию:

1. Понятие организационной структуры управления организацией.
2. Типы, виды организационных структур и принципы их построения.
3. Многообразие организационных структур.
4. Современные тенденции и инструменты построения организационных структур.

3.7.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения мотивации персонала

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар-дискуссия;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

3.8 Семинарское занятие №8 (2 часа).

Тема: Основы кадровой политики на предприятии

3.8.1 Вопросы к занятию:

1. Понятие, содержание и задачи кадровой политики.
2. Основные направления кадровой политики.
3. Этапы разработки кадровой политики.
4. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития предприятия.
5. Кадровая политика в условиях нововведений.
6. Оценка выбора кадровой политики организации

3.8.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения управленческого труда

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар-дискуссия;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

3.9 Семинарское занятие №9 (2 часа).

Тема: **Стили управления**

3.9.1 Вопросы к занятию:

1. Понятие, сущность и ориентация стиля управления.
2. Авторитарный стиль как способ управления персоналом и организацией.
3. Линейка демократических стилей.
4. Нейтральные и консервативные стили.

3.9.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения управленческого труда

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар-дискуссия;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

3.10 Семинарское занятие №10 (2 часа).

Тема: **Управление и активизация человеческих ресурсов на предприятии**

3.10.1 Вопросы к занятию:

1. Понятие и сущность человеческих ресурсов.
2. Формирование и развитие трудовых ресурсов.
3. Повышение качества трудовой жизни.
4. Специфика человеческого ресурса.
5. Содержание активности человека и активизации человеческих ресурсов.
6. Развитие человеческих ресурсов.
7. Организационная культура как важный фактор активизации человеческих ресурсов

3.10.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения управленческого труда

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар-дискуссия;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

