

**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 Теория управления**

**Направление подготовки (специальность) 38.03.04 Государственное и муниципальное управление**

**Профиль образовательной программы Государственная и муниципальная служба**

**Форма обучения заочная**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. Конспект лекций.....</b>	<b>3</b>
1.1. Лекция № 1 Сущность и содержание теории управления.....	3
1.2. Лекция № 2 Эволюция управленческой мысли.....	11
1.3. Лекция № 3 Функциональное разделение управленческого труда: сущность и содержание.....	18
1.4. Лекция № 4 Функции управления.....	22
1.5. Лекция № 5 Внутренняя и внешняя среда в управлении.....	29
1.6. Лекция № 6 Системный и ситуационный подход к изучению теории управления.....	35
1.7. Лекция № 7 Организационно-правовые формы и структуры управления организацией.....	39
1.8. Лекция № 8 Общенаучные методы теории управления.....	45
1.9. Лекция № 9 Методология и организация процесса разработки управленческого решения.....	47
1.10 Лекция № 10 Модели и методы принятия управленческого решения.....	55
1.11 Лекция № 11 Управление и активизация человеческих ресурсов на предприятии.....	61
1.12 Лекция № 12 Основы кадровой политики на предприятии.....	66
1.13 Лекция № 13 Стили управления.....	74
1.14 Лекция № 14 Коммуникация в процессе управления.....	78
1.15 Лекция № 15 Групповая динамика.....	82
1.16 Лекция № 16 Руководитель в системе управления предприятием.....	86
1.17 Лекция № 17 Эффективность управления предприятием.....	94
1.18 Лекция № 18 Конфликты в организации и способы их разрешения.....	101
1.19 Лекция № 19 Управление операциями .....	108
1.20 Лекция № 20 Стратегическое управление.....	116
1.21 Лекция № 21 Социальная ответственность и этика.....	124
1.22 Лекция № 22 Социальные факторы управления.....	131
<b>2. Методические указания по выполнению лабораторных работ.....</b>	<b>80</b>
2.1. Лабораторная работа № ЛР-1 Модели и методы принятия управленческого решения.....	140
2.2. Лабораторная работа № ЛР-2 Основы кадровой политики на предприятии.....	140
2.3. Лабораторная работа № ЛР-3 Коммуникация в процессе управления.....	140
2.4. Лабораторная работа № ЛР-4 Руководитель в системе управления предприятием.....	141
2.5. Лабораторная работа № ЛР-5 Эффективность управления пре.....	141
2.6. Лабораторная работа № ЛР-6 Конфликты в организации и способы их разрешения.....	141
2.7. Лабораторная работа № ЛР-7 Управление операциями.....	142
2.8. Лабораторная работа № ЛР-8 Стратегическое управление.....	142
2.9. Лабораторная работа № ЛР-9 Социальная ответственности и этика.....	142
2.10 Лабораторная работа № ЛР-10 Социальные факторы управления.....	143
<b>3. Методические указания по проведению семинарских занятий.....</b>	<b>144</b>
3.1. Семинарское занятие № С-1 Сущность и содержание теории управления...	144
3.2. Семинарское занятие № С-2 Эволюция управленческой мысли.....	144

<b>3.3. Семинарское занятие № С-3</b> Функциональное разделение управленческого труда: сущность и содержание.....	145
<b>3.4. Семинарское занятие № С-4</b> Функции и цели теории управления.....	146
<b>3.5. Семинарское занятие № С-5</b> Системный и ситуационный подход к изучению теории управления.....	146
<b>3.6. Семинарское занятие № С-6</b> Внутренняя и внешняя среда в управлении.....	146
<b>3.7. Семинарское занятие № С-7</b> Организационно-правовые формы и структуры управления организацией.....	147
<b>3.8. Семинарское занятие № С-8</b> Общенаучные методы теории управления.....	147
<b>3.9. Семинарское занятие № С-9</b> Методология и организация процесса разработки управленческого решения.....	148
<b>3.10 Семинарское занятие № С-10</b> Модели и методы принятия управленческого решения.....	148
<b>3.11 Семинарское занятие № С-11</b> Управление и активизация человеческих ресурсов на предприятие.....	149
<b>3.12 Семинарское занятие № С-12</b> Основы кадровой политики на предприятии.....	150
<b>3.13 Семинарское занятие № С-13</b> Стили управления.....	150
<b>3.14 Семинарское занятие № С-14</b> Коммуникация в процессе управления.....	151
<b>3.15 Семинарское занятие № С-15</b> Групповая динамика.....	151
<b>3.16 Семинарское занятие № С-16</b> Руководитель в системе управления предприятием.....	152
<b>3.17 Семинарское занятие № С-17</b> Эффективность управления предприятием..	152
<b>3.18 Семинарское занятие № С-18</b> Конфликты в организации и способы их разрешения.....	153
<b>3.19 Семинарское занятие № С-19</b> Управление операциями.....	153
<b>3.20 Семинарское занятие № С-20</b> Стратегическое управление.....	154
<b>3.21 Семинарское занятие № С-21</b> Социальная ответственность и этика.....	154
<b>3.22 Семинарское занятие № С-22</b> Социальные факторы управления.....	154

## 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 осмысливания 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 оказаться 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 работыциальному, 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 отличии 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 Болгию, 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 добром, 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 Европейской 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 серьезныеправленческие 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 насыщеннойправленческими 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 пульзах 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 идее 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-чиновничьего 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 вполсильы, 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: «Функциональное разделение управленческого труда: сущность и содержание»**

#### **1.3.1 Вопросы лекции:**

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

#### **1.3.2 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, действующих 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, таким образом следует выполнять работу.

### **Вопрос 3. Виды разделения управлеченческого 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 скоординирована, чтобы организация могла добиваться успеха в своей деятельности. Некоторым руководителям приходится затрачивать время на координацию 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 управляющих, 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. 4 Лекция №4 ( 2 часа).**

Тема: «**Функции управления**»

### **1.4.1 Вопросы лекции:**

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

### **1.4.2 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 формализовал 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, 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, МакКлелланда 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 плата, доплаты, надбавки, ссуды и льготные кредиты) и не денежные, состоящие из социальных (мед. 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, доп. 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, поддержания и совершенствования 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. 5 Лекция №5 ( 2 часа).

Тема: «Внутренняя и внешняя среда в управлении»

### 1.5.1 Вопросы лекции:

1. Внешняя среда организаций
2. Внутренняя среда организаций

### 1.5.2 Краткое содержание вопросов:

**Вопрос № 1. Внешняя среда организаций.**

**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 организации.

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 компаний 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 организаций:

- 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 любой 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 организаций:

- 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: «Системный и ситуационный подход к изучению теории управления»**

#### **1.6.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие системного подхода, его основные черты и принципы.
2. Отличия традиционного и системного подходов к управлению.
3. Значение системного подхода в управлении.
4. Ситуационный подход.

#### **1.6.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **Вопрос № 1. Понятие системного подхода, его основные черты и принципы.**

В наше время происходит невиданный прогресс знания, который, с одной стороны, привел к открытию и накоплению множества новых фактов, сведений из различных областей жизни, и тем самым поставил человечество перед необходимостью их систематизации, отыскания общего в частном, постоянного в изменяющемся. Однозначного понятия системы не существует. В наиболее общем виде под системой понимается совокупность взаимосвязанных элементов, образующих определенную целостность, некоторое единство.

Системный подход как общеметодический принцип используется в различных отраслях науки и деятельности человека. Гносеологической основой (гносеология - раздел философии, изучающий формы и методы научного познания) является общая теория систем, начало которой положил австралийский биолог Л.Берталанфи (об этом упоминалось выше). Определим черты системного подхода:

**Системный подход** - форма методологического знания, связанная с исследованием и созданием объектов как систем, и относится только к системам.

Иерархичность познания, требующая многоуровневого изучения предмета: изучение самого предмета - собственный уровень; изучение этого же предмета как элемента более широкой системы - вышестоящий уровень; изучение этого предмета в соотношении с составляющими данный предмет элементами - нижестоящий уровень.

Системный подход требует рассматривать проблему не изолированно, а в единстве связей с окружающей средой, постигать сущность каждой связи и отдельного элемента, проводить ассоциации между общими и частными целями.

**Системный подход** - это подход к исследованию объекта (проблемы, явления, процесса) как к системе, в которой выделены элементы, внутренние и внешние связи, наиболее существенным образом влияющие на исследуемые результаты его функционирования, а цели каждого из элементов, исходя из общего предназначения объекта.

Можно также сказать, что системный подход - это такое направление методологии научного познания и практической деятельности, в основе которого лежит исследование любого объекта как сложной целостной социально-экономической системы.

Далее рассмотрим основные принципы системного подхода:

1. Целостность, позволяющая рассматривать одновременно систему как единое целое и в то же время как подсистему для вышестоящих уровней.
2. Иерархичность строения, т.е. наличие множества (по крайней мере, двух) элементов, расположенных на основе подчинения элементов низшего уровня - элементам высшего уровня. Реализация этого принципа хорошо видна на примере любой конкретной организации. Как известно, любая организация представляет собой взаимодействие двух подсистем: управляющей и управляемой. Одна подчиняется другой.
3. Структуризация, позволяющая анализировать элементы системы и их взаимосвязи в рамках конкретной организационной структуры. Как правило, процесс функционирования системы обусловлен не столько свойствами ее отдельных элементов, сколько свойствами самой структуры.
4. Множественность, позволяющая использовать множество кибернетических, экономических и математических моделей для описания отдельных элементов и системы в целом.

Таким образом, на основании изложенного выше можно сделать определенные выводы, а точнее отличие системного и традиционного (аналитического) подходов.

## **Вопрос № 2. Отличия традиционного и системного подходов к управлению.**

Традиционный и системный подходы используют и анализ (расчленение целого на части) и синтез (объединение частей в целое) при выработке управленческих решений. Различие заключается в сочетании, последовательности этих методов.

Традиционное мышление содержит следующую последовательность этапов:

- 1) расчленение (анализ) того, что предстоит объяснить;
- 2) объяснение поведения или свойств частей взятых по отдельности;
- 3) объединение (синтез) этих объяснений в объяснение целого.

В системном подходе также можно выделить три ступени:

- 1) определение целого (системы), частью которого является интересующий нас объект;
- 2) объяснение поведения или свойств этого целого (системы);
- 3) объяснение поведения или свойств интересующего нас предмета с точки зрения его функций в этом целом, частью которого он является. Т.е. при системном подходе синтез предшествует анализу, а при традиционном - наоборот.

При аналитическом подходе объясняемый предмет рассматривается, как целое, которое предстоит разложить на части. При системном подходе, объясняемый предмет рассматривается как часть некоторого целого.

Например

Показать это различие можно на примере института. При аналитическом подходе к объяснению, что такое ВУЗ, его начинают делить на составляющие: факультеты, специальности, кафедры, группы, подгруппы, студентов. Затем дается определение факультета, кафедры и т.д. После этого производится объединение этих определений, которое заканчивается определением, что такое ВУЗ. При системном подходе к этой же задаче надо начинать с выделения системы, содержащей ВУЗ - системы образования. Затем определить цели и функции этой системы образования, которая входит в систему народного хозяйства. И только после этого можно дать определение вуза с позиции системы образования и народного хозяйства.

Существуют серьезные различия между тем, что называют аналитическим и системным управлением. Одно из них основано на следующем принципе системности: если каждую часть системы заставить функционировать с максимальной эффективностью, система как целое еще не будет в результате этого функционировать с максимальной эффективностью. (Целое не равно сумме его составляющих.)

Например

Если со всех лучших моделей автомобилей выбрать самые лучшие узлы и собрать из них автомобиль, то мы не получим лучший в мире автомобиль. Если новый начальник цеха резко увеличит эффективность его работы, то это может привести к сбоям на заводе в целом.

Таким образом, традиционный подход к управлению исходит из предпосылки, что наилучшего функционирования предприятия можно достичь простым суммированием его частей в режимах наилучшего их функционирования. Принцип системности утверждает, что для сложных систем это условие не выполняется.

Итак, в данном параграфе мы рассмотрели основы системного подхода. Значит можно подвести небольшой вывод по первой части работы, точнее ответить на вопрос, какое значение имеет системный подход в управлении.

### **Вопрос № 3. Значение системного подхода в управлении.**

Значение системного подхода заключается в том, что менеджеры могут проще согласовывать свою конкретную работу с работой организации в целом, если они понимают систему и свою роль в ней. Это особенно важно для генерального директора, потому что системный подход стимулирует его поддерживать необходимое равновесие между потребностями отдельных подразделений и целями всей организации. Он заставляет его думать о потоках информации, проходящих через всю систему, а также акцентирует внимание на важности коммуникаций. Системный подход помогает установить причины принятия неэффективных решений, он же предоставляет средства и технические приемы для улучшения планирования и контроля.

Несомненно, современный руководитель должен обладать системным мышлением. Системное мышление не только способствовало развитию новых представлений об организации (в частности, особое внимание уделялось интегриированному характеру предприятия, а также первостепенному значению и важности систем информации), но и обеспечило разработку полезных математических средств и приемов, значительно облегчающих принятие управленческих решений, использование более совершенных систем планирования и контроля. Таким образом, системный подход позволяет нам комплексно оценить любую производственно-хозяйственную деятельность и деятельность системы управления на уровне конкретных характеристик. Это поможет анализировать любую ситуацию в пределах отдельно взятой системы, выявить характер проблем входа,

процесса и выхода. Применение системного подхода позволяет наилучшим образом организовать процесс принятия решений на всех уровнях в системе управления.

Несмотря на все положительные результаты, системное мышление все еще не выполнило свое самое важное предназначение. Утверждение, что оно позволяет применять современный научный метод к управлению, все еще не реализовано. Это происходит отчасти оттого, что крупномасштабные системы очень сложны. Нелегко уяснить те многие способы, при помощи которых внешняя среда влияет на внутреннюю организацию. Взаимодействие множества подсистем внутри организации не совсем осознается. Границы систем устанавливать очень трудно, слишком широкое определение приведет к накоплению дорогостоящих и непригодных данных, а слишком узкое - к частичному решению проблем. Нелегко будет сформулировать вопросы, которые встанут перед предприятием, определить с точностью информацию, необходимую в будущем. Даже если самое лучшее и самое логичное решение будет найдено, оно, возможно, будет невыполнимо. Тем не менее, системный подход дает возможность глубже понять, как работает организация.

#### **Вопрос № 4. Ситуационный подход.**

Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, то есть конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время.

Используя данный подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации. Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это способ мышления об организационных проблемах и решениях. В нем также сохранена концепция процесса управления. Итак, ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

Ситуационный подход использует ситуационные различия между организациями и внутри самих организаций. Менеджеру необходимо определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации.

Подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов, как в самой фирме, так и во внешней среде не существует лучшего единого подхода управлять объектом. Самым эффективным методом, который соответствует данной ситуацией, максимально адаптирован к ней.

Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Из-за того, что в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления». Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Методологию ситуационного подхода можно объяснить как четырех шаговый процесс:

1. руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность (понимание процесса управления, системного анализа, методов планирования)
2. каждая из управленческих концепций и методик имеет сильные и слабые стороны. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, как положительные, так и отрицательные.
3. руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и

какой вероятный эффект может повлечь за собой изменения одной или нескольких переменных.

4. руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызывали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижения целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

Итак, ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные переменные, которые влияют на организацию. Ситуационный подход часто называют «ситуационным мышлением». С точки зрения ситуации «лучшего способа» управления не существует.

### **1. 7 Лекция №7 ( 2 часа).**

**Тема: «Организационно-правовые формы и структуры управления организацией»**

#### **1.7.1 Вопросы лекции:**

1. Организационно-правовая форма организации: понятие, сущность, виды.

1.1. Полное товарищество.

1.2. Товарищество на вере.

1.3. Общество с ограниченной ответственностью.

1.4. Общество с дополнительной ответственностью.

1.5. Открытое акционерное общество.

1.6. Закрытое акционерное общество.

1.7. Унитарное предприятие.

1.8. Производственный кооператив.

2. Организационная структура управления организацией: понятие и виды.

2.1. Линейная структура управления.

2.2. Функциональная структура управления.

2.3. Линейно-функциональная структура управления.

2.4. Матричная структура управления.

2.5. Адаптивная и дивизиональная структура управления.

#### **1.7.2 Краткое содержание вопросов:**

**Вопрос № 1. Организационно-правовая форма организации: понятие, сущность, виды.**

**Организационно-правовая форма** — признаваемая законодательством той или иной 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.

## **Вопрос № 2. Организационная структура управления организацией: понятие и виды.**

**Структура управления организацией** — совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализацииправленческих решений.

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

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

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.

### **2.1. Линейная структура управления.**

**Линейная структура управления** — это структура, которая образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы. При таком построении управленические 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.

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.

## **2.2. Функциональная структура управления.**

**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.

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

Недостатки: нарушение принципа единоличия, 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 персонификацию ответственности за весь комплекс работ по отдельным объектам, однако приводит к неоправданному повышению приоритета отдельных объектов в ущерб интересам предприятия в целом.

## **2.3. Линейно-функциональная структура управления.**

**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.

## **2.4. Матричная структура управления.**

**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.

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

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

## **1.8 Лекция №8 ( 2 часа).**

Тема: «Общенаучные методы теории управления»

### **1.8.1. Вопросы лекции:**

1. Сущность методов управления.
2. Виды, этапы и процедуры применения методов управления.

### **1.8.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **Вопрос 1. Сущность методов управления**

Методы управления - это:

1. Вид деятельности, протекающий в управляемой системе, в связи с выбором, подготовкой и реализацией определённых вариантов деятельности.
2. Вариант или форма воздействия управляемой системы на управляемую
3. Организационно-практическая деятельность руководителя в подчинённом ему коллективе

Понятие решение трактуется по-разному:

- 1) как процесс

- 2) как акт выбора, который осуществляется менеджером с помощью определённых правил.
- 3) как результат выбора, который представляет предписание к действию (план работ, вариант проекта, и т.д.)

С философской и психологической точки зрения решение - один из видов мыслительной деятельности и проявления воли человека. Решение характеризуется несколькими признаками:

- 1) альтернативность (возможность выбора из нескольких вариантов)
- 2) наличие цели (бесцельный выбор - это не решение)
- 3) необходимость волевого акта

В менеджменте принятие решений рассматривают как систематизирующий процесс, что объясняется некоторыми факторами:

- более высокими ставками (рисками)
- влиянием на большие группы людей
- ответственность за результат, которая связана с большими моральными издержками

Категория принятие решений играет роль одного из процессов, связующих функции менеджмента:

У.Р. как результат конкретной деятельности менеджера:

1. Замысел руководителя (субъективная часть)
  - a) определение цели управления
  - b) выявление необходимых задач для её достижения
  - c) моделирование предстоящих действий в соответствии с поставленной задачей
2. Средства достижения замысла (объективная часть)
  - a) определение необходимых ресурсов
  - b) информационное, организационное и техническое обеспечение решения задач
  - c) определение задач для ответственных лиц и подразделений
  - d) порядок и организация выполнения задач

**Свойства У.Р.**

- альтернативность
- сознательность
- целенаправленность
- активизирующая и организующая сила

Все эти роли периодически исполняет каждый руководитель, но на каждом уровне иерархии он исполняет их по-разному.

Каждая из управленческих функций связана с некоторыми жизненно важными решениями, которые требуют претворения в жизнь.

Таким образом, метод - это выбор из альтернатив. Управленческое решение - это вид наиболее сложной деятельности в управляющей системе. Разработка УР протекает в условиях разделения труда и представляет собой совместную деятельность людей. Решение классифицируют по различным признакам. Для их принятия необходимы:

- системный подход к явлениям;
- конкретная цель;
- достаточная и достоверная информация;
- оценка результатов решения;
- четкость указаний об организации исполнения решения.

## **Вопрос 2. Виды, этапы и процедуры применения методов управления**

### **Виды решений:**

1. Организационные решения – выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Целью организационного решения является обеспечение достижения поставленных перед

организацией задач. Организационные решения можно классифицировать как запрограммированные и незапрограммированные решения.

2. Запрограммированные решения - результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предприняли при решении математических уравнений. Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

3. Незапрограммированные решения требуются в ситуациях, которые в определенной мере новые, внутренне неструктурированы или сопряжены с неизвестными фактами. К числу незапрограммированных решений можно отнести решения типа:

- какими должны быть цели организации?
- как улучшить продукцию?

3. Компромиссы. Эффективно работающий руководитель понимает и принимает как факт то, что выбранная им альтернатива может иметь недостатки, возможно значительные. Он принимает данное решение, поскольку с учетом всех факторов оно представляется намного желательным с точки зрения конечного эффекта.

4. Интуитивное решение - выбор, сделанный на основе ощущения того, что он правильный. Лицо, принимающее решение не нуждается в понимании ситуации, человек просто делает выбор.

5. Решения, основанные на суждении – выбор, обусловленный знанием или опытом.

6. Рациональные решения.

### **1. 9 Лекция №9 (2 часа).**

**Тема: Методология и организация процесса разработки управленческого решения**

#### **1.9.1 Вопросы лекции:**

1. Сущность управленческого решения.
2. Виды, этапы и процедуры принятия управленческого решения.
3. Модели и методы принятия управленческого решения.

#### **1.9.2 Краткое содержание вопросов:**

**Вопрос 1. Сущность управленческого решения.**

Управленческое решение (У.Р.) - это:

1. Вид деятельности, протекающий в управляющей системе, в связи с выбором, подготовкой и реализацией определённых вариантов деятельности.
2. Вариант или форма воздействия управляющей системы на управляемую
3. Организационно-практическая деятельность руководителя в подчинённом ему коллективе

Понятие решение трактуется по-разному:

- 1) как процесс
- 2) как акт выбора, который осуществляется менеджером с помощью определённых правил.
- 3) как результат выбора, который представляет предписание к действию (план работ, вариант проекта, и т.д.)

С философской и психологической точки зрения решение - один из видов мыслительной деятельности и проявления воли человека. Решение характеризуется некоторыми признаками:

- 1) альтернативность (возможность выбора из нескольких вариантов)
- 2) наличие цели (бесцельный выбор - это не решение)
- 3) необходимость волевого акта

В менеджменте принятие решений рассматривают как систематизирующий процесс, что объясняется некоторыми факторами:

- более высокими ставками (рисками)
- влиянием на большие группы людей
- ответственность за результат, которая связана с большими моральными издержками

Категория принятие решений играет роль одного из процессов, связующих функции менеджмента:

У.Р. как результат конкретной деятельности менеджера:

1. Замысел руководителя (субъективная часть)
  - a) определение цели управления
  - b) выявление необходимых задач для её достижения
  - c) моделирование предстоящих действий в соответствии с поставленной задачей
2. Средства достижения замысла (объективная часть)
  - a) определение необходимых ресурсов
  - b) информационное, организационное и техническое обеспечение решения задач
  - c) определение задач для ответственных лиц и подразделений
  - d) порядок и организация выполнения задач

Свойства У.Р.

- альтернативность
- сознательность
- целенаправленность
- активизирующая и организующая сила

Требования к У.Р.

1. Сбалансированность прав и обязанностей (все, кому поручена работа и кто несёт ответственность за её выполнение, должны быть наделены соответствующими полномочиями)
2. Единство распорядительства
3. Непротиворечивость
4. Обоснованность (т.е. У.Р. должно быть принято на основе достоверной информации и для его выполнения должны иметься реальные возможности)
5. Конкретность
6. Полномочность (только власть, подкреплённая соответствующими правовыми нормами, делает решение обязательным)
7. Своевременность
8. Гибкость и подвижность У.Р.

Качество У.Р. зависит от:

1. Разработка решения:
  - a) ясность и обоснованность целей
  - b) степень использования законов управления
  - c) Уровень организации разработки решения
  - d) объём и ценность используемой информации
  - e) время, отведённое на разработку У.Р.
2. Осуществление У.Р.
  - a) состояние управленческой системы и внешней среды
  - b) авторитет руководителя
  - c) персонал
  - d) умелое использование методов менеджмента
  - e) социально-психологический климат в коллективе
  - f) механизм и организация формы управления

Так как характер работы менеджера зависит от уровня управления, на котором он находится, то существуют различия и в процессе принятия решений.

На западе в области принятия решений выделяют четыре роли руководителя:

- 1) предприниматель;

- 2) специалист по исправлению соглашений;
- 3) распределитель ресурсов;
- 4) специалист по достижению соглашений.

Все эти роли периодически исполняет каждый руководитель, но на каждом уровне иерархии он исполняет их по-разному.

Каждая из управлеченческих функций связана с несколькими жизненно важными решениями, которые требуют претворения в жизнь.

Для функций управления типично следующее решение:

#### 1. ПЛАНИРОВАНИЕ:

- Какова наша главная цель и природа бизнеса?
- Какими должны быть наши этапные цели?
- Какие изменения происходят во внешней среде и как они отражаются на объекте управления?
- Какую стратегию и тактику необходимо выбрать для достижения поставленной цели?

#### 2. ОРГАНИЗАЦИЯ:

- Как структурировать работу управлеченческой структуры?
- Как связать отдельные структурные подразделения?
- Принятие каких решений в каждом структурном подразделении следует доверить их руководителям?
- Следует ли изменять структуру управления в результате применения внешней среды?

#### 3. РУКОВОДСТВО:

- Кого поставить во главе каждого структурного подразделения (исходя из каких принципов)?
- Какой стиль управления избрать?
- Какие полномочия делегировать руководителю подразделения?
- Как обеспечивать линейные и функциональные связи между руководителями подразделений?

#### 4. МОТИВАЦИЯ:

- В чем нуждаются подчиненные?
- В какой мере их потребности удовлетворяются в процессе достижения цели управления?
- Почему возрастает удовлетворение работой и производительность подчиненных?
- Что необходимо сделать, чтобы повысить удовлетворенность подчиненных работой (надо формировать потребность подчиненных)?

#### 5. КОНТРОЛЬ:

- Как нам следует измерять результаты работы?
- Как часто следует оценивать результаты работы подчиненных?
- Насколько мы преуспели в достижении наших целей?
- Почему мы не достигли целей, и какие корректизы следует внести в процессе управления, чтобы их достичь?

Классификация управлеченческих решений

#### 1. По функциональному содержанию:

- плановые;
- организационные;
- мотивационные;
- контрольные;
- координационные.

#### 2. По сфере действия:

- экономические;
- социальные;
- организационные;
- технические;
- технологические;

- техногенные.

3. По иерархии систем управления:

- решения первого уровня;
- решения второго уровня;
- решения третьего уровня.

4. По способу организации разработки:

- единоличные;
- коллективные;
- коллегиальные (группа экспертов).

5. По широте проблематики:

- общие;
- частные.

6. По организационному оформлению:

- жесткие;
- ориентирующие;
- гибкие;
- нормативные.

7. По продолжительности осуществления:

- прогнозные;
- плановые;
- оперативные.

8. По причинам возникновения:

- ситуационные;
- предписанные;
- программные;
- инициативные;
- сезонные.

9. По методам разработки:

- графические;
- математические;
- эвристические.

Таким образом, решение - это выбор из альтернатив. Управленческое решение - это вид наиболее сложной деятельности в управляющей системе. Разработка УР протекает в условиях разделения труда и представляет собой совместную деятельность людей. Решение классифицируют по различным признакам. Для их принятия необходимы:

- системный подход к явлениям;
- конкретная цель;
- достаточная и достоверная информация;
- оценка результатов решения;
- четкость указаний об организации исполнения решения.

## **Вопрос 2. Виды, этапы и процедуры принятия управленческого решения.**

### ***Виды решений:***

1. Организационные решения – выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Целью организационного решения является обеспечение достижения поставленных перед организацией задач. Организационные решения можно классифицировать как запрограммированные и незапрограммированные решения.

2. Запрограммированные решения - результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предприняли при решении математических уравнений. Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

3. Незапрограммированные решения требуется в ситуациях, которые в определенной мере новые, внутренне неструктурированы или сопряжены с неизвестными фактами. К числу незапрограммированных решений можно отнести решения типа:

- какими должны быть цели организации?
- как улучшить продукцию?

3. Компромиссы. Эффективно работающий руководитель понимает и принимает как факт то, что выбранная им альтернатива может иметь недостатки, возможно значительные. Он принимает данное решение, поскольку с учетом всех факторов оно представляется намного желательным с точки зрения конечного эффекта.

4. Интуитивное решение - выбор, сделанный на основе ощущения того, что он правильный. Лицо, принимающее решение не нуждается в понимании ситуации, человек просто делает выбор.

5. Решения, основанные на суждении – выбор, обусловленный знанием или опытом.

6. Рациональные решения.

*Подготовка управленческого решения подразумевает наличие системы, состоящей из пяти этапов.*

1. Этап формирования цели. Поставленная цель должна быть существенной и выполнимой с учетом имеющихся ресурсов.

2. Этап анализа и поиска решений. Сначала необходимо осмыслить проблему, стоящую перед организацией, определить ее природу и значимость. Проблема - это отклонение фактических параметров от целевых, возможность такого отклонения в будущем в случае непринятия каких-либо действий, изменение целей управления. В процессе осмысливания проблемы необходимо установить совокупность факторов, влияющих на конечный результат, допустимые отклонения, данные о ресурсах и т. д. Проблемы бывают:

- стандартные. Для их решения необходим инструкции и руководства;
- жестко структурированные. Решение - применение экономико-математические модели;
- слабо структурированные. Решение - произвести системный анализ;
- неструтурированные (новые). Решение - экспертные оценки и мнения.

Методы выявления причин возникновения проблем:

- выявление факторов, появление которых совпадает с моментом возникновения проблемы;
- выявление объектов, аналогичных рассматриваемому, где подобная проблема не возникала;
- диаграмма «Рыбья кость» (причинно-следственная диаграмма).

Необходимо проранжировать выявленные причины в порядке важности. Здесь можно воспользоваться правилом Парето: устранение 20% причин может решить проблему на 80%.

3. Этап принятия решений. При принятии решения устанавливается альтернатива, т. е. ситуация, в которой нужно сделать выбор одной или нескольких возможностей. Для выбора альтернативы (варианты решения) необходимо:

- 1) сформировать систему показателей (качественных и количественных), используя метод шкалирования;
- 2) сформировать критериальную базу. Критерий позволяет ответить на один из следующих вопросов:
  - является ли альтернатива допустимой;
  - является ли альтернатива удовлетворительной,
  - является ли альтернатива оптимальной;
  - какая из двух сравниваемых альтернатив лучше;

3) осуществить выбор (принять решение) с учетом рисков и возможностей реализации. «Плохой администратор предлагает правильное решение, а хороший – выполнимое».

4. Этап воздействия. Методы воздействия на исполнителей бывают экономическими, организационными и воспитательными. В результате происходит мотивация на выполнение выработанного решения.

5. Этап реализации и оценки. Организация производственного процесса с присущими ему стандартами. Оценка фактического результата, сравнение его со стандартным показателями и оценка отклонения. Получение обратной связи.

### **Вопрос 3. Модели и методы принятия решения.**

Моделирование является основным методом исследования производственно-экономических систем. Под моделированием понимается такой способ отображения объективной реальности, при котором для изучения оригинала применяется специально построенная модель, воспроизводящая определенные (как правило, лишь существенные) свойства исследуемого реального явления (процесса).

**Модель** - это объект любой природы, который способен замещать исследуемый объект так, что его изучение дает новую информацию об исследуемом объекте.

Тип модели определяется в первую очередь вопросами, на которые желательно получить ответ при помощи модели. Возможна различная степень соответствия модели и моделируемой системы.

Часто модель отображает только функцию системы, а структура модели (и ее адекватность системе) не играет роли, она рассматривается как черный ящик.

Имитационная модель включает уже единое отображение и функции системы, и существа происходящих в ней процессов.

Моделирование как метод познания основано на том, что все модели так или иначе отображают действительность. В зависимости от того, как и какими средствами, при каких условиях, по отношению к каким объектам познания реализуется это их свойство, возникает большое разнообразие моделей. Существует ряд принципов классификации моделей разной природы, из которых наиболее существенными представляются следующие:

- по способу отображения действительности, а следовательно, и по аппарату построения (форма);
- по характеру моделируемых объектов (содержание).

По способу отображения или аппарату построения различают два вида моделей: материальные и мысленные, или идеальные.

**Материальные модели** - это модели, которые построены или отобраны человеком и существуют объективно, будучи воплощены в металле, дереве, стекле, электрических элементах, биологических организациях и других материальных структурах.

Материальные модели делятся на три подвида.

*Пространственно подобные модели* - сооружения, предназначенные для отображения пространственных свойств или отношений объекта (макеты домов, заводов, районов города, транспортной сети, расположения оборудования в цехе и т. д.). Обязательным условием таких моделей является геометрическое подобие.

*Физически подобные модели* - материальные модели, имеющие целью воспроизвести различного рода физические связи и зависимости изучаемого объекта (модели плотин электростанций, кораблей и самолетов). Основой построения таких моделей является физическое подобие - одинаковость физической природы и тождественность законов движения.

*Математически подобные модели* - модели, обладающие в той или иной степени одинаковым математическим формализмом, описывающим поведение объекта и модели (аналоговые ЭВМ, кибернетические функциональные модели). Математически подобные

материальные модели - это вещественные или физические оболочки некоторых математических отношений, но не сами отношения.

Мысленные (или идеальные) модели делятся на три подвида:

- описательные (концептуальные) модели, в которых отношения выражены в образах языка;
- наглядно-образные модели, образы которых в сознании построены из чувственно-наглядных элементов;
- знаковые (в том числе математические) модели, в которых элементы объекта и их отношения выражены при помощи знаков (в том числе математических символов и формул).

Классификацию моделей по характеру моделируемых объектов вследствие их чрезвычайного разнообразия приводить здесь не представляется целесообразным.

Конечной целью моделирования является изучение не модели как таковой, а некоторого отличного от нее, но воспроизведенного ею подлинного объекта изучения.

При моделировании производственно-экономических систем наряду с формализованными, математическими методами анализа, используемыми для отдельных подсистем или частных процессов, приходится использовать также и эвристические методы анализа производства в тех его элементах и связях, которые не поддаются формализации. А при использовании математических методов вследствие множества переменных приходится зачастую прибегать к упрощениям, использовать методы декомпозиции и агрегирования переменных. В результате решения приобретают приближенный, качественный характер.

Вследствие наличия в больших сложных системах организационно-производственного управления звеньев и связей, которые трудно или вообще не формализуются, для их исследования приходится использовать в основном описательные модели, подвергая систему декомпозиции на отдельные функциональные подсистемы; затем искать те подсистемы, которые поддаются математической формализации, моделируя, таким образом, отдельные элементы общего производственного процесса.

Конечной целью моделирования организационно-экономической системы является подготовка и принятие руководителем предприятия управленческого решения.

Модели организационно-экономических систем можно различать по следующим признакам:

- по целям моделирования;
- по задачам (функциям) управления;
- по этапам (процедурам) управления;
- по математическим методам моделирования.

В зависимости от целей моделирования различают модели, предназначенные для:

- проектирования систем управления;
- оценки эффективности;
- анализа возможностей организации в различных условиях ее деятельности;
- выработки оптимальных решений в различных социальных и организационно-экономических ситуациях;
- расчета организационных структур системы управления;
- расчета информационного обеспечения и т. д.

В зависимости от задач (функций) управления различают модели календарного планирования, управления развитием предприятия, контроля качества продукции и т. д. Модели этого подразделения ориентированы на конкретные социально-экономические задачи и, как правило, должны обеспечивать получение результатов в численном виде.

В зависимости от этапа (процедуры) автоматизации управления модели могут быть информационными, математическими, программными. Модели этого подразделения нацелены на соответствующие этапы движения и переработки информации.

В зависимости от применяемого математического аппарата модели можно разбить на пять больших групп: экстремальные, математического программирования (планирования), вероятностные, статистические и теоретико-игровые.

К экстремальным моделям относятся модели, дающие возможность отыскания экстремума функции или функционала. Сюда относятся модели, построенные с помощью графических методов, метода Ньютона и его модификаций, методов вариационного исчисления, принципа максимума Понтрягина и др. Исходя из возможностей этих методов, они применяются в первую очередь для решения задач оперативного регулирования.

Модели математического программирования (планирования) включают модели линейного программирования, нелинейного программирования, динамического программирования. Сюда же обычно относят и модели сетевого планирования.

Основным направлением моделирования управления производственно-экономическими системами является создание моделей управления производством.

В настоящее время разработаны и находят применение модели следующих функций управления производством:

- планирования производственно-экономической деятельности предприятия; оперативного управления; оперативного регулирования;
- управления материально-техническим снабжением производства;
- управления сбытом готовой продукции;
- управления технической подготовкой производства.

Модели планирования производственно-экономической деятельности предприятия. Целевая функция моделей этой группы предусматривает:

максимизацию критерия эффективности производственной деятельности предприятия исходя из наличных мощностей и отпускаемых ресурсов;

минимизацию расхода ресурсов в рамках заданного критерия эффективности.

Модели планирования производственной деятельности предприятия подразделяются на: модели прогнозирования, модели технико-экономического планирования, модели оперативно-производственного планирования.

Модели прогнозирования представляют собой модели, либо основанные на математических методах (наименьших квадратов, пороговых значений, экспоненциального сглаживания), либо на методах экспертных оценок.

Модели технико-экономического планирования базируются на методах математического программирования (планирования). В качестве основного критерия эффективности (целевой функции) при выработке оптимального плана обычно выбираются конечные результаты производства, например величина прибыли. В качестве ограничений берутся ограничения по сложности выпускаемой продукции, времени работы оборудования, ресурсам и т. д. Поскольку величина некоторых из указанных ограничений носит случайный характер (например, время работы оборудования), при решении таких задач оптимизации применяется вероятностный подход. Типовыми оптимизационными моделями технико-экономического планирования являются модели для расчета оптимального плана, распределения производственной программы по календарным периодам, оптимальной загрузки оборудования. Эти модели строятся с помощью математических методов оптимизации.

Модели оперативно-производственного планирования обычно совмещаются с моделями оперативного управления.

Модели оперативного управления. Основными задачами оперативного управления являются оперативно-календарное планирование производства, систематический учет и контроль за выполнением календарных планов, а также оперативное регулирование хода производства.

## **1.10 Лекция №10 (4 часа).**

**Тема: Модели и методы принятия управленческого решения**

### **1.10.1. Вопросы лекции:**

1. Понятие, сущность и классификация управленческого решения.
2. Разработка управленческого решения.
3. Типы управленческих решений.

### **1.10.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **Вопрос 1. Понятие, сущность и классификация управленческого решения.**

Важной задачей управленческого учета является сбор, обобщение и передача информации, необходимой и полезной при принятии менеджерами своевременных и качественных управленческих решений. Одно из множества определений менеджмента как раз и формулируется как сбор информации, разработка решений и организация их выполнения, что подчеркивает высокую значимость решений в управленческой деятельности.

Разработка эффективных решений - основополагающая предпосылка обеспечения конкурентоспособности продукции и фирмы на рынке, формирования рациональных организационных структур, проведения правильной кадровой политики и работы, регулирования социально-психологических отношений на предприятии, создания положительного имиджа и др.

Проблема принятия решений носит фундаментальный характер, что определяется ролью, которую играют решения в любой сфере человеческой деятельности. Исследования этой проблемы относятся к числу междисциплинарных, поскольку выбор способа действий — это результат комплексной увязки различных аспектов: информационного, экономического, психологического, логического, организационного, математического, правового, технического и др.

Общая теория принятия решений, разработанная на основе математических методов и формальной логики, используется в экономике и имеет предпосылки для широкого распространения.

С позиций данной теории принятие решений - это выбор из множества наиболее предпочтительной альтернативы.

Под решением же понимаются:

- 1) элемент множества возможных альтернатив;
- 2) нормативный документ, регламентирующий деятельность системы управления;
- 3) устные или письменные распоряжения необходимости выполнения конкретного действия, операции, процесса;
- 4) регламентируемая последовательность действий для достижения поставленной цели;
- 5) нечто, отражающее осуществление поставленной цели (материальный объект, число, показатель и др.);
- 6) реакция на раздражитель.

В наиболее обобщенном виде это один из возможных способов достижения цели, признанный наиболее эффективным по определенному критерию.

В качестве критерия принимается количественный или качественный показатель, например в экономике - это прибыль, трудовые затраты, время достижения цели и др. Показатель, значение которого характеризует предельно достижимую эффективность по данной задаче, называется критерием оптимальности.

Решения, принимаемые в условиях определенности, применяются тогда, когда есть исчерпывающая информация о проблемной ситуации. Такие решения полностью программируемы. Руководитель, сталкиваясь с различными задачами, замечает, что некоторые из них периодически повторяются.

Решения, принимаемые в условиях вероятной определенности или с элементами риска, применяются с осознанием того, что имеющейся информации недостаточно или она может быть недостоверной. Руководитель, как правило, может предвидеть все варианты последствий реализации такого решения. Эти решения частично программируемы.

Решения, принимаемые в условиях неопределенности, когда информации о проблемной ситуации явно недостаточно для принятия правильного решения, совершенно непрограммируемы. В условиях неопределенности, как правило, принимаются решения по новым и творческим задачам.

Управленческие решения должны быть: эффективными, своевременными, рациональными, обоснованными и реально осуществимыми.

## **Вопрос 2. Разработка управленческого решения.**

Процесс разработки управленческого решения включает три основных этапа:

1. подготовки решения;
2. принятия решения;
3. организации выполнения решения.

Принятие решений является одним из основных составляющих любого управленческого процесса.

Процесс принятия решений при кажущейся простоте очень непрост. В нем достаточно много тонкостей и подводных рифов, хорошо знакомых профессиональным менеджерам. В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений. И в каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой.

Тем не менее имеется общее, характерное для любого процесса принятия решений, где бы он ни осуществлялся. Это тот единый стержень, который формирует технологию разработки и принятия решений, используемую в любой организации.

Подготовка решений осуществляется на основании всей совокупности информации о ситуации, ее тщательного анализа и оценок.

В процессе принятия решений большое внимание уделяется использованию методов экспертного оценивания, предназначенных для работы как с количественной, так и с качественной информацией.

Основное назначение экспертных технологий — повышение профессионализма, а, следовательно, и эффективности принимаемых управленческих решений.

Возможны разные способы представления процесса принятия решений, в основе которых различные подходы к управлению: системный, количественный, ситуационный и т. д.

Основное внимание уделяют ситуационному подходу, поскольку он наиболее полно отражает проблемы, возникающие при управленческой деятельности, универсален и, по существу, содержит основные методы, связанные с принятием управленческих решений и используемые в других подходах.

### **Подготовка к разработке управленческого решения.**

Первый блок этапов разработки управленческого решения включает такие этапы, как: получение информации о ситуации; определение целей; разработка оценочной системы; анализ ситуации; диагностика ситуации; разработка прогноза развития ситуации.

В состав второго блока этапов разработки управленческого решения входят: генерирование альтернативных вариантов решений; отбор основных вариантов управленческих воздействий; разработка сценариев развития ситуации; экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий.

В третий блок этапов разработки и реализации управленческого решения включены: коллективная экспертная оценка; принятие решения лицами, наделенными правом

принятия решения (ЛПР); разработка плана действий; контроль реализации плана; анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий.

Реализация управленческих решений, стратегических и тактических планов осуществляется в организации, в которой эти решения и планы принимались. Рассмотрим механизмы, организационные структуры, взаимосвязи, влияющие на эффективность их выполнения.

Иерархическая упорядоченность присуща всем целенаправленным системам. Иерархическая организация представляет собой многоуровневую структуру, состоящую из взаимосвязанных подсистем, элементы которых имеют право принимать и реализовывать решения.

Иерархия определяет управленческие функции и ответственность, порядок подчинения в организации. Вышестоящие, согласно иерархической структуре, подсистемы (подразделения) принимают решения, обязательные для исполнения нижестоящими, и имеют право вмешиваться в их действия.

Нижестоящее подразделение обладает, как правило, определенной степенью свободы в рамках поставленных перед ним задач и ограничений. Эта свобода заключается в возможности принятия самостоятельных решений в рамках делегированных ему полномочий.

Важной составляющей системы управления организацией является информация. Обмен информацией в иерархической структуре происходит по вертикали и по горизонтали. По вертикали информация передается от нижестоящих подразделений к вышестоящим и наоборот.

От нижестоящих подразделений к вышестоящим передается информация об их состоянии, о взаимодействии с внешней средой и другими подразделениями внутри организации, о принимаемых решениях и об ожидаемых последствиях принятых решений, результатах их деятельности.

От вышестоящих подразделений организационной структуры к нижестоящим передается информация о принятых решениях в части, касающейся нижестоящих подразделений организации, о планах их реализации, о выделяемых ресурсах, об условиях функционирования нижестоящей организации, оценке ее деятельности.

По горизонтали обмен информацией осуществляется между подразделениями одного иерархического уровня. Обычно по горизонтали передается информация о планах и результатах деятельности подразделений в рамках делегированных полномочий, может передаваться и согласовываться информация об альтернативных вариантах решений, относящихся к области совместной деятельности, об условиях функционирования подразделений, а также информация, имеющая отношение к деятельности другого подразделения.

Обмен информацией по вертикали и горизонтали реализует прямую и обратную связь при управлении организацией.

Степень свободы, которой располагает структурное подразделение при управлении собственной деятельностью в силу делегированных ему полномочий, прямая и обратная связь с вышестоящими подразделениями и подразделениями одинакового иерархического уровня являются одними из основных элементов системы управления организацией.

Управленческий цикл в каждом конкретном случае определяется технологией производственного процесса, периодичностью возникновения внешних и внутренних проблем, требующих своего решения. Управленческий цикл начинается с момента получения задания от вышестоящей инстанции и кончается решением проблем, возникших в связи с полученным заданием, и информированием о результатах деятельности вышестоящей инстанции.

Контроль — это одна из основных функций управления, представляющая собой процесс обеспечения достижения целей, поставленных организацией, реализации принятых управленческих решений.

При помощи контроля руководство организации определяет правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке.

Процесс контроля — это, с одной стороны, процесс установления стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и их отклонения от установленных стандартов; с другой — процесс отслеживания хода выполнения принятых управленческих решений и оценки достигнутых результатов в ходе их выполнения.

Именно результаты контроля являются основанием для руководителей организации корректировать принятые ранее решения, если отклонения в ходе реализации принятых ранее решений значительны.

Основная причина необходимости контроля — это неопределенность, являющаяся неотъемлемым элементом будущего и присущая любому управленческому решению, выполнение которого предполагается в будущем.

Между прогнозировавшимся развитием ситуации при принятии управленческого решения и реальным развитием ситуации принятия решения всегда неизбежен некоторый зазор, некоторые отклонения, поскольку принятие решения осуществляется на основании того или иного видения ситуации, той или иной модели ситуации, которая всегда является неполной.

Насколько удачна модель и эффективно принятое управленческое решение, зависит от профессионализма менеджера, принимающего решения.

Кроме того, нельзя забывать, что исполнители принятых решений — люди, а не машины и возможны отклонения в ходе выполнения принятых решений, и по этой причине, например может быть неэффективным взаимодействие работ между различными подразделениями внутри организации, может быть недостаточно правильно понято задание, наконец, исполнитель может заболеть, его может переманить конкурент и т. д.

Хорошо отлаженная система контроля своевременно выявляет проблемы.

Это справедливо и для решений, содержащих элемент риска. Точно так же именно система контроля позволяет выявить те положительные аспекты и сильные стороны, которые определились в организации при осуществлении ее деятельности.

### **Вопрос 3. Этапы управленческих решений.**

Стадия выработки и принятия решения состоит из следующих этапов:

- разработка альтернативных вариантов решения;
- оценка альтернативных вариантов;
- выбор и принятие решения.

Многие альтернативные решения известны из предыдущего опыта. Однако нередко возникают новые уникальные проблемы. В этих случаях необходим творческий подход. Существуют методы поиска альтернатив: «мозговая атака», метод выдвижения предложений, групповой анализ ситуации, причинно-следственная диаграмма, карта мнений.

Все выявленные альтернативы должны быть сравнены или оценены. Их оценка предполагает определение отрицательных и положительных сторон с помощью количественных и качественных измерителей. При этом применяются следующие методы: критериальное сравнение Кепнера-Трегое, платежная матрица, дерево целей или решений, с помощью которого можно получить общую картину решения: выборы, риски и возможные исходы.

Для обеспечения высокого качества и эффективности управленческих решений необходимо выделять критерии их оценки. Важнейшими критериями, на основе которых следует производить оценку рассматриваемых альтернативных вариантов решений, могут быть следующие:

- необходимые финансовые ресурсы;
- ожидаемый эффект от реализации проекта;
- риск и неопределенность;

- степень конкретизации решения;
- время (осуществления проекта или вложения инвестиций);
- качество объекта;
- масштаб (объем) производства объекта;
- освоенность объекта в производстве;
- условия применения (эксплуатации) объекта;
- надежность объекта;
- технические характеристики объекта;
- фирма-производитель (насколько известна и уважаема);
- другие.

Для осуществления сравнения альтернативных вариантов решений они должны приводиться в сопоставимый вид по приведенным выше критериям.

При этом альтернативные варианты решения будут отличаться по тем или иным критериям. Задача специалиста, менеджера или лица, принимающего решение, заключается в проведении комплексного анализа конкретной ситуации с целью обеспечения сопоставимости по максимальному количеству критериев. Чем больше учтенных критериев, тем выше точность прогноза эффективности решения.

Важной составляющей процесса выработки управленческих решений является управление рисками. Невозможно выбрать лучшую альтернативу готовящегося управленческого решения, не учитывая возможные риски, связанные с его реализацией. Управление рисками предполагает:

1. Классификацию рисков (финансовые, производственные, инфляционные, кадровые и др.).
2. Сбор и анализ информации с учетом выявленных рисков.
3. Выбор того или иного метода управления рисками (на основе результатов анализа собранной информации):
  - избегание риска;
  - передача риска (к примеру, страховой компании);
  - уменьшение тяжести возможных негативных последствий риска;
  - снижение вероятности риска.

Оценка альтернативных вариантов решения и выбор наилучшего из них предполагают учет всех возможных рисков и изучение доступной информации по каждому из них. Выбранное решение не всегда характеризуется минимальным риском, так как альтернативные решения сравниваются и по другим критериям.

Выбором альтернативы завершается процесс принятия решения. При этом используются три метода: учет прошлого опыта; проведение эксперимента; исследование и анализ.

Первый метод применяется чаще, чем другие. Однако необходимо иметь в виду, что не всегда можно учитывать прошлый опыт при планировании, так как он носит ситуационный характер. Он становится полезным, если проведен его тщательный анализ, в результате которого выявлены причины успеха или неудач.

Стадия реализации решения включает:

- организацию выполнения решения;
- анализ и контроль выполнения решения;
- обратную связь и корректировки.

Следует заметить, что на практике нередко имеет место недооценка данной стадии - выполнения решений. Очевидно, распространено предположение, что если решение принято, то оно обязательно будет выполнено. В результате этого весьма низким является процент реализации многих решений.

Необходимо также отработать механизм получения информации о ходе выполнения решения, включающий систему обнаружения ошибок и достижений, что даст возможность корректировать действия. Наилучшей считается информация из первоисточников, так как в этом случае более правильно оцениваются проблемы и их

решения, а также появляется возможность показать подчиненным заинтересованность менеджера в решении проблемы.

Таким образом, принятие и реализация управленческого решения представлены как рациональный процесс, т. е. как серия стадий и этапов, через которые должен пройти менеджер, чтобы дойти до полного выполнения решения и устранения возникшей проблемы.

### **1.11 Лекция №11 (4 часа).**

Тема: Управление и активизация человеческих ресурсов на предприятии

#### **1.11.1. Вопросы лекции:**

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

#### **1.11.2 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 важно 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 найм 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 учсть 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 полуторамесячному 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 отверждения 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 компаний 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 компаний.

### **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 профessionализмом. 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.

## **1.12 Лекция №12 ( 2 часа).**

Тема: Основы кадровой политики на предприятии

### **1.12.1. 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.

### **1.12.2 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 организаций: 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	Необходимости 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 правительственный 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 организации, 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 приспосабливаться 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.

### **1.13 Лекция №13 (2 часа).**

Тема: Стили управления

#### **1.13.1. Вопросы лекции:**

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

#### **1.13.2 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 управлении 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 единственным 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 управляемые 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 управляемой 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, выдержанка, 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-анархического (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.

### **1.14 Лекция №14 ( 2 часа).**

Тема: Коммуникация в процессе управления

#### **1.14.1. Вопросы лекции:**

1. Понятие и сущность коммуникации.
2. Виды коммуникаций.
3. Проблемы повышения эффективности коммуникаций.

#### **1.14.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **Вопрос 1. Понятие и сущность коммуникаций.**

**Под коммуникацией в широком смысле** понимают общение, передачу информации от человека к человеку. В организационном контексте понятие «коммуникация» рассматривается как процесс (коммуникация — это общение людей: обмен идеями, мыслями, намерениями, чувствами, информацией) и как объект (совокупность технических средств, обеспечивающих процессы передачи информации).

**Коммуникация** - это процесс общения и передачи информации между людьми или их группами в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

**Коммуникация** - это одно из необходимых условий жизни человека в социуме, а коммуникабельность - одна из важных системных характеристик, сопутствующих успеху. Под коммуникабельностью в социальных группах понимают способность к общению, общительность, способность к совместной работе. В информационных технологиях коммуникабельность - это совместимость разнотипных систем передачи информации.

**Внешняя коммуникация** - это коммуникация с миром, находящимся за пределами вашей организации, это коммуникации между организацией и внешней средой. Задача внешних коммуникаций - удовлетворить информационные потребности организации, наладить связи с государственными органами, общественностью, поставщиками, клиентами. С помощью внешних коммуникаций формируется и поддерживается имидж компании.

Внутренние, или внутриорганизационные, коммуникации (между подразделениями, коммуникация внутри подразделений по уровням производства и управления, межличностные коммуникации, неформальные коммуникации) предстают как часть производственно-хозяйственной деятельности: связь между отделами, отчеты отдела реализации или ведомости складского учета и т.п. Коммуникация внутри организации включает в себя инструктирование, информацию, обучение, менеджмент методом разговоров. Важнейшая цель внутренней коммуникации в организации - создание среди сотрудников поддержки целей и политики, проводимой руководством организации. С помощью коммуникации сотрудники получают необходимые знания и мотивацию, становятся лучшими защитниками и популяризаторами планов компании. Таким образом, коммуникация - это важный организационный инструмент и необходимое условие для эффективного развития и внедрения корпоративной политики.

Коммуникативный поток может перемещаться в горизонтальном и вертикальном направлениях. Внутриорганизационные коммуникации включают в себя: нисходящий и восходящий уровни вертикальных коммуникаций, коммуникации по горизонтали, коммуникации между руководителем и подчиненными, коммуникации между формальными и неформальными группами. Внутриорганизационные коммуникационные процессы призваны удовлетворить потребности разных уровней принятия решений.

**Межличностная коммуникация** - коммуникация с другим человеком - наиболее распространенный тип внутренних коммуникаций. Коммуникации между неформальными группами могут охватывать набор связей - от бытовых до производственных. Основой этого типа коммуникаций является информация, циркулирующая по каналам неформального общения. Иногда руководители специально запускают «слухи», чтобы проверить реакцию коллектива на возможные будущие решения (например, по кадровым изменениям или изменению порядка выплаты премиальных и др.).

Важнейшей задачей руководства компании является создание условий по обмену идеями, мыслями, информацией между людьми, подразделениями, между организацией и ее окружением. Принятые в лучших компаниях системы коммуникаций основаны на эффективных технологиях информационного обмена, на культивировании неформального общения, на поддержке общения материальными средствами.

Коммуникации - жизненно важное звено между руководителем и подчиненными, они являются инструментом внутрисистемной координации, помогают получать информацию на всех уровнях управления. Исследования различных организационных

структур показывают, что коммуникация играет важную роль в развитии организации как целостного организма. Каждый руководитель заинтересован в улучшении коммуникации. С помощью коммуникации реализуются цели компании, проводятся новые идеи, мотивация, осуществляется контроль за поведением членов группы. Коммуникации необходимы для утверждения авторитета и воли руководителя.

### **Вопрос 2. Виды коммуникаций.**

Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с элементами своего внешнего окружения. С потребителями они сообщаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок.

В сфере отношений с общественностью внимание уделяется созданию определенного образа организации на местном, общенациональном или международном уровнях.

Подчиняясь государству, организации заполняют разнообразные письменные отчеты. При этом обсуждения, собрания, переговоры, служебные записки, отчеты, циркулирующие внутри организации, часто являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешней средой.

Существует несколько видов коммуникаций внутри организации:

- межуровневые коммуникации — перемещение информации в рамках вертикальной коммуникации. Могут происходить по нисходящей (сообщение подчиненным уровням о принятом управленческом решении), по восходящей (отчеты, предложения, объяснительные записки);
- коммуникации между различными отделами, или горизонтальные коммуникации. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Руководство должно добиваться, чтобы подразделения работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении;
- коммуникации «руководитель — подчиненный». Связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности отдела в решение задач; обсуждением проблем эффективности работы; оповещением подчиненного о грядущем изменении; получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях подчиненных;
- коммуникации между руководителем и рабочей группой. Позволяют руководителю повысить эффективность действий группы;
- неформальные коммуникации. Канал неформальных коммуникаций — это канал распространения слухов. Так как по каналам слухов информация передается намного быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации типа «между нами».

### **Вопрос 3. Проблемы повышения эффективности коммуникаций.**

Малый бизнес, где каждый непосредственно взаимодействует друг с другом, имеет неоспоримое преимущество с точки зрения коммуникации между сотрудниками. Все виды предпринимательских фирм должны стремиться к эффективной межличностной коммуникации. Ниже приведены практические наработки, которые могут быть полезны: установите политику взаимодействия и предоставьте всем сотрудникам возможность разобраться, в чем она заключается

- делитесь как можно большим количеством информации с сотрудниками
- предоставьте сотрудникам возможность участвовать в процессе принятия важных организационных решений
- убедитесь, что ваши слова соответствуют вашим действиям

Внутриорганизационные коммуникации, создающие репутацию, обладают рядом характеристик. Они должны быть ясными и точными. У менеджера, придерживающегося этого правила, меньше шансов быть неверно интерпретированным. Поэтому говорите то, что вы имеете в виду и наоборот.

Они дают информацию. Они правдивы, понятны и основаны на фактах, а сама информация помогает людям сделать хороший выбор. Они взывают к лучшим интересам людей и борются против атмосферы недоверия.

Они всячески обыгрывают слово «вы» и преуменьшают слово «я». То, что я думаю, гораздо менее важно, чем то, что вы делаете. Работники хотят знать, что их работодатели заботятся о них как о людях.

#### ***Рекомендации по совершенствованию коммуникаций:***

Признайте, что отношения работник-работодатель - человеческие, а не просто деловые отношения. Подумайте о них как о браке. Чтобы его сохранить, нужна честность, коммуникации, сотрудничество, преданность, справедливость и любовь. Это именно то, чего так не хватает в деловом мире. Пока же людей преследуют перегрузки, нервное напряжение, нехватка соответствующей подготовки и навыков, конкуренция, сокращения, даже политика. Вот почему столько работников жертвуют работе свое время, но не сердце. У них просто нет причины поступать по-другому.

Свяжите ценности вашей организации с основными человеческими потребностями. Одно дело признавать, что люди нуждаются в человечности на рабочем месте, и совсем другое - приложить усилия и воплотить эту идею. Для этого нужно иметь не только сформулированную цель, но и ясно выраженные принципы, за которыми стоит организация, т.е. своего рода конституцию. Миссия отвечает на вопрос, куда стремится компания и что она планирует делать. Ценности говорят работникам, КАК ИМЕННО компания намеревается пройти этот путь. Они формируют доверие. Разработка ценностей должна осуществляться самими работниками, а не группой руководителей на неформальной встрече где-нибудь за городом. Если компания не готова осуществить все высказыванное и связать свои действия с ценностями, то не стоит тратить на это силы. Лучше всего тогда вернуться к управлению по-старому и не вдохновлять работников ожидаемыми переменами в рабочей атмосфере для того, чтобы после этого развеять в прах их надежды. Разрабатывайте ценности компании исходя из человеческих, а не из деловых соображений. У работников есть внутренние потребности, которые следует учитывать в целях мотивации: Их нужно честно информировать обо всем что происходит.

Им нужно давать возможность высказаться по поводу себя и своей работы.

Им нужно, чтобы с ними обращались справедливо и одинаково, вежливо и с уважением.

Им нужно ощущение сопричастности.

Им нужно, чтобы их ценили.

Им нужно работать в атмосфере, свободной от конкуренции с равными себе.

Им нужна стабильность в жизни и возможность личностного и профессионального роста.

Практическая деятельность должна соответствовать провозглашенным ценностям. Это самая сложная часть, которую большинство компаний не в состоянии выполнить. Они разрабатывают честолюбивые и красиво написанные видение и ценности, вырезают их в мраморе, выставляют их на всеобщее обозрение в холле под яркими лампами. А затем они игнорируют их. Проблема состоит в том, что следование провозглашенным ценностям требует фундаментальных перемен в ведении бизнеса. Компания Пэйна предприняла, например, следующее, чтобы остаться верной ценностям сотрудничества, справедливости, открытости и высокого качества: Она доводит до каждого сотрудника информацию о финансовом состоянии компании, особенно в части ее доходов, чтобы люди знали, когда дела идут хорошо, а когда нет.

## **1.15 Лекция №15 ( 2 часа).**

Тема: Групповая динамика

### **1.14.1. Вопросы лекции:**

1. Понятие и сущность формальных групп в организации.
2. Понятие и сущность неформальных групп в организации.
3. Управление неформальными организациями.

### **1.15.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **Вопрос 1. Понятие и сущность формальных групп в организации.**

**Формальная группа** - это «социальная группа, обладающая юридическим статусом, являющаяся частью социального института, организации, имеющая целью достижение определенного результата (продуктов, услуг и т.п.) в рамках разделения труда в данном институте, организации». Важным является и то, что для формальной группы характерна определенная иерархическая структура соподчиненности.

В формальных группах функции, цели, правила поведения и даже членство зафиксированы в нормативных документах, т.е. формализованы. Это помогает реализовать главную функцию формальной группы - добиться высокой упорядоченности, планируемости и управляемости действий всех членов группы для достижения основных целей социального института или организации.

Часто такая группа формируется и функционирует как официальная часть трудовой или общественной организации, а непосредственной основой межличностных контактов выступает совместная деятельность по изготовлению какого-то определенного продукта или достижение какой-нибудь определенной цели. Формальной группой - объективным социальным образованием, элементом социальной структуры общества - является также и семья.

Благодаря формализованному характеру отношений формальная группа может объединять значительное число членов. Структура, тип поведения и функции такой группы определяются системой более высокого уровня, группой большего масштаба или общества в целом. Если взять, к примеру, производственную бригаду, то ее размер, структура, функции, производственное задание и лидер (бригадир) строго регламентированы правилами данной производственной организации. Авторитет в подобного рода группах определяется не личными качествами, а должностью индивида.

#### **Вопрос 2. Понятие и сущность неформальных групп внутри коллектива.**

**Неформальная группа** - это такая социальная общность, которая сформирована на основе межличностных отношений и не имеет официального, юридически фиксированного, утвержденного статуса.

Форма существования неформальных групп может быть разной. Они могут функционировать как относительно изолированные, замкнутые социальные общности (например, разнообразные неформальные молодежные группы, люди, случайно объединившиеся для игры в волейбол на пляже, и т.д.) и могут складываться внутри официальных групп, быть составной частью официальной группы (например, в школьном классе возникают группировки, состоящие из близких друзей, объединенных каким-то общим интересом).

Главным социальным механизмом, приводящим к формированию и развитию неформальной группы в структуре официальных групп, является самоорганизация. Со временем некоторые самоорганизующиеся неформальные группы могут получить официальный статус, превратившись, например, в общественные организации, самодеятельные коллективы и т.п.

Иногда в неформальной группе может возникнуть совместная деятельность, в этом случае она приобретает некоторые черты формальной группы, в ней выделяются

определенные, хотя и кратковременные, роли и позиции (например, группа туристов, отправляющихся в поход выходного дня).

В официальных группах обычно развита широкая система неформальных отношений и неформальных групп. Это обстоятельство играет очень важное значение для функционирования официальной группы и тем более производственных коллективов. Ведь в неформальной группе взаимоотношения складываются на основе эмоциональной близости и взаимных симпатий, а это ведет к созданию благоприятного социально-психологического климата в официальной группе. В официальной группе, трудовом коллективе существует строгое распределение ролей и отношений между коллегами по работе, руководителями и подчиненными, в отличие от этого, в неофициальных группах члены этого же коллектива объединены еще дружескими чувствами, взаимными симпатиями, общими интересами.

Центральное место в неформальной группе занимает лидер, вокруг которого объединяются члены группы. И часто бывает так, если руководитель официальной группы не пользуется авторитетом, то его функции выполняет лидер неформальной группы.

Авторитет руководителя любого коллектива зависит не только от его деловых качеств и профессиональных знаний. Для того чтобы эффективно осуществлять руководство коллективом, руководитель должен проявлять интерес к существующим в коллективе неформальным отношениям, знать о симpatиях и антипатиях между членами коллектива и уметь разрешать возникающие в связи с этим конфликты.

Практика показала, что в реальной действительности очень сложно разделять строго формальные группы и строго неформальные группы, особенно тогда, когда неформальные группы возникли в рамках формальных. Поэтому классификация малых групп на формальные и неформальные не может считаться строгой, хотя построенная на ее основе классификация структур групп необходима и полезна для развития представлений о природе групп.

### **Вопрос 3. Управление неформальными организациями.**

Для увеличения эффективности работы организации в целом, руководители должны использовать потенциальные выгоды неформальных организаций, стараясь одновременно уменьшить их отрицательное воздействие. Для этого в процессе функционирования организации могут применяться различные методы воздействия на неформальные группы.

#### **Консультации**

Обычно индивидуумы и группы лучше реагируют на затрагивающие их решения, если с ними заранее советуются. Консультации с группой вместо попытки навязать ей произвол, говорят обуважении к достоинству группы и отдельного человека, а также ослабляют сопротивление переменам со стороны неформальной организации.

Коллективные обсуждения также способствуют укреплению сотрудничества и в других отношениях:

- они дают возможность группе и ее членам взять на себя часть заслуг в принятии решения
- это неосознанная ценность, которая порой имеет очень важное значение;
- они удовлетворяют желание группы и ее лидеров получить определенный статус;
- консультации зачастую улучшают взаимопонимание между группой и высшим руководящим составом организации.

Когда решение спускаются сверху, работники могут приписывать указаниям самые разные мотивы и скрытые намерения и весьма неправильно их толковать.

С помощью консультаций руководители и рабочие группы имеют возможность убедить друг друга в обоюдных добрых намерениях и это может способствовать разрушению представления о неизбежном между ними конфликте интересов.

Консультации - это важный механизм защиты групповых ценностей, потому что они позволяют группе заранее изложить свои цели и воспрепятствовать решениям,

которые в случае принятия были бы затем обязательно отменены, но уже с ущербом для престижа предложивших их кругов. Подобным же образом консультации, позволяя заранее оценить реакцию участвующей в них группе, помогают избежать непопулярных решений, способных оказаться столь разрушительное воздействие на моральный дух, что оно свело бы на нет любые возможные выгоды от этих решений.

В последние годы совещательные методы приобретают все большую популярность, однако во многих организациях консультативной практики до сих пор избегают как высшие, так и низовые руководители, которые полагают, что она повлечет за собой снижение их статуса, ограничив их «права» в реализации властных полномочий.

#### **Обучение и внушение**

Организации необходимо сформировать у своих служащих лояльность посредством обучения или пропаганды. Для этой цели необходимо «рекламироваться» перед всеми ее членами либо с помощью специальных учебных курсов и общих собраний, либо другими способами. Организации нужно стараться убедить своих сотрудников в том, что все содействующее целям организации, наилучшим образом содействует и целям отдельного человека, даже если в конкретных случаях это и не очевидно. Устраивая вечеринки, клубы и спортивные соревнования, организация может попытаться создать у своих служащих ощущение принадлежности к «одной большой семье». Некоторые учреждения стараются информировать всех своих работников обо всех важных решениях и о том, что за ними стоит. Обычно этот прием создает у человека ощущение, что он - часть организации и что ее удача это и его удача.

На низовом уровне этот прием сводиться к объяснению людям причин, по которым осуществляется то или иное назначение на должность, или того, как их скромная работа соотносится с важными целями организации. Использование этого метода бесспорно влияет на позицию многих людей и поэтому служит важным механизмом управления.

#### **Лояльность**

Высшее руководство обычно старается завоевать преданность руководящего состава - начальников подразделений, филиалов, отделов и бюро, - или, другими словами, добиться их самоотождествления с организацией. Руководство делает это, поощряя их приверженность организации путем создания клубов руководящих работников, отведенных специально для руководителей столовых в учреждениях, а также посредством официальных обедов и конференций. Усилия тут направлены на создание базовой группы руководителей, с тем чтобы отвоевать лояльность отдельного начальника у коллектива, которым он руководит.

После того как администрация добилась лояльности своих руководящих, они становятся защитниками точки зрения организации перед своими коллективами.

#### **Замена руководителя**

Если добиться лояльности главы подразделения не удалось, то учреждение может заменить его - и порой заменяет - тем, кто ему предан. Однако применение этого метода имеет свои пределы.

Во-первых, если трудовой коллектив отказался способным удержать лояльность прежнего руководителя, то он вполне может оказаться способным и завоевать лояльность нового. Не знакомый прежде с работой руководитель вынужден в значительной степени опираться на профессиональные советы своих подчиненных. Он подвергается такому же давлению со стороны организации и групп, как и его предшественник. Он сталкивается с теми же явлениями. Он каждый день общается с подчиненными, которых в конце концов начинает любить и уважать. Вряд ли возможно, чтобы такое множество воздействий не оставило в нем глубокий след.

Во-вторых, в тех случаях, когда новый руководитель сопротивляется самоотождествлению со своим подразделением и сохраняет лояльность учреждению в целом, появляются новые трудности. Прежний разрыв в цепочке отождествлений между подразделением и учреждением может смениться новым пробелом между руководителем

и его подразделением. Новый руководитель может не суметь обеспечить сотрудничество и необходимый вклад своих подчиненных, и положение с точки зрения учреждения может оказаться не лучше, чем прежде.

Поэтому замена руководителей - это механизм ограниченной пригодности для укрепления лояльности со стороны структурного подразделения по отношению к учреждению, в которое оно входит.

#### Перевод на другое место работы

Многообещающим механизмом укрепления лояльности членов организации и усиления их самоотождествления с организацией в целом служит практика частых переводов сотрудников из подразделения в подразделение. Подобная практика, если ей строго и разумно следовать, вероятно, приведет к появлению в организации значительного числа людей, обладающих весьма разнообразным опытом, что способствует самоидентификации с более крупными структурными подразделениями, - хотя нет никаких оснований полагать, что такая практика полностью уничтожит преданность работников неформальным группам. Подобные индивидуумы, широко отождествляющие себя с организацией, призваны стать своеобразным корпусом миссионеров организации и послужить противовесом, разобщающим силам отождествления с узкой группой.

#### Размещение кабинетов

Еще один механизм воздействия заключается в правильном распределении кабинетов. Уже отмечалось, что служащие встречаются и устанавливают неформальные отношения с теми, кто работает рядом с ними, чаще, чем с теми, кто работает в отдалении. Поэтому формированию настоящего руководящего аппарата отдела или управления может способствовать размещение руководителей в одном месте или на одном этаже. Термины «верхний этаж» или «передний кабинет», часто применяемые к высшему руководящему составу, вероятно, происходят от соответствующего расположения кабинетов.

#### Признание естественных лидеров

Решающий административный механизм контроля за групповым поведением - это выявление естественных лидеров и управление ими. Один из современных теоретиков, развивая эту мысль, пишет: «Каждому руководителю надлежит знать, кто является лидером в каждой неформальной группе и работать с ним, поощряя тех, кто не мешает, а способствует достижению целей организации.

Когда неформальный лидер противостоит своему работодателю, его широкое влияние может подорвать мотивацию и удовлетворенность выполняемой работой у сотрудников формальной организации».

Если естественный лидер находится вне формальной организационной схемы, он зачастую рассматривается как «возмутитель спокойствия». Он может стать центром коллективного сопротивления влиянию организации, и если в нем сильно развита склонность к доминированию, т.е. если он активно проявляет властолюбие, то он, возможно, начнет осознанно или неосознанно совершать поступки, которые позволят ему возглавить неформальную группу в ее сопротивлении организации. Способный человек на должности много ниже своих возможностей может просто от отчаяния направить свою энергию на то, чтобы стимулировать недовольство в своем трудовом коллективе. Такие личности часто становятся организаторами группировок, которые они вовлекают в заговор с целью добиться официального лидерства в организации, на их взгляд, принадлежащего им по праву. Бдительному руководству нередко удается контролировать и использовать эти разрушительные тенденции путем «поглощения» естественных лидеров и предоставления им официального признания. Часто после того, как лидеры «захвачены», начавшаяся революция терпит поражение.

Поскольку количество руководящих постов в организационной иерархии ограничено, проблему естественного лидера не всегда можно решить повышением. Порой альтернативное решение дает горизонтальное перемещение.

Человека, виновного в горизонтальном проступке (нарушителя с точки зрения организации в целом), можно перевести на такую должность, где он способен принести меньше вреда, или же его можно переводить достаточно часто, чтобы у него не было времени нанести вред.

#### Обмен информацией

Процесс обмена информацией в организациях условно можно разделить на две категории: формальная и неформальная передача информации.

В каждой организации существует некая официальная структура, с помощью которой сведения передаются по назначению. Но эта формальная их передача дополняется большим количеством информации, передача которой происходит от желания и даже нетерпения работников поделиться ею друг с другом даже тогда, когда это официально не разрешено или даже запрещено.

Система неформальной передачи информации является одновременно необходимой, неизбежной и иногда раздражающей. В то время как она часто дает возможность организации быстрее, чем по формальной процедуре, получать информацию и приспособиться к меняющимся условиям, она же вносит разлад в официальные соотношения полномочий и затрудняет координацию. Довольно часто неофициально переданная информация бывает искаженной и неверной, поскольку она не подлежит официальному контролю.

Гибкое использование развитой системы формальной и, что особенно важно, неформальной передачи информации дает возможность организации выполнять свои задачи быстро и оперативно. При этом сотрудники могут достичь полноты понимания, а руководству организации добиться большего влияния на неформальные группы, что было бы невозможно при наличии лишь формальной системы.

### **1.16 Лекция №16 (2 часа).**

Тема: Руководитель в системе управления предприятием

#### **1.16.1. Вопросы лекции:**

1. Руководитель как субъект управленческих решений и действий.
2. Роль руководителя в управлении организацией.
3. Основные теории лидерства.

#### **1.14.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **Вопрос 1. Руководитель как субъект управленческих решений и действий.**

Среди всего многообразия проблем теории и практики управления главное место, безусловно, принадлежит комплексу вопросов, связанных с содержанием управленческой деятельности, с индивидуальной деятельностью руководителя. Подобно тому, как руководитель играет центральную и наиболее важную роль в любой организационной системе, так и изучение этой деятельности объективно выступает главной проблемой теории управления. От правильного, полного понимания сущности и содержания управленческой деятельности во многом зависит решение всех иных управленческих проблем, формирование адекватного общего представления о "науке управления". Поэтому основная цель данной главы состоит в том, чтобы охарактеризовать сущность и психологическое содержание управленческой деятельности, а также определить закономерности ее взаимодействия с главными компонентами функционирования организаций. Это равнозначно задаче определения предмета психологии управленческой деятельности и его взаимосвязей с другими предметами изучения.

Чтобы составить правильное и полное представление об этом предмете, следует учитывать основные трудности психологического изучения деятельности руководителя, сложности выделения деятельности проблематики из общеорганизационной. Основные из них состоят в следующем.

Во-первых, деятельность руководителя объективно и неразрывно связана со всеми иными аспектами функционирования организации. Следовательно, проблема управленческой деятельности также органично вплетена во все иные управленческие и организационные проблемы и вне их не может быть адекватно решена. Изучение управленческой деятельности выступает специфическим аспектом при рассмотрении всех существующих проблем управления. С одной стороны, это позитивно, так как создает "широкий фронт" для изучения управленческой деятельности, но с другой - гораздо ощутимее негативные последствия этого. Они проявляются в неопределенности предмета и сферы изучения психологии управленческой деятельности, в ее "размытости" по иным разделам теории управления.

Во-вторых, проблема управленческой деятельности принадлежит к категории междисциплинарных научных проблем, т.е. является предметом исследования в целом комплексе дисциплин. В качестве таковой она и разрабатывалась, но при этом явно доминировали вне психологические ее аспекты: организационный, социологический, экономический, инженерный, социотехнический и др.

В-третьих, психологическое изучение управленческой деятельности наиболее затруднительно в научном плане, поскольку здесь предметом исследования является такая трудноуловимая, "неосозаемая" сфера, как психическая реальность. Закономерно поэтому, что в гораздо большей степени, чем она, раскрыты и изучены внешние проявления управленческой деятельности, а не ее внутреннее содержание. Тем не менее анализ внешней картины управленческой деятельности хотя и является объективно необходимым этапом и условием ее познания, еще недостаточен для ее глубокого и всестороннего раскрытия. Отсюда вытекает фундаментальный принцип познания управленческой деятельности - требование сочетания анализа ее внешнего - объективированного содержания - и ее внутреннего - имплицитного содержания. Данный принцип является основополагающим для психологии деятельности; поэтому онложен и в основу структуры данной книги: первый ее раздел посвящен преимущественно внешнему содержанию управленческой деятельности, а второй - ее внутреннему, имплицитно-психологическому содержанию. И лишь синтез этих двух планов познания может обеспечить полное представление о всем многообразии изучаемого предмета - управленческой деятельности.

Понятие деятельности имеет статус общенациональной категории. Она изучается во многих науках: социологии, экономике, инженерных дисциплинах, философии, физиологии, психологии и др. В своем предельно общем виде она определяется как индивидуальная форма существования общественных отношений и характеризует способ включения личности в существующую структуру общественного разделения труда. Это общее - философское - определение специфическим образом конкретизируется в каждой из наук, изучающих деятельность, а необходимость синтеза получаемых в них знаний обозначается как принцип комплексности в изучении деятельности. Ключевую роль в комплексном, междисциплинарном изучении деятельности играет психология.

Деятельность определяется как форма активного отношения субъекта к действительности, направленного на достижение сознательно поставленных целей и связанного с созданием общественно значимых ценностей и освоением общественного опыта. Предметом психологического изучения деятельности выступают психологические компоненты, которые побуждают, направляют и регулируют трудовую активность субъекта и реализуют ее в исполнительских действиях, а также свойства личности, через которые эта активность реализуется. Основными психологическими свойствами деятельности являются активность, осознаваемость, целенаправленность, предметность и системность ее строения. В основе деятельности всегда лежит какой-либо мотив (или несколько мотивов).

Деятельность предполагает два основных плана характеристики - внешний (предметно-действенный) и внутренний (психологический). Внешняя характеристика

деятельности осуществляется через понятия субъекта и объекта труда, предмета, средств и условий деятельности. Предмет труда - совокупность вещей, процессов, явлений, с которыми субъект в процессе работы должен мысленно или практически оперировать. Средства труда - совокупность орудий, способных усилить возможности человека распознавать особенности предмета труда и воздействовать на него. Условия труда - система социальных, психологических и санитарно-гигиенических характеристик деятельности. Внутренняя характеристика деятельности предполагает описание процессов и механизмов ее психической регуляции, ее структуры и содержания, операционных средств ее реализации.

Основными структурными компонентами деятельности являются такие психологические образования, как цель, мотивация, информационная основа, принятие решения, план, программа, индивидуально-психологические свойства субъекта, психические процессы (когнитивные, эмоциональные, волевые), а также механизмы контроля, коррекции, произвольной регуляции и др. Основными средствами реализации деятельности являются действия и операции, действие - это основная единица строения деятельности, представляющая собой произвольную, преднамеренную активность, направленную на достижение осознаваемой цели. Операции - автоматизированные и неосознаваемые элементы действий, выступающие как способы выполнения и определяемые условиями деятельности. Наличие у деятельности постоянной, стабильной структуры основных компонентов и средств реализации деятельности считается ее важнейшей психологической особенностью и обозначается понятием инвариантной структуры деятельности. Она, однако, может претерпевать довольно существенные изменения в связи с различиями в видах и формах самой деятельности, с различиями в условиях ее реализации и внешних требований к ней. В силу этого в психологии существуют многочисленные классификации видов деятельности, отличающиеся по используемым в них основаниям.

Виды деятельности классифицируются по предметной сфере труда (на трудовые профессии и специальности); по специфике содержания (интеллектуальная и физическая); по специфике предмета (на "субъект-объектные" виды, где предметом деятельности является какой-либо материальный объект, и "субъект-субъектные" виды, где предметом трудовых действий выступают люди); по условиям осуществления (деятельность в нормальных и в экстремальных условиях); по ее общему характеру (трудовая, учебная, игровая) и др. Определить психологическую сущность управляемой деятельности как типа профессиональной деятельности можно в том случае, если обратиться к еще одной - фундаментальной классификации. Согласно ей, все существующие типы и виды деятельности могут быть подразделены на две основные категории - индивидуальную и совместную<sup>1</sup>. Соответственно психология деятельности включает два основных раздела: психологию индивидуальной и совместной деятельности. Первая развита намного лучше второй. Индивидуальная и совместная деятельности имеют множественные и глубокие различия по основным психологическим характеристикам. Психологическая специфичность управляемой деятельности в целом независимо от конкретных разновидностей состоит в том, что она не является ни только индивидуальной, ни только совместной, а той и другой одновременно. Тем самым, она предстает как качественно своеобразный тип деятельности, синтезирующий в себе два других основных типа деятельности (индивидуальную и совместную). Действительно, управляемая деятельность по определению предполагает наличие ряда "управляемых" субъектов, т.е. является совместной. Однако она не перестает быть при этом индивидуальной, поскольку требует реализации всех тех компонентов и средств, которые характерны для структуры индивидуальной деятельности. Более того, индивидуальная деятельность руководителя, направленная на решение задач управления, существенно изменяется; предстает в максимально развернутом виде; резко повышается ее сложность, ответственность. Одновременно и совместная деятельность под воздействием на нее управления строится

не как простая кооперация, а по типу иерархической организации. Тем самым она также приобретает наиболее сложный и психологически богатый вид. Поэтому в психологическом плане управленческая деятельность трактуется как синтез индивидуальной и совместной деятельности. В нем происходит и своеобразное "отрицание", снятие двух других, основных типов деятельности, но одновременно и усиление основных черт индивидуальной и совместной деятельности<sup>1</sup>.

Синтетическая природа управленческой деятельности как индивидуально-совместной определяет не только ее принадлежность к особому, специальному типу деятельности, но и обуславливает наличие у нее ряда основных психологических особенностей.

Она характеризуется не прямой, а опосредованной связью с конечными результатами функционирования той или иной организации. Руководитель обычно непосредственно сам не только не участвует, но и не должен участвовать в создании конечных результатов. По данному признаку управленческая деятельность дифференцируется от исполнительской. Чем в большей степени управленческая деятельность концентрируется вокруг не исполнительских функций и освобождается от непосредственно исполнительского труда, тем выше ее эффективность.

Управленческая деятельность очень специфична по своему предмету. Она, по определению, предполагает воздействие на других людей в целях организации их совместной деятельности. Поэтому ее предметом выступают специфические объекты, каковыми являются люди, личности. Специфичность управленческой деятельности в том, что ее предметом, объектом воздействия, являются субъекты. Они, естественно, характеризуются качественно иным уровнем сложности, нежели во многих иных видах деятельности, например исполнительских, имеющих дело с "неодушевленными" объектами. В связи с этим необходимо отметить интересную особенность управленческой деятельности. В ней субъект и объект труда являются не только идентичными по сложности своей организации, но и тождественными по своим основным, т.е. психологическим, особенностям. Кроме того, руководитель имеет дело одновременно со многими субъектами, между которыми складываются закономерные социально-психологические отношения. Последние составляют важный фактор управления и также входят в предмет деятельности руководителя, придавая ему дополнительную специфику. В связи со сказанным управленческую деятельность относят к субъект-субъектному классу, более сложному, нежели класс субъект-объектных деятельности.

Управленческая деятельность очень специфична и по своему процессу. Ее суть - организация деятельности других людей, т.е. "деятельность по организации деятельности" (деятельность "второго порядка"). Это свойство вообще рассматривается в теории как основное - атрибутивное ААЯ управленческой деятельности. Она поэтому обозначается понятием метадеятельности.

По своему содержанию управленческая деятельность представляет собой реализацию определенных универсальных управленческих функций (планирования, прогнозирования, мотивирования, принятия решения, контроля и др.). Система этих функций присуща любой управленческой деятельности, независимо от ее конкретного вида, хотя степень их выраженности может быть различной. Поэтому инвариантная система управленческих функций является еще одной из основных ее характеристик.

Целью управленческой деятельности является обеспечение эффективного функционирования определенной организационной системы. Последняя принадлежит к особому типу систем - социотехническим. Они качественно разнородны по составу своих компонентов и включают, как минимум, две основные разновидности - "технологическую" и "человеческую", ее составляющие. Поэтому труд руководителя включает два основных аспекта - связанный с обеспечением технологического процесса и связанный с организацией межличностных взаимодействий. Первый аспект обозначается понятием инструментального контура управления, а второй - понятием экспрессивного контура. Эти

контуры далеко не всегда гармонично сочетаются между собой и к тому же требуют от руководителя реализации качественно разных способов и форм поведения. В связи с этим возрастает и общий уровень сложности деятельности.

Управленческая деятельность специфична и по организационному статусу ее субъекта - руководителя. Этот статус двойствен, Руководитель по определению одновременно является членом организации (группы) и стоит как бы вне ее - над ней - в силу своего иерархически высшего положения. Это порождает множество трудностей практического характера. Исследования показывают, что эффективность деятельности организации тем выше, чем в большей мере руководитель является не просто формальным "начальником", но и неформальным лидером (т.е. реальным членом организации). Но одновременно и сохранение иерархического начала ("соблюдения дистанции") также является действенным средством обеспечения эффективности деятельности организаций. Следовательно, еще одним признаком управленческой деятельности является сочетание двух основных принципов ее организации - иерархического (субординационного) и коллегиального (координационного), а также необходимость их оптимального согласования.

Управленческая деятельность достаточно специфична по ее типичным условиям. Они подразделяются на внешние и внутренние. К внешним условиям относятся, в первую очередь, жесткие временные ограничения, хроническая информационная неопределенность, наличие высокой ответственности за конечные результаты, не регламентированность труда, постоянная нехватка ресурсов, частое возникновение так называемых экстремальных - стрессовых ситуаций. К внутренним условиям относятся, в частности, необходимость одновременного выполнения многих действий и решения многих задач; противоречивость нормативных (в том числе - и законодательных) предписаний, их неопределенность, а часто - и отсутствие; несформулированность в четком и явном виде оценочных критериев эффективности деятельности, а иногда их отсутствие; множественная подчиненность руководителя различным вышестоящим инстанциям и обусловленная этим противоречивость требований с их стороны; практически полная неалгоритмизованность деятельности и др.

Наряду с особенностями, непосредственно присущими управленческой деятельности, выделяют и те ее черты, которые обусловлены организационным статусом руководителя. Они обозначаются понятием «особенности поста руководителя» и состоят в следующем:

- руководитель организации - это единственный человек в ней, имеющий двойную принадлежность. Например, директор предприятия, являясь его членом, одновременно входит в состав органа управления более высшего порядка (скажем, в совет директоров);
- руководитель организации - это единственный человек в ней, на которого возложена ответственность за ее функционирование в целом, а не за работу какой-либо ее части;
- пост руководителя предоставляет ему гораздо большие возможности, чем у всех других членов организации, для влияния на нее в целом.

Все характеристики и признаки управленческой деятельности образуют в своей совокупности и во взаимосвязи друг с другом определенный симптомокомплекс психологических особенностей, присущих ей как особому типу профессиональной деятельности и отличающих ее от других типов. Данный симптомокомплекс особенностей может, однако, проявляться с разной степенью выраженности. Ключевым параметром, определяющим эти различия, является уровень руководства, иерархический статус руководителя. Чем он выше, тем выраженнее все указанные признаки и наоборот. В связи с этим существует понятие континуума управленческой деятельности, образованного с одного "полюса" низшими уровнями управления небольшими группами, а с другого - высшими уровнями руководства крупными (и крупнейшими) организациями, предприятиями, фирмами. В нем выделяются три основные категории управленческих должностей, содержание деятельности которых довольно существенно различается

именно по степени выраженности основных признаков (особенностей) управленческой деятельности. Это - уровни руководителей низшего, среднего и высшего звена.

Руководители низшего звена (синонимы: руководители первого, низового звена, операционные руководители, "младшие начальники") принадлежат к тому организационному уровню, который находится непосредственно над работниками (подчиненными, не управляющими). Типичный их пример - мастер, заведующий отделом. Руководители среднего звена координируют и контролируют работу "младших начальников". Этот тип руководителей наиболее разнообразен и многочислен, что привело к его разделению на две подгруппы, два подуровня - на верхний и низший уровни среднего звена. Примеры руководителей среднего уровня - декан в вузе, директор филиала в фирме. Руководители высшего звена - те, кто возглавляют крупные производственные, социальные и государственные организации, находятся на самом верху их иерархии, отвечают за их деятельность, за выработку стратегических решений и их политику в целом. Численность руководителей этого уровня гораздо меньше численности двух предыдущих. Однако этот уровень оказывает несопоставимо большее, чем они, влияние на организации. Как правило, его представители накладывают отпечаток своей личности на облик организации в целом. На любом из этих уровней и подуровней сохраняются все основные психологические признаки управленческой деятельности, т.е. ее качественная специфичность. Однако в пределах сохранения этого качества мера их выраженности претерпевает существенные различия. Сочетание сохранения качественного своеобразия с количественными различиями в мере выраженности признаков управленческой деятельности выступает еще одной, но уже - обобщающей ее характеристикой.

## **Вопрос 2. Роль руководителя в управлении организацией.**

Управление фирмой - сложный и ответственный процесс, требующий от руководителя определенных знаний и умений. Тем не менее анализ деятельности ряда организаций показал, что способность к управлению сродни таланту, а он, как известно, дается далеко не каждому.

В основе эффективного управления лежит выбранная руководителем стратегия, в соответствии с которой в организации выстраиваются отношения между сотрудниками. Когда такая стратегия отсутствует (что, к сожалению, характерно для многих фирм), возникает «организованный» хаос, или, говоря языком психологии, ролевая несогласованность поведения главы фирмы.

Подобная ситуация, как правило, складывается в компаниях, имеющих множество нескоординированных бизнес-направлений. Чем их больше, тем больше стыковых проблем между отделами. Все, что нарабатывают в подразделениях, теряется именно на стыках: руководители не могут пробиться друг к другу, чтобы сообща решать возникающие вопросы. В качестве примера можно привести промышленные предприятия, цеха которых работают с многочисленными поставщиками разных комплектующих частей. Обычно руководитель во всех бедах обвиняет контрагентов, которые, по его мнению, срывают сроки поставок, а на самом деле виной всему является отсутствие той самой стратегии. В итоге в фирме постепенно усиливается синдром неповоротливого бегемота, который характеризуется полной централизацией системы управления, усложнением процедуры принятия решений по различным производственным вопросам. Это ведет к невозможности справиться со многими организационными проблемами на нижних уровнях управления, вследствие чего их стараются отнести к компетенции главы фирмы. Менеджеры среднего и нижнего звена из-за ограничения полномочий теряют ответственность за принятие решений.

Сотрудники перестают понимать, что требует от них руководство, нависает угроза увольнений, что, естественно, влечет за собой падение интереса к работе и сокращение инициативных предложений снизу. Кроме того, в кулачных разговорах начинаются всякого рода пересуды и поиски виновных. Недовольство подчиненных, метания главы

фирмы в надежде найти выход лишь усугубляют ситуацию, в результате работники еще больше концентрируются исключительно на своих личных интересах. Особенно негативно это сказывается в тех сферах трудовой деятельности, где отношения в силу специфики предприятия строятся на доверии и дисциплине (например, в охранных фирмах).

Подобное положение дел в компании крайне неблагоприятно отражается и на ее внешних контактах и обязательствах. Замедленная реакция на требования рынка обуславливает невозможность своевременного реагирования на его изменения и снижение конкурентоспособности фирмы в целом. Удлиняются сроки оформления сделок, нарастает пробуксовка по времени цикла «товар - деньги - товар», что неизбежно ведет к разбуханию портфеля товарных заказов вследствие задержки их выполнения и уменьшению свободных денежных средств. В конечном итоге из-за организационной неразберихи и падения привлекательности имиджа фирма теряет клиентов. В такой ситуации синдром неповоротливого бегемота трудноизлечим.

Глубинной причиной всего происходящего является психологический дисбаланс трех базовых ролей главы фирмы: владельца, предпринимателя, руководителя. Эти роли в управлеченческом сознании директора противоречат друг другу, поэтому задают взаимоисключающие модели поведения с разной мотивацией, и преодоление противоречий происходит, как правило, за счет ущемления какой-то одной. Привести их в гармонию оказывается очень сложно, но если роли владельца и предпринимателя выходят из-под внутреннего контроля, роль главы фирмы искажается.

Роль владельца. Ее доминантой является ориентация управлеченческого сознания на властные требования. Она задает авторитарность руководства, объективно отчуждает собственника от наемных работников. Она волюнтаристична, ибо велит порой поступать только так, как хочется хозяину. Роль владельца постоянно напоминает руководителю о возможных угрозах - прямых и косвенных посягательствах на его права, причем угрозы могут быть и надуманными.

В связи с этим требуется устойчивость положения, что способно привести к централизации управления, формализации показателей работы, консерватизму в оплате труда. Грань передачи полномочий топ-менеджерам очень условна, порой размыта. Вот почему отработка организационных структур всегда является болезненным процессом, поскольку корректируются и властные требования владельца, предлагающего, чтобы все распоряжения исходили только от него, потому что он доверяет только себе. В итоге делегируют не сами полномочия, а лишь задачи, при этом топ-менеджеры надеются огромной ответственностью за результаты своей управлеченческой деятельности.

Роль предпринимателя. Ее доминантой является ориентация управлеченческого сознания на прибыль. Она авантюристична, поскольку требует определенной игры на рынке, влекущей за собой как выигрыши, так и потери. Мотив достижений и мотив избежания неудач для главы фирмы, выступающего в роли предпринимателя, оказываются внутренними побудителями поступков, отсюда ее динамика. Инноваторская направленность этой роли помогает открывать новые бизнес-направления. И здесь большое значение имеет интуиция, которая не терпит рационализма. Роль предпринимателя направляет поведение главы фирмы вовне. Вот почему внутрифирменное управление, когда требуется постоянная организаторская работа, оказывается не ее полем деятельности. При подборе персонала такой руководитель также пытается полагаться на интуицию и действует методом проб и ошибок, что неизменно провоцирует текучесть кадров.

Роль руководителя. Здесь доминантой является ориентация управлеченческого сознания на работников фирмы. Объективно она привлекает сотрудников к решению общих задач, сплачивая в команду единомышленников и координируя во времени и пространстве. Эта роль обеспечивает формирование оптимальных коммуникаций, особенно в решении стыковых проблем, так как их нерешаемость и губит фирму. По тому,

как данная роль контролирует организационную среду, можно судить о ее эффективности. Именно она ответственна и за делегирование полномочий, и за технологию распределения ресурсов, и за культуру управления фирмой.

Разумеется, глава фирмы должен сочетать в себе все вышеперечисленные качества, но преодоление кризиса управления возможно лишь в том случае, если роль руководителя окажется доминирующей. Если этого не происходит, то психологический дисбаланс ролей главы фирмы является глубинной причиной ее краха.

Чаще всего встречаются две типичные ситуации ролевой несогласованности поведения главы фирмы, когда доминирует роль либо владельца, либо предпринимателя. Первая роль может проявляться жестко: он предпочитает методы организационной перетряски работников, которые, на его взгляд, не соответствуют требованиям. Роль руководителя понимается им искаженно: «Все управленческие проблемы в людях. Есть человек — есть проблема. Нет человека — нет проблемы». Поэтому угроза увольнения висит практически над каждым как дамоклов меч. А подогревается такой подход ролью предпринимателя, для которой характерен азарт поиска новых людей под новые задачи, причем методом проб и ошибок. В данных условиях кадровую службу лихорадит, а остальные топ-менеджеры вынуждены подстраиваться под беспорядочные действия главы фирмы. А если топ-менеджеры высказывают критические замечания на совете директоров, то могут услышать в ответ: «Я владелец!» Вот так и формируется отчужденный тип поведения работников.

Роль руководителя может стать ведущей, если возникает кризис управленческого сознания: на переломе событий, в критической точке, когда синдром неповоротливого бегемота заставляет главу фирмы заглянуть в пропасть. В таком случае роль владельца является мощным мотиватором поведения — со знаком плюс (сохранить то, что еще можно) или со знаком минус (отсечь то, что нельзя сохранить). Это первый шаг к преодолению ролевого дисбаланса в управлении. Здесь помогает и роль предпринимателя, переориентированная прежде всего на решение внутрифирменных проблем. Энергичность, инициативность, находчивость организуют поведение главы фирмы. Все три роли начинают гармонично дополнять друг друга.

Таким образом, успех фирмы и ее процветание зависят от того, насколько быстро и адекватно шеф осознает собственную роль и соответственно ей выберет нужную стратегию поведения.

### **Вопрос 3. Основные теории лидерства.**

**Выделяют основные теории лидерства:**

**1. Теории «великого человека».**

Теории «великого человека» предполагают, что способность к лидерству является врожденной — что великими лидерами рождаются, а не становятся. Эти теории часто изображают великих лидеров как нечто героические и мифические, предназначение которых стать вождями, когда в этом возникнет необходимость. Термин “великий человек” был использован, потому что, в то время, о лидерстве думали, прежде всего, как о мужском качестве, особенно с точки зрения военного лидерства.

**2. Теории «характерных черт».**

В некотором роде похожи на теории «великого человека». Теории черт предполагают, что люди наследуют определенные качества и черты, которые делают их более подходящими для лидерства. Теории черт часто определяет особенности личности или поведенческие характеристики, общие для руководителей. Но если специфические черты — главные особенности лидеров, как объяснить тот факт, что некоторые люди, которые обладают этими качествами, не всегда являются лидерами? Этот вопрос — главная трудность в объяснении проблемы лидерства через эту теорию.

3. Теории «обстоятельств». Эти теории сосредотачивают свое внимание конкретных ситуациях, и контексте в котором они происходят, это позволяет определить, какой стиль руководства лучше всего подходит для каждой конкретной ситуации. Согласно этой теории, нет универсального стиля поведения для лидера, который бы одинаково хорошо работал во всех ситуациях. Успех зависит от целого ряда факторов, включая стиль руководителя, особенностей последователей, а также различные аспекты ситуаций.

4. Ситуационные теории. Ситуационная теория рассматривает лидерство как характерную черту ситуации, а не конкретного типа личности. В ее основе лежит привлекательная идея, что различные обстоятельства требуют различных форм лидерства.

#### 5. Бихевиористские теории.

Бихевиористские теории лидерства основаны на убеждении, что великими лидерами, не рождаются, а становятся. Уходя своими корнями в бихевиоризм, в этой теории лидерства основное внимание уделяется действиям лидеров, а не их психическим качествам или внутренним состояниям. Согласно этой теории, люди могут учиться и становиться лидерами через обучение и наблюдение.

#### 6. Теории силы и влияния.

Эта теория концентрирует основное внимание на сетях власти и влияний, которые создает лидер. В основе этой теории лежит предположение, что все дороги ведут к лидеру, и отрицается значение последователей и силы культуры организации.

#### 7. Трансакционные теории «Теории Управления».

Все более входящая в моду трансакционная теория уделяет основное внимание отношениям между лидерами и последователями. В ней анализируется взаимная выгода от отношений на основе обмена, когда лидер предлагает определенные вещи, такие, как ресурсы или вознаграждение, в обмен на признание последователями его власти.

#### 8. Трансформационные теории.

В то время как модели трансакционного лидерства базируются на внешних, неглубинных мотивациях при отношениях обмена, в основе трансформационного лидерства лежит внутренняя мотивация. Таким образом, здесь акцент делается не на лести и преданности последователей, а на их действительной приверженности идеям лидера. В связи с этим лидер трансформационного типа является активным и творческим человеком, умеющим думать широко и образно”.

### **1.17 Лекция №17 ( 2 часа).**

Тема: Эффективность управления предприятием

#### **1.17.1. Вопросы лекции:**

1. Критерии и показатели оценки эффективности управления предприятием.
2. Модели оценки и анализа эффективности управления.
3. Факторы повышения эффективности управления предприятием.

#### **1.17.2 Краткое содержание вопросов:**

**Вопрос 1. Критерии и показатели оценки эффективности управления предприятием.**

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ** - относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение.

**Эффективность производства** рыночная стоимость произведенной продукции, деленная на суммарные затраты ресурсов организации.

Любой управленец всегда мечтает о том, чтобы его предприятие работало эффективно. Однако, наверняка, не многие задумывались о том, что оценить эту самую эффективность управления не так то уж просто, поскольку единого взгляда на критерии эффективности пока не существует. И даже само понятие «эффективности» видоизменяется в зависимости от выбранного Вами подхода к ее оценке. В данной статье мы попытаемся обобщить основные сведения по этой теме. Итак, прежде чем измерить

«эффективность управления» Вашей компании, стоит вспомнить, что управление - это приведение системы в желаемое состояние.

Целью управления предприятием является обеспечение устойчивого функционирования предприятия во внешней среде в течение длительного (в идеале — неограниченного) периода времени. А при оценке эффективности управления всегда следует учитывать, что управление подразумевает как определение целей, так и обеспечение их достижения.

Как правило, в литературе понятие «эффективности» сводится к «рентабельности» и «прибыльности» компании, определить которую можно различными способами, в частности, вычислив показатели:

*Уровень рентабельности = Балансовая прибыль / Выручка от реализации*  
*Оборачиваемость активов = Выручка от реализации / Общая стоимость активов*  
*Ставка доходности активов = Чистая прибыль / Общая стоимость активов.*

Помимо вышеперечисленных показателей рентабельности, существуют и другие подходы к оценке эффективности:

1) Эффективность как степень достижения поставленных целей (иногда используется термин «результативность»). Например, эффективность автоматизированной информационной системы понимается как степень достижения целей, поставленных при ее создании.

Здесь нам хочется отметить, что этот подход можно применять выборочно и ограниченно для оценки эффективности управления предприятием по ряду причин:

- цели предприятия как сложной социотехнической системы далеко не всегда сформулированы в явном виде (например, в виде стратегических целей), что делает невозможным оценку степени их достижения;

- если цели сформулированы, то их обычно много и они характеризуют желаемое состояние предприятия со многих сторон (рыночные, финансовые, организационные, инновационные цели), что делает процедуру «свертывания» оценок степени их достижения к единой оценке «эффективности управления» сложной и неоднозначной.

- формирование целей деятельности предприятия с учетом интересов заинтересованных групп и условий внешней среды есть одна из функций управления предприятием. От качества и «правильности» их постановки во многом зависит эффективность деятельности предприятия, т.е. предприятие может вполне успешно добиться поставленных руководством целей и погибнуть в конкурентной борьбе.

2) Эффективность как соотношение «результатов деятельности» к «затратам» (или «выходов» ко «входам» в терминах теории систем). В рамках данного подхода существуют понятия «производительность» и «экономическая эффективность».

Данный подход наиболее широко распространен при оценке эффективности деятельности предприятий, существует огромное количество показателей этой группы (финансовые коэффициенты, различного вида «-отдачи»: фондоотдача, отдача от вложений в фонд оплаты труда и пр.). Этот подход дает возможность проводить сравнения среди хозяйствующих субъектов, функционирующих в сходных условиях (например, в рамках одной отрасли) и давать оценки «более эффективно» или «менее эффективно».

Оценка эффективности как отношения затрат и результатов очень сильно зависит от рассматриваемого временного интервала: предприятие, вкладывающее в развитие значительные средства может работать в начальном периоде экономически неэффективно, однако достигать поставленных целей и давать экономический эффект в будущем.

3) Эффективность как степень соответствия эталону. Этот подход сейчас, пожалуй, самый модный. Он известен в том числе под названием «бенчмаркинг». При использовании этого подхода мы сравниваем состояние нашего предприятия с некоторым эталоном. Сопоставление показателей эффективности дает возможность понять уязвимые и рациональные стороны деятельности компании в сравнении с конкурентами и мировыми лидерами в аналогичной области. Это позволяет найти незаполненные рыночные ниши,

выйти на вероятных партнеров по производственно-технической кооперации и выяснить преимущества слияния компаний.

4) Эффективность как степень удовлетворенности процессом его участников. При этом удовлетворенность зависит от степени реализации интересов участников в процессе.

При применении этого подхода к оценке эффективности управления необходимо выделить группы, участвующие в процессе (собственники, руководство компании, менеджеры среднего звена, потребители, общество и проч.). Каждая из этих групп имеет свои интересы в существовании предприятия, на основании которых могут быть сформулированы цели деятельности предприятия и критерии эффективности с точки зрения группы.

Поскольку интересы заинтересованных групп в деятельности предприятия разнонаправлены, то критерием эффективности управления при данном подходе выступает способность поддерживать определенный баланс между такими разными целями, как объем продаж, прибыль, доходы, соблюдение интересов персонала и покупателей, защита окружающей среды и т.п.

Необходимо отметить, что согласование этих интересов и формирование на их основе комплекса целей предприятия и есть основная задача управления.

Эффективность управления одним и тем же предприятием с точки зрения различных заинтересованных групп будет различной, например, предприятие, которое действует эффективно по оценке его собственника (дает стабильный доход, требует малого участия собственника в своих делах) может получить весьма «низкую» оценку эффективности управления с позиций потенциального инвестора. Т.е. при оценке эффективности необходимо учитывать — для кого и кем она проводится.

Поскольку процесс «управления предприятием» включает в себя значительное количество «подпроцессов» (таких как «постановка стратегических целей», «организация выполнения программы развития», «оперативное планирование и контроль», «управление финансовыми потоками» и пр.), то оценка эффективности управления обычно включает в себя целый комплекс показателей, отражающих эффективность указанных подпроцессов.

При оценке эффективности желательно использовать несколько показателей (абсолютные и относительные, общие и частные).

Основные шаги при определении эффективности управления:

- Определить «субъекта оценки», т.е. для кого или с чьей точки зрения оценивается эффективность.

- Выявить его интересы/потребности, на основе которых можно сформулировать критерии эффективности (цели, на достижение которых должна быть направлена деятельность предприятия, с точки зрения «субъекта оценки»).

- Разработать показатели, отражающие цель в количественном выражении, уточнить порядок их расчета.

- Определить на основании анализа деятельности предприятия за прошлые периоды, намерений предприятия и анализа внешней среды целевые значения показателей.

## **Вопрос 2. Модели оценки и анализа эффективности управления.**

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы.

1. Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражаящихся через конечные результаты деятельности организации, и затраты на управления. При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации, в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться объём,

прибыль, себестоимость, объём капитальных вложений, качество продукции, сроки внедрения новой техники.

2. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе неподсредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления.

3. При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно. Эти показатели приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности и ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности без изменения (ухудшения) остальных. К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие: производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надёжность.

(а) Производительность аппарата управления может определяться, как количество произведённой организацией конечной продукции или объёмы выработанной в процессе управления информации.

(б) Под экономичностью аппарата управления понимаются относительные затраты на его функционирование.

Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели, как удельный вес затрат на содержание аппарата управления, удельный вес управленческих работников в численности промышленно-производственного персонала, стоимость выполнения единицы объёма отдельных видов работ. (с) Адаптивность системы управления определяется её способностью эффективно выполнять задачные функции в определённом диапазоне изменяющихся условий. Чем относительно шире этот диапазон, тем более адаптивной считается система. (д) Гибкость характеризует свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свои роли в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений. (е) Оперативность принятия управленческих решений характеризует современность выявления управленческих проблем и такую скорость их решения, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.

Надёжность аппарата управления в целом характеризует его безотказным функционированием. Если считать качество определения целей и постановки проблем достаточным, т.е. способностью обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов. Для оценки исполнительности аппарата управления и его подсистем может использоваться уровень выполнения плановых заданий и соблюдение утверждённых нормативов, отсутствие отклонений при исполнении указаний.

При оценке эффективности отдельных мероприятий по совершенствованию системы управления допускается использование основных требований к их выбору – максимальное соответствие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприятия и полнота отражения достигаемого эффекта. 1.Критерии оценки эффективности. В дореформенной централизованной системе управления при оценке деятельности предприятий использовалась система показателей, в которую включались: обобщающие показатели; показатели эффективности использования труда; основных фондов и оборотных средств; материальных средств.

Показатели эффективности основных фондов и оборотных средств включают: фондотдачу, фондемкость, фондооруженность. Показателем материальных ресурсов представили материальные затраты на 1 рубль реализованной продукции. Эти показатели должны использоваться и в настоящих условиях. Однако они не в полной мере охватывают

все направления деятельности предприятий, в том числе финансовую и маркетинговую. Эти показатели приобретают особое значение в условиях рынка, когда предприятия самостоятельно разрабатывают стратегию и тактику своего поведения.

Финансовое положение предприятия определяется коэффициентами: финансовой зависимости, ликвидности, рентабельности, рыночной активности. Рыночные условия потребовали разработки соответствующих показателей и критериев оценки эффективности управления. Имеет место необходимость введения нескольких критериев базовых показателей, на основании которых осуществляется оценка результативности УС; потребовалась оценка эффективности по уровням управления и функциональным подсистемам. Эффективность управления отражает результативность обеспечения социально-экономического развития предприятия. В этой связи эффективность управления проявляется в достигнутых показателях результативности всей деятельности предприятия.

Эффективность, как показатель результативности, предполагает соизмерение затрат с результатом. В качестве последнего рассматривается прибыль как конечный результат деятельности, а в качестве затрат - основные производственные фонды и оборотные средства. Однако результат, как экономическое понятие, шире такого толкования. Результат имеет многообразные проявления.

Скотт Синк рассматривает 7 различных результатов: действенность, экономичность, качество, прибыльность, производительность, качество трудовой жизни, внедрение новшеств. При этом под действенностью ( $\Delta$ ) понимается степень достижения системой поставленных перед ней целей, степень завершения «нужной» работы. Для оценки действенности используются три критерия: а) качество - делаем ли мы продукцию, свойства которой соответствуют определенным требованиям; б) количество - делаем ли мы нужную для потребителей продукцию в объемах, обусловленных договорами о поставках; с) своевременность - выполняем ли мы договорные сроки поставки продукции. Экономичность ( $\Theta$ ) отражает степень использования ресурсов. Этот показатель является измерителем результативности организационной системы в отношении затрат.

Качество ( $K$ ) связано с понятием качественных признаков, которые отражают конкретные свойства, закладываемые в продукт при его создании. Прибыльность ( $P$ ) представляет собой соотношение между валовым доходом и суммарными издержками. Этот показатель можно измерять по-разному. Прибыльность отражается в следующих показателях: а) чистая прибыль, отнесенная к объему продаж:  $P_{\text{ч}} : V_p = P_v$ , где  $P_{\text{ч}}$  - чистая прибыль;  $V_p$  - объем продаж;  $P_v$  - рентабельность продаж; б) чистая прибыль, отнесенная к совокупным активам:  $P_{\text{ч}} : AC = PA$ , где  $AC$  - совокупные активы;  $PA$  - рентабельность активов; с) чистая прибыль, отнесенная к собственному капиталу:  $P_{\text{ч}} : KC = PK$ , где  $KC$  - собственный капитал;  $PK$  - рентабельность капитала; д) валовый доход, отнесенный к издержкам производства:  $VD : I = Rp$ , где  $VD$  - валовый доход;  $Rp$  - рентабельность производства. Производительность отражает соотношение количества реализованной продукции и затрат труда на ее изготовление.

Этот показатель может быть представлен и соотношением изготовленной и реализованной продукции к затратам живого и овеществленного труда. Показатель содержит элементы предшествующих показателей результативности. Так, объем реализации (продаж) связан с качеством и количеством продукции, в нем находят отражение первые два условия действенности: качество продукции и ее объем. Использование в расчете критерия производительности совокупности живого и овеществленного труда связывает этот показатель с экономичностью. Качество трудовой жизни - критерий, который отражает реакцию работников на социально-технические условия труда, их психологическое состояние в процессе работы.

### **Вопрос 3. Факторы повышения эффективности управления предприятием.**

В современных условиях повышения эффективности производства можно достичь за счет развития инновационных процессов, получающих конечное выражение в новых технологиях, новых видах конкурентоспособной продукции. Поиск и использование инноваций непосредственно на предприятиях является актуальной проблемой. Развитие новых технических и организационно-технологических решений, совершенствование основных принципов управления применительно к специфике отечественного рынка создают условия для обновления процессов воспроизводства на предприятиях и дают дополнительный импульс для экономического роста.

По своей природе инновации включают в себя не только технические или технологические разработки, но и любые изменения в лучшую сторону во всех сферах научно-производственной деятельности. Постоянное обновление техники и технологий делает инновационный процесс основным условием производства конкурентоспособной продукции, завоевания и сохранения позиций предприятий на рынке и повышения производительности, а также эффективности предприятия.

Австрийский экономист Й. Шумпетер является основоположником теории инноваций. Он рассматривал инновацию (техническую) как средство предпринимателя для получения прибыли и обосновал, что «динамичный предприниматель» является источником конъюнктурных колебаний. Анализируя причины этих колебаний, Й. Шумпетер, впервые в экономической науке, выделил и дал характеристику «новых комбинаций изменений в развитии». Он выделил пять типичных изменений:

- изготовление продукции с новыми свойствами;
- внедрение нового метода (способа) производства;
- освоение новых рынков сбыта;
- использование нового источника сырья;
- проведение соответствующей реорганизации производства.

П.Ф. Дракер инновацию определяет как особый инструмент предпринимателей, средство, с помощью которого они используют изменения как шанс осуществить новый вид бизнеса или услуг.

В соответствии с международными стандартами инновация определяется как конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.

Традиционно все инновации делятся на две основные категории: технологические и нетехнологические.

Большинство исследователей уделяют наибольшее внимание технологическим инновациям, являющимся прямой характеристикой интенсивности развития производства. К ним относят все изменения, затрагивающие средства, методы, технологии производства, определяющие научно-технический прогресс.

Соответственно, инновации организационного, управляемого, правового, социального, экологического характера относят к нетехнологическим инновациям.

Классификация нововведений по критерию значимости в развитии производительных сил общества предполагает их деление на следующие группы:

Во-первых, базовые нововведения – это такие нововведения, которые реализуют крупнейшие изобретения и становятся основой революционных переворотов в технике, формирования новых ее направлений, качественных изменений технологической системы, создания новых отраслей. Такие инновации требуют длительного периода времени и крупных затрат для освоения, но зато обеспечивают значительный по уровню и масштабу народнохозяйственный эффект.

Во-вторых, крупные и принципиальные нововведения – инновации, возникшие на базе аналогичного ранга изобретений, научных и технических рекомендаций, в результате которых происходит смена поколений техники в рамках данного направления или

появление новой технологии при сохранении исходного фундаментального научного принципа.

Созданная в результате преимущественно прикладных исследований и разработок новая техника и технология обладает более высокими технико-экономическими показателями, позволяющими удовлетворить новые потребности. Реализация данных инноваций происходит в более короткий срок и с меньшими затратами, но и скачок в техническом уровне и эффективности гораздо меньше.

В-третьих, средние и комбинаторные нововведения представляют собой использование различных сочетаний конструктивного соединения элементов. Реализуя среднего уровня изобретения и ноу-хау, данные инновации позволяют создать базу для освоения новых моделей и модификации данного поколения техники, усовершенствовать существующую технологию, улучшить основные технико-экономические показатели выпускаемой продукции.

В-четвертых, мелкие и комбинаторные нововведения – нововведения, возникающие на основе мелких изобретений, рационализаторских предложений, производственного опыта. Они необходимы для поддержания технико-экономического уровня основных или улучшения второстепенных технико-экономических параметров техники и технологии, улучшения параметров выпускаемой продукции, что способствует более эффективному производству этой продукции, либо повышению эффективности ее использования.

В целях повышения эффективности функционирования предприятия инновационная деятельность должна обеспечивать:

- наиболее полное и своевременное удовлетворение потребностей;
- конкурентоспособность предприятия по показателям качества продукции и эффективности производства, достижение баланса между стабильностью (управление традиционной технологией) и усилиями по внедрению новой технологии. Сохраняя традиционную продуктивную технологию, необходимо часть ресурсов одновременно направлять на внедрение новой технологии, диверсифицируя тем самым набор технических средств;
- эффективность в широком спектре радикальности нововведений и гибко приспосабливаться как к эволюционным, постоянно реализуемым нововведениям, так и радикальным, периодически осуществляемым нововведениям. При этом следует обеспечивать сочетание непрерывного управления эволюционными технологическими нововведениями и программным управлением радикальными нововведениями;
- организацию взаимодействия внутренних и внешних элементов системы развития, главными факторами которого являются система информации о рынке нововведений, отбор проектов из числа альтернатив и взаимная заинтересованность.

В настоящее время в стратегиях многих предприятий происходит определенная переориентация, т. е. переход от всемерного использования экономического эффекта крупномасштабного производства к более целенаправленной инновационной стратегии. Нововведения представляют собой важнейшие средства обеспечения стабильности хозяйственного функционирования, эффективности функционирования и конкурентоспособности. Существует строгая зависимость между конкурентными позициями, эффективностью предприятия и его инновационным потенциалом. Эффективность функционирования предприятия можно достигнуть за счет повышения качества продукции, реализации политики ресурсосбережения, выпуска новых, конкурентоспособных проектов, освоения рентабельных бизнес-проектов.

Научный интерес представляет высказывание известного теоретика инноватики Б. Твисса, который подчеркивает, что «проблема не только в самих нововведениях как таковых, но скорее в эффективном, ориентированном на прибыль управлении научно-техническими нововведениями». В этой связи, на наш взгляд, говоря о сущности «инновации» необходимо рассматривать это понятие на уровне предприятия и отражать ее нацеленность на повышение эффективности деятельности предприятия в целом.

Безусловно, инновация опирается на удовлетворение определенных общественных потребностей, но вместе с тем повышение эффективности использования отдельных ресурсов или повышение эффективности отдельных производственных подразделений, либо повышение эффективности предприятия в целом в результате внедрения новшества и получения нововведения происходит далеко не всегда. На конечный успех инновации, выражющийся в получении экономического эффекта или повышении эффективности функционирования предприятия, влияет совокупность разных факторов (экономических, юридических, технических, рыночных и др.), воздействие которых чрезвычайно сложно спрогнозировать.

Таким образом, можно утверждать, что инновация – это новшество, внедренное в деятельность предприятия с целью повышения его эффективности на основе лучшего удовлетворения определенной общественной потребности. При этом следует отметить, что под эффективностью следует понимать определенный экономический, производственный, социальный, экологический и иной результат, ожидаемый от внедрения новшества.

### **1.18 Лекция №18 (4 часа).**

**Тема: Конфликты в организации и способы их разрешения**

#### **1.18.1. Вопросы лекции:**

1. Понятие, причины и виды конфликтов.
2. Развитие и разрешение конфликтов.
3. Управление и предупреждение конфликтных ситуаций.
4. Роль руководителя в разрешении конфликтов.

#### **1.18.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **Вопрос 1. Понятие, причины и виды конфликтов.**

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

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

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

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

#### **Причины конфликтов в организации**

Распределение ресурсов. Ресурсы всегда ограничены. Руководство решает, как их распределить наиболее эффективным образом. Но люди всегда хотят получать не меньше, а больше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

#### **Взаимозависимость обязанностей.**

Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависящих элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

Расхождения в целях. Возможность конфликта увеличивается, по мере того как организации разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что

специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации.

**Различия в ценностях.** Представление о ситуации зависит от стремления к определенной цели. Люди могут рассматривать только те аспекты ситуации, которые благоприятны для их группы и личных потребностей.

Различия в ценностях - весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают и беспрекословно делать то, что ему говорят.

**Различия в жизненном опыте и манерах поведения.** Исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

**Плохие коммуникации.** Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки из рабочих», а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов, то подчиненные могут замедлить темп работы. Другие распространенные проблемы передачи информации - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубляться из-за неспособности руководителя разработать до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Выделяют четыре основные вида конфликтов в организации:

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

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

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

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

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

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

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

Частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут

намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея закончится провалом. Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации.

### **Вопрос 2. Развитие и разрешение конфликтов.**

Стиль поведения в конфликте совпадает по значению со способом его разрешения. Относительно общения между людьми стиль есть манера вести себя, совокупность характерных приёмов, отличающих образ действий, т. е. в данном случае способ преодоления конфликтной ситуации, решение проблемы, приведшей к конфликту. Следовательно путь к урегулированию конфликтов лежит через те же пять способов упомянутых в предыдущем разделе. При этом приходится принимать в расчёт ряд существенных обстоятельств, которые так или иначе сводятся к использованию мер стимулирования, включая убеждение и принуждение.

Во-первых, основная задача в урегулировании любого конфликта состоит в том, чтобы по возможности придать ему функционально-положительный характер, свести к минимуму неизбежный ущерб от негативных последствий противостояния или острого противоборства. Такой результат достижим, если участники конфликта проявят честный и доброжелательный подход к улаживанию своих разногласий, общую в этом заинтересованность, если они приложат совместные усилия к поиску положительного решения на основе консенсуса, т.е. устойчивого, стабильного согласия всех сторон,

При консенсусе вовсе не обязательно, чтобы общее согласие было единогласием — полным совпадением позиций всех участников процесса урегулирования конфликта. Достаточно того, чтобы отсутствовало возражение кого-либо из оппонентов, ибо консенсус несовместим с отрицательной позицией хотя бы одной из сторон, участвующих в конфликте. Конечно, тот или иной вариант согласия зависит от природы и типа конфликта, характера поведения его субъектов, а также от того, кто и как управляет конфликтом.

Во-вторых, возможен двоякий исход конкретного конфликта - его полное или частичное разрешение. В первом случае достигается исчерпывающее устранение причин, вызвавших конфликтную ситуацию, а при втором варианте происходит поверхностное ослабление разногласий, которые со временем могут вновь обнаружить себя.

При полном разрешении конфликт прекращается как на объективном, так и на субъективном уровнях. Конфликтная ситуация претерпевает кардинальные изменения, ее отражение в сознании оппонентов означает трансформацию, превращение «образа противника» в «образ партнера», а психологическая установка на борьбу, противодействие сменяется ориентацией на примирение, согласие, партнерское сотрудничество.

Частичное же разрешение не искореняет причины конфликта. Оно, как правило, выражает только внешнее изменение конфликтного поведения при сохранении внутреннего побуждения к продолжению противоборства.

Сдерживающими факторами выступают либо волевые, идущие от разума аргументы, либо санкция сторонней силы, воздействующей на участников конфликта.

Предпринимаемые меры направляются на то, чтобы убедить или заставить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия, исключить чье-либо поражение, указать на средства, способствующие взаимопониманию.

В-третьих, отдельное лицо или социальная группа, соотнося интересы конфликтующих сторон и параметры их поведения, выбирают приоритетный для себя способ разрешения конфликта, наиболее доступный и приемлемый в данных условиях. Необходимо понимание того, что не всякий стиль, следовательно, и способ подходят к конкретной ситуации. Каждый из способов эффективен лишь при разрешении определенного типа конфликтов.

Способ конфронтации часто избирают участники коллективных трудовых споров, локальных и всеобщих социальных конфликтов. Нередко они доводят свои разногласия с

работодателями по социально-трудовым проблемам до крайней формы - забастовки, пуская в ход угрозу нанесения ощутимого экономического ущерба, а также психологическое давление посредством проведения митингов, демонстраций и голодовок, выдвижение политических требований к органам власти и т.п. Сотрудничество - весьма результативный способ разрешения конфликтов в организациях, позволяющий путем открытого коллективного обсуждения, взаимного согласования достигать удовлетворения интересов конфликтующих сторон.

Широко распространённым способом разрешения конфликтов является ныне компромисс.

Классический пример компромисса - отношения продавца и покупателя на рынке - результат купли-продажи (главным образом соглашение о цене) и есть желанный плод компромисса, взаимных уступок, устраивающих обе стороны.

Вместе с тем постоянное обращение к компромиссам показывает, что нет универсальных, единственно пригодных средств, что любой способ как совокупность приемов и правил имеет ограничения в зависимости от ситуации, участников конфликта и решаемых ими задач. Компромисс тем и удобен, что не противостоит другим способам регулирования конфликтов, не исключает их использования наравне или в сочетании с собой.

В-четвертых, конфликтующая сторона может при определенных условиях воспользоваться не одним, а двумя-тремя или вообще всеми способами разрешения конфликта. Это обстоятельство также служит подтверждением того факта, что ни один из пяти стилей поведения в конфликтах, способов их разрешения нельзя выделять, признать как наилучший и соответственно как наихудший.

### **Вопрос 3. Управление и предупреждение конфликтных ситуаций.**

Конфликт, как и болезнь, легче предупредить, чем лечить. Средств для предупреждения (профилактики) конфликтных ситуаций и конфликтов довольно много. Рассмотрим некоторые из них.

Психологический анализ процесса развития конфликтной ситуации с учетом ее сущности, целей и возможного течения дает основания для формулирования выводов, реализация которых в практике управления персоналом фирмы, отдела дает перспективу поддержания в коллективе здорового нравственно-психологического климата и предупреждения социально-психологических (межличностных, межгрупповых) и деловых (профессиональных) конфликтов.

Управленческая практика многих опытных руководителей фирм и отделов подтверждает безусловную правильность такого направления работы по предупреждению конфликтных ситуаций и конфликтов в коллективе.

1. Наиболее перспективно предупреждение развития конфликтной ситуации на ранних стадиях и, прежде всего, на стадии ее зарождения. При этом нельзя не обратить внимание на характерные штрихи, которые чаще всего свидетельствуют о зарождении конфликтной ситуации. Это могут быть подчеркнутая холодность в отношениях; двусмысленные высказывания, в которых чувствуется подтекст или намек на что-то "известное"; отчуждение сотрудника или группы после дискуссионного обсуждения вопроса; повторяющаяся горячность, связанная с оценкой конкретного вопроса или лица; затянувшееся "выяснение" отношений и т.п.

Конечно же, невозможно зафиксировать в памяти каждый такой штрих, но обращать на них внимание и не оставаться безучастным к их последствиям, руководитель обязан. Это всегда окупается сторицей в будущем.

2. Определяющим условием предупреждения конфликтных ситуаций является здоровый нравственно-психологический климат в коллективе. Для него характерны уважение достоинства личности, самокритичность, доброжелательность, плановая

ритмичность труда, высокий авторитет руководителя. Здоровый нравственно-психологический климат создает тот фон душевной комфортности, который дорог человеку и который оберегается как величайшая ценность. Сотрудник впитывает отношение коллектива к нему и отвечает таким же отношением к окружающим.

Поддержание здорового нравственно-психологического климата - функция руководителя. Его прочные основы закладываются во взаимоотношениях руководителя и подчиненных сотрудников.

3. Невозможно переоценить значимость личного примера руководителя фирмы, начальника отдела. По оценке сотрудников, в их поведении нет мелочей. Прочной основой предупреждения любых негативных явлений в коллективе становится реализованный в служебной деятельности руководителя принцип “Делай, как я!”.

4. Коллектив фирмы, отдела - сложный социальный организм, включенный во много крат еще более сложную деятельность. Стечение обстоятельств, досадные ошибки, недоразумения - естественные слагаемые жизни коллектива. Они чаще всего воздействуют на руководителя и сотрудников “внезапно”, неожиданно и побуждают к незапланированной перегруппировке сил. В таких ситуациях всегда есть повод для резкости, безусловного требования, да и неудовлетворенности. Сохранять в этих условиях эмоциональную стабильность, профессиональную компетентность и уважение достоинства личности каждого сотрудника, партнера, клиента - значит избежать многих конфликтных ситуаций и сохранить нацеленность коллектива фирмы, отдела на решение основных задач деятельности.

Во всех конфликтных ситуациях, прежде чем принимать решительные меры, необходимо попытаться понять причины возбужденного состояния собеседника и постараться успокоить его. Только затем можно приниматься за прояснение зашедшей в тупик ситуации путем постановки уточняющих вопросов в возможно более вежливой и тактичной форме, например: “Я прошу простить мою невнимательность, но я не совсем уяснил вашу точку зрения. Не могли бы вы ее уточнить в более популярной форме?”.

Наиболее эффективным средством следует признать устранение из делового общения суждений и оценок, ущемляющих честь и достоинство собеседника. Такие суждения и оценки крайне нежелательны, поскольку они очень часто ведут к конфликтам. Весьма нежелательны и покровительственные суждения и оценки, высказанные с чувством плохо скрытого превосходства или пренебрежения. Конечно, совсем устраниТЬ из делового общения оценочный подход к предметам разговора практически невозможно. Поэтому нужно стараться делать упор на положительные суждения и оценки, помня, что все люди более благосклонно принимают позитивную информацию, а не негативную, которая часто приводит к конфликтным ситуациям. Оценки должны быть по возможности тактичными и не касаться самого собеседника.

Другим наиболее эффективным средством предупреждения конфликтных ситуаций является недопущение при деловом общении спора, так как во время спора человеку редко удается сохранить самообладание и достоинство. Споря, мы начинаем горячиться и, сами того не замечая, делаем обидные замечания и допускаем досадную грубость. В связи с этим хотелось бы еще раз вспомнить слова Дэйла Карнеги, ярого противника любого спора, который убедительно доказывает, что “в девяти случаях из десяти спор кончается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде, утверждается в своей абсолютной правоте... В споре нельзя одержать верх. Нельзя потому, что если вы проиграли в споре, значит вы проиграли, если же одержали верх, то тоже проиграли... Вы можете быть абсолютно правы, доказывая вашу точку зрения, но все ваши попытки переубедить собеседника останутся, вероятно, столь же тщетными, как если бы вы ошибались”.

Хорошим средством предупреждения конфликтов служит умение слушать собеседника, поскольку оно является критерием коммуникабельности. От того, насколько собеседнику предоставлена возможность высказаться, во многом зависят его

расположение и доверительность. Принято считать, что при установлении доверительного контакта главная роль отводится говорящему. Но анализ общения показывает, что слушатель далеко не последняя фигура.

Исследования психологов выявили, что не более десяти процентов людей умеют выслушивать собеседника. Типичными ошибками, которые присущи неумеющим слушать, являются недостаточная сосредоточенность на сути разговора, субъективное восприятие отдельных фактов и аргументов, раздражительность по поводу сказанного. Во избежание этого необходимо внутренне настроиться на выслушивание собеседника, приглушить свои эмоции, чтобы объективно оценить получаемую информацию и сделать на основе этого соответствующие выводы.

Существует активное и пассивное выслушивание. Пассивное выслушивание характеризуется невмешательством в разговор (за исключением лишь таких фраз, как “Это очень интересно”, “Я вас понимаю” и т.п.). Пассивное выслушивание как предупредительная антиконфликтная мера особенно эффективно в тех случаях, когда собеседник начинает активно проявлять свои чувства и стремится высказать свою точку зрения, поскольку до этого он не имел такой возможности.

#### **Вопрос 4. Роль руководителя в разрешении конфликтов.**

Существует несколько основных ролей руководителя в конфликте, руководитель волен выбирать любую из них, а так же комбинировать их по мере надобности. Основных ролей пять и все они представлены ниже в порядке убывания власти, и соответственно ответственности за принятые решения:

«третейский судья» - эта роль дает максимальные возможности для решения проблемы. В данном случае руководитель берет всю ответственность на себя, и после тщательного изучения проблемы выносит решение, которое стороны не могут обжаловать и обязаны выполнять.

«арбитр» - очень похоже на ситуацию третейского судьи, когда руководитель рассматривает проблему и старается вынести наиболее справедливое решение, но при этом степень его ответственности снижается тем, что решение не является окончательным и бесповоротным и участники конфликта могут обратиться за помощью к другому человеку, если решение их не устраивает.

«посредник» - эта роль является нейтральна. Руководитель, выбирая такую роль не берет на себя такой ответственности, как принятие решения в разрешении конфликта, он выступает как лицо, обладающее достаточными знаниями, чтобы обеспечить конструктивное разрешение конфликта, и дает эти знания сторонам, чтобы помочь им в принятии решения. Окончательное решение принадлежит оппонентам.

«помощник» - еще менее активная роль, чем «посредник». В данном случае руководитель просто организует встречу оппонентов, но не дает каких-то явных советов, не участвует в обсуждении и не влияет на принятие решения

«наблюдатель» - совершенно неактивная роль, выбирая которую руководитель не влияет никаким образом на решение, которое будет вынесено, и не вмешивается в течение конфликта, просто своим присутствием в зоне конфликта руководитель смягчает его течение.

Подходы в понимании роли руководителя в конфликте

Существует несколько типов подходов в понимании роли руководителя в разрешении конфликта. Из них можно выделить два основных:

- Руководитель должен ориентироваться на роль посредника, а не арбитра.
- Руководитель должен уметь применять все типы ролей.

Если кратко охарактеризовать оба подхода, то можно сказать, что в первом подходе внимание уделяется следующим моментам: считается, что роль арбитра имеет некоторые негативные стороны, которые снижают ее эффективность при разрешении межличностных конфликтов, а именно:

- Руководитель обязан принять решение. Обязательство принять решение побуждает руководителя искать «истину», а человеческие отношения не могут быть оценены по такому критерию, а значит поиск истины для вынесения решения является неадекватным подходом.

- Руководитель обязан принять решение в пользу одной из сторон. Конечно, когда решение принимается в пользу одной из сторон остаются и довольные и не довольные, и у последних могут появиться негативные эмоции в отношении руководителя, что соответственно негативно скажется на общем климате в организации.

- Руководитель берет на себя ответственность. Должность руководителя и так предполагает достаточно большую ответственность, но в данном случае он принимает дополнительную ответственность за реализацию и последствия того решения, что он принял.

- Отсутствие разрешения конфликта. Так как решение проблемы происходит человеком далеким от взаимоотношений участников конфликта, то решается только проблема, но сам конфликт не исчерпывает себя, поэтому разрешения конфликта, которое предполагает договор между участниками нет.

Второй подход, который характеризуется тем, что руководитель должен уметь применять все три типа посредничества, так же говорит о том, что основными ролями для руководителя должны являться роли арбитра и посредника, а третий судья, помощник и наблюдатель являются вспомогательными. Так же определяются типы ситуаций в которых руководитель должен избирать ту или иную из основных ролей.

Если ситуация развивается стремительно, конфликт протекает в экстремальных условиях, он более относится к служебной части, чем к личным отношениям, быстро обостряется, при очевидной неправоте одного из оппонентов, и имеет не высокую значимость как для организации, так и для самих конфликтующих, для его успешного разрешения руководитель должен сыграть роль арбитра и принять ответственность и решение. Так же стоит обратить внимание на то, что в роли арбитра лучше всего выступать в случае, если конфликтующих разделяет несколько ступенек иерархической лестницы. В случае же, если между оппонентами уже сложились напряженные отношения до конфликта, они имеют равный статус, а так же, что не мало важно, имеют одинаковые навыки в общении, а сам конфликт не имеет однозначного решения, и критерии разрешения ситуации размыты, то для руководителя лучше будет принять роль посредника, так как эта роль помогает разрешить конфликт, а не задавить его, а так же избавляет руководителя от возможной роли виноватого, если возникают проблемы после принятия решения.

Приступая к деятельности по разрешению конфликта между подчиненными, следует учитывать в полной мере, что вмешательство третьей стороны в конфликт не всегда эффективно. Выявлено, что вмешательство руководителей в конфликты между подчиненными в 67% ситуаций оказывает положительное влияние. В 25% ситуаций оно не оказалось влияния на разрешение проблемы. В 8% ситуаций было зафиксировано отрицательное влияние руководителей на итоги конфликта.

Деятельность руководителя включает анализ конфликтной ситуации и урегулирование конфликта. Таким образом работа с конфликтом включает следующие стадии:

- Получение информации
- Сбор данных
- Проверка достоверности информации и данных
- Анализ полученных данных
- Оценка конфликтной ситуации
- Выбор роли
- Уточнение информации и принимаемых решений
- Реализация выбранного способа

- Снятие послеконфликтной напряженности
- Анализ опыта

Руководитель получает информацию о конфликте по разным каналам: к нему могут обратиться один или оба участника конфликта, он может быть свидетелем его свидетелем лично и т.д. Если полученная информация указывает на опасное обострение ситуации, руководитель прекращает противостояние или ограничивает взаимодействие оппонентов.

Сбор данных о конфликте позволяет получить информацию о противоречии, которое лежит в основе конфликта, причинах конфликта, субъектах конфликта, их отношениях, позиции сторон. Источники информации – оппоненты, их руководители, коллеги, друзья, члены семей. При этом важно отказаться от изначальной негативной установки по отношению к конфликту вообще или к одному из оппонентов, в частности, чтобы не исказить восприятие получаемой информации.

Анализ полученной информации: руководителю необходимо уяснить истинные причины и повод конфликта, стадию конфликта, нанесенный ущерб. Анализируя позиции участников, необходимо определить: цели, интересы, потребности, которые привели к конфликту, возможности оппонентов по самостоятельному разрешению конфликта.

В ходе оценки конфликтной ситуации, сохраняя объективность, нужно оценить возможные исходы конфликта, его последствия при различных вариантах развития, а также свои возможности по урегулированию конфликта.

Выбор руководителем своей роли в разрешении конфликта: обладая властью по отношению к подчиненным, он может реализовать любой из типов медиаторства: третейский судья, арбитр, посредник, помощник, наблюдатель.

Реализация выбранной роли включает раздельные беседы с оппонентами, подготовку к совместному обсуждению проблемы, совместную работу с оппонентами и фиксацию окончания конфликта. С согласия оппонентов проблема может быть вынесена на собрание коллектива.

Снятие послеконфликтного напряжения – руководителю необходимо помочь оппонентам осуществить самокритичный анализ конфликта, чтобы не допустить негативных установок в отношениях.

### **1.19 Лекция №19 (4 часа).**

Тема: Управление операциями

#### **1.19.1. Вопросы лекции:**

1. Проектирование изделий и процессов производства.
2. Проектирование продуктов и процессов в сфере услуг.
3. Размещение и проектирование операционных мощностей.

#### **1.19.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **Вопрос № 1. Проектирование изделий и процессов производства.**

Проектирование изделий должно быть нацелено на удовлетворение потребностей покупателя. Для анализа конкретных требований потребителя к изделию разработчик должен рассмотреть значимость разных критериев проектирования изделий, включая: качество; стоимость; экономичность эксплуатации; элементы роскоши; размер, мощность или прочность; срок службы; надёжность в эксплуатации; требования к обслуживанию, его простота; универсальность использования; безопасность эксплуатации.

Разработчик должен выбирать варианты в разных областях, в том числе в следующих: размеры и формы; материалы; соотношение стандартных и специфических элементов; модульные компоненты; избыточные компоненты для повышения надёжности; элементы безопасности.

Разработка технологий должна вестись одновременно с разработкой изделий и выбором типа операционной системы, поскольку для разных конструкций, изделий и типов операционных систем могут использоваться разные технологии. Например,

несколько уникальных деталей можно изготавливать, не считаясь с отходами, но для производства их тысячами или миллионами выгоднее использовать специальные безотходные технологии и автоматические линии.

Этап жизненного цикла изделия. До выведения на рынок принципиально нового изделия объёмы его продаж малы. Процесс производства должен быть гибким, чтобы конструкции изделия можно было быстро изменить при уточнении требований рынка.

В процессе усовершенствования продукта его конструкция будет стандартизоваться, объёмы сбыта возрастут. Основным фактором конкурентоспособности станет цена. Экономичность и стабильность выпуска продукции приобретут важнейшее значение. Процесс производства при этом может быть капиталоёмким, жёстко автоматизированным, нацеленным на массовый выпуск продукции.

Современные производственные системы используют информационные технологии и компьютерную технику.

Системы автоматизированного проектирования (САПР) стали общедоступными, они позволяют разработчику продуктов и изделий работать с компьютером и создавать документацию, которую раньше приходилось выполнять вручную. Компьютер даёт возможность многократно ускорить разработку, проработать множество вариантов и обеспечить предотвращение ошибок.

Автоматизированная система управления производством (АСУП) - ряд технологий, позволяющих управлять и контролировать работу производственного оборудования при помощи компьютеров. Эти технологии обеспечивают гибкость производственного процесса, так как компьютер может передать на управляемую им единицу оборудования новый набор команд и изменить выполняемую оборудованием задачу. В рамках АСУП используются программно - управляемые роботы, манипулирующие материалами и инструментами вместо рабочих. Роботы эффективны при часто повторяющихся операциях, утомительных и изнурительных для рабочих, при операциях, требующих высокой точности исполнения или опасных для человека.

Системы автоматического складирования и выдачи товаров (САС), или «автоматизированные склады», предусматривают использование управляемых компьютером подъёмно-транспортных устройств, которые закладывают изделия в склад и извлекают их оттуда по команде. Компьютер также следит за тем, где именно находится каждое изделие. Эти системы не только исключают ручной труд, но и позволяют экономить складские площади, ускорять складские операции и улучшать контроль за материально-техническими запасами.

Гибкие производственные системы (ГПС) реализуют процессы, в которых объединены все описанные выше технологии. Их достоинство - автоматизация без потери гибкости. Они позволяют сократить затраты на переналадку оборудования, что обеспечивает экономичность производства небольших партий изделий.

Интегрированной автоматизированной системой управления производством (ИАСУП) называют сочетание названных выше технологий в системе, работающей под управлением интегрированной информационной управляющей системы.

Проектирование производственных (операционных) систем включает следующие этапы:

- проектирование продукции и производственного процесса;
- проектирование производственных мощностей;
- проектирование работ и нормирование труда.

Этот этап требует четкого определения критериев проектирования и отбора оптимальных альтернативных вариантов. Его цель - добиться минимального уровня затрат на единицу продукции, которые зависят от экономичности партии запуска изделий в производство; от производительности оборудования применительно к конкретной работе.

Проектирование продукции исходит из принципа удовлетворения потребностей покупателей. Для анализа конкретных требований потребителя к продукту производится оценка изделия по следующим критериям:

- стоимость;
- экономичность эксплуатации;
- качество;
- элементы роскоши;
- размер, мощность или прочность;
- срок службы;
  
- надежность в эксплуатации;
- требования к обслуживанию, его простота;
- универсальность использования;
- безопасность эксплуатации.

При принятии решения о характеристике изделия, о ходе проектирования производится выбор вариантов по следующим критериям:

- размеры и формы изделия;
- материалы;
- соотношение стандартных и уникальных элементов;
- модульные компоненты;
- избыточные компоненты для повышения надежности;
- элементы безопасности.

Между оценкой изделия и его характеристикой существует непосредственная взаимозависимость: использование различных характеристик приводит к удорожанию или удешевлению изделия. Например, установка кондиционера в автомашине сделает ее более роскошной, но повысит ее цену и объем послепродажного обслуживания. Другой пример: применение более толстых листов металла для корпуса автомашины увеличит срок ее службы и повысит безопасность, но приведет к удорожанию автомашины и увеличению потребления горючего, а следовательно, стоимости эксплуатации.

Проектирование (разработка) процесса производства осуществляется после завершения проектирования продукции и предполагает оценку проекта по следующим критериям:

- производственная мощность;
- экономическая эффективность;
- гибкость;
- производительность;
- надежность;
- ремонтопригодность;
- стандартизация;
- безопасность и экология;
- удовлетворение жизненных потребностей работников.

Для обеспечения нужных характеристик производственного процесса производится выбор вариантов по следующим критериям:

- тип перерабатывающей системы - единичное производство (проектная система), серийное или массовое производство, производство с непрерывным процессом, комбинация различных типов;
- собственное производство комплектующих изделий или приобретение на стороне всех или некоторых комплектующих изделий;
- выполнение отдельных видов работ своими силами или передача их субподрядчикам;
- методы выполнения отдельных видов работ;
- степень механизации и автоматизации;

- уровень специализации работников.

При проектировании производственного процесса учитываются следующие расходы:

- стоимость земельного участка;
- стоимость аренды, затраты на приобретение или строительство;
- расходы на перевозки сырья и горючего;
- расходы на перевозки готовой продукции;
- затраты на энергию и водоснабжение;
- налоги и страхование;
- оплата рабочей силы;
- расходы на передислокацию, включая потери от остановки производства на необходимый срок.

При разработке технологического процесса определяются:

- требуемые станки и прочее оборудование, инструменты, приспособления и т.п.;
- применяемые методы;
- необходимое количество рабочих;
- планируемая или нормативная длительность производственного цикла.

Производственный процесс тесно связан с жизненным циклом продукта. Так, на начальной стадии жизненного цикла изделия, когда объемы продаж низки, конструкция изделия не вполне стабильна, производственный процесс должен быть настолько гибким, чтобы его можно было быстро изменить в соответствии с изменениями в конструкции изделия. В этот период производственный процесс характеризуется трудоемкостью, мелкосерийностью и отсутствием автоматизации.

По мере усовершенствования изделия его конструкция будет становиться все более стандартизированной, объемы реализации возрастут. Важнейшее значение на стадии зрелости продукта приобретут экономическая эффективность и стабильность выпуска продукции, а следовательно, и уровень цены, которая станет основным фактором конкурентоспособности изделия. Производственный процесс на этом этапе становится капиталоемким, высокоавтоматизированным, ориентированным на массовый выпуск продукции.

Этот этап предполагает принятие решений по размепроизводственных мощностей, их месторасположению, проектированию предприятии и материально-технических объектов.

При проектировании производственных мощностей исходят из решения о том, сколько предприятий, каких размеров и какой мощности надо создать и где расположить каждое предприятие.

Крупные предприятия создаются при наличии большой капиталоемкости перерабатывающей подсистемы, требующей дорогостоящего специального оборудования, когда в одном месте целесообразно сосредоточить много работников и много различных изделий. Например, автосборочные предприятия.

Мелкие предприятия обычно создаются, когда клиенты сильно рассредоточены или для обслуживания крупного производства.

При принятии решения о месте расположения предприятия обычно рассматривается вопрос о выборе континента, страны, района, города и конкретной производственной площадки или здания для предприятия.

При выборе страны месторасположения предприятия учитываются следующие критерии:

- демографические и экономические факторы, влияющие на состояние рынка сбыта;
- источники и транспортные расходы по доставке материалов;
- количество и качество трудовых ресурсов;

- обеспеченность энергией и водой;
- политическая стабильность;
- налоговая политика и поощрение экономического развития;
- экология;
- стоимость земельного участка и строительства;
- условия проживания (например, климат, система образования, медицинское обслуживание, культура, отдых, преступность).

При выборе производственной площадки или здания для предприятия оцениваются следующие факторы:

- ограничительные нормы на развитие промышленной зоны, совместимость с соседствующими объектами;
- размер, конфигурация и другие технические параметры площадки;
- предпочтительные виды транспорта;
- объем транспортных перевозок у клиентов, обеспечение подъездов к зданию;
- наличие и стоимость энергоснабжения и других услуг, в том числе пожарной охраны и удаление отходов;
- внешний вид площадки, его соответствие характеру предприятия;
- расстояние от жилых массивов и объектов инфраструктуры;
- месторасположение предприятий конкурирующих фирм, в особенности предприятий розничной торговли или по предоставлению услуг.

Проектирование предприятий предполагает определение конфигурации предприятия: размера и формы строения и расположения производственных ресурсов внутри него.

При принятии решений о планировке предприятия делается выбор об использовании следующих схем планировки:

- пооперационная (функциональная);
- поточная (линейная);
- позиционная (фиксированная).

Пооперационная планировка предполагает, что производственные ресурсы (оборудование) группируются по признаку выполняемой работы или процесса. Например, в механическом цехе все токарные станки группируют на одном участке, сверлильные - на другом, фрезерные - на третьем и т.д. Такая планировка используется в мелкосерийном производстве, когда отдельные изделия переходят с одного участка на другой в зависимости от конкретных требований. При разработке такой планировки предприятия важное значение придается минимизации транспортных операций, требующихся для обработки партий изделий.

Поточная (линейная) планировка применяется в массовом производстве и в производстве с непрерывным процессом, когда каждое выпускаемое изделие фактически проходит одни и те же операции обработки. Производственные ресурсы (оборудование) располагаются в строгой последовательности рабочих мест в соответствии с теми операциями, которые требуются для выпуска готовой продукции. Например, сборочная линия на автомобильном заводе. Особое значение при такой планировке придается правильному распределению нагрузки на рабочие места.

Фиксированная по позиции планировка используется при выполнении проектов, когда изготовленное изделие фиксировано (неподвижно), а производственные ресурсы по мере необходимости подаются к месту работы.

Процесс проектирования предприятия разбивается на следующие последовательно связанные между собой этапы:

### 1. Сбор исходных данных:

- схема планировки производственного процесса, размещаемого на предприятии;
- заданная производительность и ассортимент выпускаемой продукции;
- сведения о площадке (размер, конфигурация);

• сведения о всех зданиях, расположенных на площадке (постажные планы, высота перекрытий, несущая способность полов);

- строительные нормы и любые другие нормативные акты, относящиеся к технике безопасности, экологии.

2. Определение количества и типов производственных ресурсов, требующихся для обеспечения заданной производительности.

3. Определение площади пола, требующейся для каждого производственного участка с учетом установки оборудования, организации складов, ремонтных мастерских, комнат для управленческого персонала, комнат для отдыха работников.

4. Определение расположения отдельных участков с учетом характера производственного процесса.

5. Разработка генеральной схемы расположения каждого основного и вспомогательного участков с указанием их размеров и мест расположения.

6. Определение на генеральной схеме места расположения каждой единицы оборудования и других производственных ресурсов на каждом участке.

При решении вопросов планировки предприятия комплексно рассматриваются все факторы, влияющие на нее, и ставится задача сведения к минимуму перемещений материалов, обеспечения поточности в движении продукции, эффективного использования всех производственных площадей, обеспечения безопасности условий труда и, что особенно важно, обеспечения гибкости планировки, создания возможностей легкой перепланировки. Проблема гибкости является важнейшей проблемой технического прогресса в современной промышленности, и прежде всего в машиностроении. Она непосредственно связана с тенденциями к быстрой смене типов и моделей выпускаемых изделий, а также с преобладанием в современном машиностроении серийной и мелкосерийной продукции.

На этом этапе создаются спецификации, определяющие характер работы.

Проектирование работ включает:

- определение содержания каждого вида работы на предприятии;
- порядок распределения работы;
- разработку принципов экономической эффективности работы;
- принципы поведения работников.

Предполагается, что характер работы должен соответствовать способностям и квалификации работника, возможностям оборудования, психологическим ожиданиям работника.

В современных условиях важным фактором повышения производительности труда является специализация производственных работников, позволяющая

- сократить объем подготовки работников;
- повысить профессиональный уровень на каждом специализированном рабочем месте;
- выделить производственные задания, не требующие квалифицированного труда, и поручить их выполнение неквалифицированным работникам, получающим меньшую заработную плату;
- расширить возможности использования специализированного оборудования.

Нормирование труда - это разработка норм времени, требующегося для выполнения конкретной операции или производственного задания.

Норма времени определяется: в виде времени, затрачиваемого на единицу продукции; в виде количества изделий, производимых за единицу времени (час).

Нормы времени используются при планировании и оценке загрузки оборудования, разработке календарных планов и оценке работы людей, занятых в производстве.

В работах по нормированию труда широко используется электронно-вычислительная техника. Технически обоснованное нормирование трудовых затрат - это

не только инструмент для определения норм выработки и расценок, но и важнейшее средство совершенствования организации производства и труда.

Техническое нормирование призвано на основе анализа технологических процессов производства, приемов и методов труда и всех организационно-производственных условий выявить действительную трудоемкость процессов труда и уровень использования рабочего времени рабочих; разработать все технические и организационные условия для снижения трудоемкости процессов труда.

На стадии проектирования производственного процесса решаются следующие вопросы:

- свойства предполагаемой продукции, их уникальность;
- обоснованность выбора именно этой продукции;
- достоверность оценок, на основании которых был сделан выбор продукции;
- организация сбыта продукции;
- соответствие календарного плана выпуска продукции предполагаемому спросу;
- меры и средства текущего регулирования производства; наличие патента на продукцию.

Ресурсы:

- потребность в рабочей силе; потребность в замене рабочей силы машинами;
- воздействие технологических факторов на соотношение между использованием рабочей силы и машин;
- ожидаемая производительность и соответствующие ей расходы; обоснованность выбора материалов;
- воздействие технологических факторов на выбор материалов; использование субпоставщиков; альтернативные источники снабжения материалами; политика в отношении запасов.

Производственный процесс:

- требуемое специальное оборудование и оснастка;
- источники снабжения оборудованием;
- стоимость машин;
- мощность и габариты машин;
- размеры производственной площади;
- принципы планировки завода;
- тип используемого ремонта - профилактический или восстановительный;
- потребности в ремонте;
- потребности в складских помещениях;
- обоснованность запроектированного потока производства; возможность изменения поточных линий;
- транспортное оборудование;
- время настройки станков;
- увязка местонахождения завода с источниками снабжения материалами и условиями спроса на продукцию;
- стоимость планировки и перепланировки завода;
- затраты на страхование и налоги в связи с выбором местонахождения завода;
- сравнение различных вариантов размещения завода в отношении стоимости, наличия и предполагаемой квалификации рабочей силы;
- увязка местонахождения завода с условиями транспорта и издержками по отправке продукции потребителям;
- правительственные и муниципальные ограничения, касающиеся выбора местонахождения завода;
- стоимость коммунальных услуг: канализация, водоснабжение, бензозаправочные станции, газ, отопление, электроэнергия;
- затраты и процедуры, связанные с юридическим оформлением предприятия;

- расходы на пуск и остановку завода;
- стоимость земельных участков с учетом долгосрочной перспективы;
- затраты на сооружение, покупку и аренду заводских зданий;
- влияние климатических условий на местоположение завода;
- оценка специфических особенностей строительной площадки, включая дренаж, метеорологические условия;
- требуемые размеры участка и возможность его расширения в будущем;
- возможность разделения территории участка;
- наличие и необходимость в подъездном железнодорожном пути;
- этажность заводского здания;
- потребности в освещении;
- наличие комнат отдыха для работников;
- подача питьевой воды;
- применяемые строительные материалы;
- организация текущего руководства строительством;
- влияние принимаемых решений на конкурентов.

Эффективность производственной системы определяется следующими основными показателями:

- расходы на действующую систему;
- качество выпускаемой продукции;
- темп производства и производственная мощность;
- гибкость системы в случае необходимости приспособить ее к изменившимся обстоятельствам.

Эти показатели между собой тесно взаимосвязаны. Например, снижение расходов зачастую можно достигнуть за счет ухудшения качества продукции. Увеличение производственной мощности и объема производства могут привести к снижению расходов, но уменьшить приспособляемость предприятия к изменяющимся условиям. Решение, которому отдается предпочтение, должно максимизировать эффективность производственной системы в целом. Так, если компания становится более специализированной, темп производства можно увеличить и в результате сократить сроки поставок товаров потребителям. Сосредоточив внимание на небольшом числе наименований продукции, обычно удается повысить ее качество и снизить эксплуатационные расходы.

Однако возрастающая специализация приводит к необходимости увеличения доли компании в сбыте на специализированном рынке. Это приведет к росту расходов на рекламу и организацию сбыта вследствие как роста конкуренции, так и насыщения рынка. Следовательно, можно ожидать снижения эффективности в организации сбыта. Постоянные расходы возрастут вследствие капиталовложений в более производительное специализированное оборудование. Приспособляемость компаний к изменениям внешних условий снизится и общий объем продаж при тех же затратах на реализацию товаров уменьшится вследствие сокращения номенклатуры.

Поэтому фирма должна принять решение, какой уровень специализации является для нее оптимальным исходя из соотношения между потерями и выгодами, которые определяются на основе расчетов по всем показателям системы. В этом реализуется идея системы, то есть (по определению) совокупности видов деятельности функций и компонентов, поддающихся объединению. Правило объединения этих разновидностей деятельности, функций и составных частей заключается в следующем: все относящиеся к ним взаимозависимости, взаимодействия, взаимоотношения не должны выходить за рамки данной системы.

Высокий уровень экономической эффективности производственной системы достигается в том случае, если организация управления на уровне заводов, производственных отделений и фирмы в целом строится с учетом степени определенности

в планировании хозяйственной деятельности, зависящей от числа внедряемых в производство новых моделей или типов продукции, от различия в уровне технического совершенствования каждой новой модели по сравнению с предшествующей моделью и от степени интенсивности связанной с этим технической перестройки и переналадки производства.

## **2. Проектирование продуктов и процессов в сфере услуг.**

Услуга - это любое мероприятие или выгода, которые одна сторона предлагает другой, она неосозаема и не приводит к завладению чем-либо. В сфере услуг занято 50-80% работающих.

Классификация услуг. Материальные услуги связаны с товаром в его материальном виде, тогда как нематериальные услуги не связаны с товаром. Услуги имеют четыре основных свойства, которые отличают их от товаров: 1) неосозаемость услуг означает, что их невозможно транспортировать, хранить, упаковывать или изучать до покупки, например, нельзя увидеть, услышать, потрогать изменение состояния своего здоровья до начала лечения;

2) несохраняемость означает, что их нельзя хранить с целью последующей реализации, и, если работа не выполнена, то время потеряно;

3) неотделимость от источника; многие виды услуг имеют это свойство, например, если вы хотите лечиться, то нужно общаться с врачом;

4) непостоянство качества обусловлено тем, что многие виды услуг не автоматизированы.

Кроме того, услуги могут классифицироваться по степени контакта с потребителями. Например, автомобили не обязательно ремонтировать в присутствии владельца или водителя.

Технологии услуг по организации и степени механизации подразделяют на: твёрдые, при которых люди полностью заменены автоматами; мягкие, при которых индивидуальные услуги имеют вид заранее запланированных комплексов, например, путёвок туристических агентств; гибридные, которые сочетают твёрдые и мягкие технологии.

Особенности проектирования услуг определяются их свойствами. Полезным может быть учёт следующих факторов:

1) размещение предприятия должно определяться месторасположением потребителей;

2) потребности и желания потребителей имеют приоритет перед экономичностью;

3) календарное планирование работ зависит от потребителей;

4) оценка качества может оказаться проблемой;

5) работники должны владеть хорошими навыками общения с потребителями;

6) производственные мощности рассчитываются по максимальному, а не по среднему уровню спроса;

7) создание запасов невозможно;

8) эффективность работы трудно измерима, поскольку низкая производительность может обуславливаться низким спросом;

9) крупные предприятия в сфере услуг нетипичны;

10) маркетинг и производство теснейшим образом взаимосвязаны.

Совершенствование операций в сфере услуг осуществляется в основном по двум направлениям: за счёт усиления участия потребителя в производстве услуг и самообслуживания; за счёт механизации и автоматизации.

### **1.20 Лекция №20 (4 часа).**

Тема: Стратегическое управление

#### **1.20.1. Вопросы лекции:**

1. Стратегическое планирование.

2. Цели организации.
3. Анализ стратегических альтернатив.

### **1.20.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **Вопрос 1.Стратегическое планирование**

**Стратегическое планирование** - это алгоритм действий, связанных в пространстве (по исполнителям) и во времени (по срокам), нацеленных на выполнение стратегических задач.

**Стратегическое планирование** - набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

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

Особенности стратегического планирования:

а) стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления;

б) стратегический план должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида;

в) план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными;

г) стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию.

Сущностью стратегического планирования является системное согласование балансов доходов и расходов производителей и конечных потребителей – государства (межгосударственного блока), домашних хозяйств, экспортёров и импортёров (внешнеэкономический баланс) интересов производителей и потребителей. Сущность стратегического планирования экономических и политических процессов определяется стратегией государства, под которой понимается направленность изменения баланса сил социальных слоев на определённом этапе исторического развития.

Научное стратегическое планирование является единственным инструментарием для обеспечения бескризисного развития экономики в направлении устойчивого роста качества жизни.

По содержанию стратегическое планирование должно отвечать на следующие три вопроса:

1. В каком состоянии организация находится в настоящее время? Руководители должны оценивать ее слабые и сильные стороны, возможности и опасности для нее в таких важных областях, как финансы, маркетинг, производство, НИОКР, трудовые и материальные ресурсы и т. д., чтобы определить ее реальные возможности.

2. В каком направлении хочет двигаться организация? Оценивая такие возможности и опасности в своей окружающей среде, как конкуренция, законы, клиенты, политические и экономические условия, социальные и культурные изменения, НТП и т. д., организация намечает, какими должны быть ее цели и что может помешать их достижению.

3. Каким образом организация собирается сделать это? Ее руководители должны решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь ее целей.

Именно посредством планирования руководство организации стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство целей для всех ее членов.

**Планирование** - это одна из основ, с помощью которой руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

Таким образом, в управлении планирование занимает основное место, воплощая в себе организующее начало всего процесса реализации целей организации.

Сущность планирования состоит в обосновании целей и способов их достижения на основе выявления комплекса задач и работ, а также определения эффективных методов и способов, ресурсов всех видов, необходимых для выполнения этих задач и установления их взаимодействия.

Деятельность по разработке планов охватывает все стороны жизни, все этапы деятельности организации. На этапе планирования определяются все необходимые параметры достижения целей - время, потребности в трудовых, материально-технических и финансовых ресурсах, сроки поставки сырья, материалов, оборудования и т. д. Принятые в плане решения должны обеспечить достижение целей организации в запланированные сроки с минимальными издержками при требуемом качестве.

Основная цель планирования - интеграция всех членов организации для решения комплекса задач и выполнения работ, обеспечивающих эффективное достижение конечных результатов.

Планирование представляет собой набор действий, предусматривающих определение цели организации, параметров взаимодействия между задачами, работами и членами организации, распределение ресурсов и выбор других организационно-технологических, экономических и мотивационных решений, обеспечивающих достижение целей организации.

Процесс планирования в организации не является отдельным одноразовым актом, а представляется непрерывным в силу двух существенных причин:

1. многие организации стремятся продлить свое существование как можно дольше. Поэтому они должны заново определять или менять цели, даже если полностью достигли своих первоначальных целей.

2. постоянная неопределенность будущего. В силу изменений в окружающей среде или ошибочно принятых решений события могут развиваться не так, как было предусмотрено при выработке плана. Поэтому планы необходимо периодически пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью. В этом смысле планирование можно рассматривать как непрерывный, детерминированный по времени и месту процесс определения целей и обеспечения согласованной деятельности всех членов организации и ее элементов при ограниченных возможностях и времени, увеличивающихся и усложняющихся зависимостях от внешней среды.

Обусловленная причина существования и функционирования организации называется ее миссией. Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегии на различных управленческих этапах и организационных уровнях. В понятие миссии организации включаются следующие аспекты:

1. Задача фирмы с точки зрения ее основных услуг или товаров, ее основные рынки, технология и т. д.

2. Внешняя по отношению к организации среда, которая определяет ее рабочие принципы.

3. Культура организации, рабочий и социальный климат в ней.

Процесс планирования охватывает не только определение контрольных цифр социально-экономического развития предприятия в текущем плановом периоде, но и тесная их увязка со стратегически перспективной концепцией развития экономики народного хозяйства страны.

Стратегический план (концепция) позволяет определить реальные возможности развития с учетом ресурсных ограничений, выявить количественные и качественные последствия, что особенно важно в условиях функционирования рыночной экономики. В его основе лежит совокупная информация о возможных оптимальных вариантах развития

науки и техники, экономики и культуры, затратах ресурсов, требуемых сроках окончания основных этапов работ и состав участников, разрабатывающих стратегический план. Планирование является эффективным, если решения по важным вопросам экономики принимаются с учетом стратегии ее развития на перспективу. В условиях рыночной экономики необходимо соблюдать принцип непрерывности. Он существенно влияет на функционирование хозяйственной системы на ближайшую и на более длительную перспективу.

Основными задачами стратегического планирования являются:

- 1) определение необходимых политических решений;
- 2) оценка будущего состояния экономики и потребности в данной продукции;
- 3) оценка необходимых производственных мощностей в будущем;
- 4) предварительная оценка размера возможных капитальных вложений.

Стратегическое планирование включает в себя долгосрочные, среднесрочные и текущие планы.

В среднесрочном плане показатели даются более детально с учетом выбора средств, необходимых для выполнения поставленных в долгосрочном плане задач. Он является более конкретным и детализированным. Как правило, среднесрочный план связан с реализацией в рамках долгосрочного плана конкретных комплексных программ.

В долгосрочном плане определяется стратегия развития предприятия, и содержаться решения относительно сфер деятельности и выбора направления деятельности. Среднесрочный план отражает использование и распределение имеющихся ресурсов для достижения поставленных целей. Стратегический план обосновывается количественными показателями и соответствующими расчетами.

В его основе лежит прогноз социально-экономических процессов, которые можно разделить на прогноз внешней среды и прогноз внутренней деятельности предприятия. Так как любое предприятие является элементом системы рынка, то при разработке стратегического плана необходимо определить перспективы развития экономики страны и отдельных регионов,

Руководство предприятия устанавливает цели и основные направления деятельности. Стратегии формируются в процессе взаимодействия по вертикали по специально разработанной схеме. Ряд стратегий, таких как: приобретение прогрессивного оборудования, участие в новых проектах и др. вырабатывается плановым отделом или отделом развития (стратегии).

Таким образом, основными направлениями деятельности предприятия как объекта перспективного планирования являются:

- 1) выработка целей и плановых ориентиров;
- 2) изучение потребностей, создание товара и выведение его на рынок;
- 3) определение необходимого объема производства в зависимости от конъюнктуры рынка;
- 4) создание каналов распределения и продвижения товара, а также совершенствование ценообразования;
- 5) определение оптимального размера финансовых ресурсов и их использование для достижения поставленной задачи;
- 6) разработка и реализация научно-технической политики с целью создания конкурентоспособной продукции и совершенствования технологии;
- 7) обеспечение необходимого воспроизведения рабочей силы и нормального микроклимата на предприятии;
- 8) выявление резервов повышения эффективности производства;
- 9) совершенствование системы управления в соответствии с требованиями непрерывного повышения эффективности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
- 10) природоохранная деятельность предприятия.

При разработке стратегического плана интерактивное планирование состоит из следующих трех этапов:

- 1.интерактивно-нормативный;
2. развития и пересмотра;
3. утверждения и реализации.

Интерактивно-нормативный этап начинается с формирования цели и определения ориентиров развития. Для этого оценивается существующий потенциал предприятия идается прогноз развития внешней среды. В качестве ориентиров являются отчеты о производственно-хозяйственной деятельности предприятия, а также нормативные и инструктивные материалы. Эти материалы являются основой для разработки долгосрочных или среднесрочных планов на уровне отдельных структурных подразделений, а также предложений по формированию целей и ориентиров развития. Согласование плановых цифр, стратегических подходов и альтернатив осуществляется на конференции или заседании комитета по стратегическому планированию.

Этап развития и пересмотра является наиболее важным. Здесь осуществляется стратегическое планирование по соответствующим целям и ориентирам, согласованным на первом этапе. На этом этапе структурные подразделения разрабатывают свои стратегии, долгосрочные планы и социальные программы.

На третьем этапе, осуществляется утверждение и реализация «сверху – вниз» установленных общих целей и основных экономических показателей в целом по предприятию (фирме). Одновременно утверждаются долгосрочные, среднесрочные и текущие планы развития предприятия.

При формировании стратегии она должна отвечать следующим трем требованиям:

- 1) выбор эффективных направлений хозяйственной деятельности, которые необходимо развивать;
- 2) размер капитальных вложений и других наличных ресурсов, необходимых для осуществления выбранных направлений хозяйственной деятельности;
- 3) результаты отдачи по выбранным направлениям деятельности.

Реализация стратегии осуществляется в процессе стратегического планирования осуществляется разработка набора стратегий, начиная от базовой стратегии предприятия и кончая функциональными стратегиями и отдельными программами.

В процессе стратегического управления осуществляется реализация определенной стратегии во времени или ее изменение в результате новых условий или обстоятельств.

Стратегическое планирование является систематизированным и логическим процессом, основанным на эффективном мышлении, искусстве прогнозирования, исследования и выбора необходимых альтернатив. Число стратегий зависит от типа и размера предприятия.

При составлении стратегического плана необходимо учитывать, что стратегии предприятия строятся по иерархическому принципу, хозяйственная деятельность которого и его стратегия взаимосвязаны. При этом стратегии и тактика предприятия взаимосвязаны.

Стратегический план предприятия составляется в такой последовательности:

1. Анализ деловой окружющей внешней и внутренней среды.
2. Определение хозяйственной политики предприятия.
3. Формулировка базовой стратегии и выбор стратегической альтернативы.
4. Формулировка функциональных стратегий: маркетинга, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, производства организационных изменений, а также финансовая, социальная и экологическая стратегия.

Стратегический план предприятия состоит из следующих разделов:

1. Цель и задача предприятия.
2. Текущие и долгосрочные задачи.
3. Базовая стратегия и основные стратегические альтернативы.
4. Функциональные стратегии.

5. Описание наиболее важных программ.
6. Описание внешних операций.
7. Объем капитальных вложений и распределение ресурсов.
8. Формулировка резервных стратегий.

Стратегический план предприятия разрабатывается на различный период времени. Этот период зависит от времени появления идеи до ее внедрения, продолжительности принимаемых решений, степени предсказуемости будущего, отраслевой принадлежности фирмы и уровня технической оснащенности.

## **Вопрос 2. Цели организации**

**Цели организации** - это конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться трудовой коллектив.

Наличие цели обеспечивает организации стабильность, равновесие, единство действий участников. Крупные организации имеют множество целей различного уровня, обычно дополняющих и поддерживающих друг друга. Они либо открыто провозглашаются как деловые установки, периодические заявления высшего руководства, официальные задачи проводимой политики, либо неявно подразумеваются через стандарты поведения, философию.

Необходимо различать цели организации и цели управления ею. Достижение целей должно быть полезно организации и окружающим, иначе связанные с ним огромные затраты окажутся напрасными, что само по себе лишено здравого смысла, поэтому все последствия действий по достижению цели заранее оцениваются. Поскольку благополучие последних напрямую зависит от благополучия организации, они усваивают ее цель и с той или иной степенью заинтересованности реализуют ее. В то же время, реальный результат, как правило, не совпадает с намеченной целью, поскольку в процессе движения к ней всегда могут иметь место различные отклонения. Условия функционирования организации меняются под воздействием изменения масштабов деятельности, внешних обстоятельств, техники и технологии, лидера. Для того, чтобы выжить, большинству организаций приходится регулярно менять свои цели в соответствии с внутренними и внешними потребностями.

Цели организации формируются теми, кто распоряжается ключевыми ресурсами в соответствии со своей системой ценностей. В то же время, формулировка целей не произвольна, а представляет собой субъективное отражение реальностей, характеризующих данную организацию, ее роль в обществе, производственный и кадровый потенциал.

На формулировку целей существенное влияние оказывают также интересы многочисленных субъектов, связанных с ее деятельностью. К ним, помимо владельцев или руководителей организации, относятся ее сотрудники, которым она дает средства к существованию, положение, статус и т.п.; деловые партнеры, чье благополучие также в немалой степени от нее зависит; местные власти, которым организация помогает решать многие их проблемы; наконец общество в целом.

Конечно, иногда условия деятельности организации воспринимаются ее руководством не вполне адекватно, а отсюда и возникают ошибки при постановке целей и определении способов их достижения, приводящие к неэффективным решениям, расточительству ресурсов. Так, часто цели формулируются слишком мелкими, или, наоборот, слишком глобальными, излишне расплывчатыми, а поэтому не выполняются; ориентируются на периферийные проблемы, кажущиеся более важными.

В системе управления организацией цели выполняют ряд важных функций, на которых теперь необходимо остановиться.

Во-первых, цели отражают философию организации, концепцию ее деятельности и развития. А поскольку деятельность и ее отдельные направления составляют основу

общей и управленческой структуры, именно цели определяют в конечном счете характер и особенности последней.

Во-вторых, цели уменьшают неопределенность текущей деятельности как организации, так и отдельного человека, становясь для них ориентирами в окружающем мире; помогают приспособиться к нему, сконцентрироваться на достижении желаемых результатов; таким образом ограничивать себя, противостоять сиюминутным порывам и желаниям, регулировать собственное поведение. Это позволяет действовать быстрее, с большим эффектом, добиваясь задуманного с минимальными затратами, а при тех же — получать дополнительный выигрыш.

В-третьих, цели составляют основу критериев выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки результатов деятельности, направленной на их реализацию, а также материального и морального поощрения сотрудников организации, которые при этом в наибольшей степени отличились.

В-четвертых, цели, особенно великие, независимо от того, реальны они или мнимы, сплачивают вокруг себя энтузиастов, побуждают их брать на себя добровольно нелегкие обязанности и прилагать все возможные усилия для их выполнения. Причем, сложные и трудные цели ведут к более высокой результативности по сравнению с мелкими или отсутствием целей, их постановкой в общем виде. Поэтому цели должны содержать в себе вызов.

В-пятых, официально провозглашенные цели служат оправданию в глазах общественности необходимости и законности существования данной организации, особенно если ее деятельность вызывает неблагоприятные последствия, например загрязнение окружающей среды. Так, сооружение АЭС связывается с возможностью предотвращения энергетического кризиса, обусловленного нехваткой углеродного топлива, который может угрожать существованию цивилизации.

Успешная реализация перечисленных и иных функций возможна при условии, когда цели организации отвечают определенной совокупности требований.

Во-первых, цели должны быть конкретными и измеримыми, представляемыми, по возможности, не только качественно, но и в количественных показателях. Этим создается база для последующих решений и оценки хода работ и персонала; так они лучше воспринимаются людьми; легче согласовываются; оказываются менее конфликтными.

Во-вторых, цели должны быть реальными для данных условий, соответствующими ресурсам организации, что оценивается в процессе составления плановых бюджетов и распределения ресурсов. Иначе здравомыслящие люди не станут попусту тратить время на их достижение и утратят доверие к руководству. Конечно, мало кто сознательно ставит перед собой недостижимые цели, однако оценка своих возможностей у большинства людей субъективна, зависит от уровня их знаний, опыта, психического склада, темперамента, и этого нельзя не учитывать.

В-третьих, цели должны быть гибкими, способными к трансформации и корректировке в соответствии со стремительно меняющимися условиями деятельности организации. В противном случае она, продолжая двигаться по «наезженной колее», и рано или поздно попадет в тупик, из которого выбраться может быть очень трудно.

В-четвертых, поскольку цели обычно достигаются в результате совместной деятельности людей, они должны быть этими людьми признаваемы в качестве своих личных целей, условием чего является их известность, понятность, близость большинству членов организации. Это позволит последним заинтересованно подходить к их реализации и повышать эффективность своего труда.

В-пятых, цели должны быть проверяемыми, что связано с необходимостью оценивать степень их достижения и соответствующим образом стимулировать людей.

В-шестых, цели должны быть совместимыми во времени и пространстве, взаимно поддерживать друг друга, не ориентировать членов организации на действия, противоречащие друг другу.

### **Вопрос 3. Анализ стратегических альтернатив**

Процесс выбора стратегии состоит из этапов разработки, доводки и анализа (оценки). На первом этапе создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Здесь важно разработать возможно большее число альтернативных стратегий. На втором — стратегии дорабатываются до уровня адекватности целям развития организации во всем их многообразии и формируется общая стратегия. На третьем — анализируются альтернативы в рамках общей выбранной общей стратегии фирмы и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей. На этом этапе происходит наполнение общей стратегии конкретным содержанием.

Современная концепция стратегического планирования предусматривает при разработке стратегии организации использование эффективного методического приема — стратегической сегментации и выделения стратегических зон хозяйствования (СЗХ). Объектом такого анализа является СЗХ — отдельный сегмент внешнего окружения, на который организация имеет или желает получить выход. Первоначально формируется набор СЗХ, затем осуществляется отбор достаточно узкого круга СЗХ, иначе решения по ним потеряют полноту и осуществимость. Такой анализ позволяет оценить перспективы, которые открываются в данной зоне любому конкуренту с точки зрения развития, нормы прибыли, стабильности и технологии, а это позволяет решить, как организация собирается конкурировать в данной зоне с другими фирмами. После выбора СЗХ организация должна разработать соответствующую номенклатуру продукции, с которой собирается выйти на рынок в данной области.

Выбор стратегии — центральный момент стратегического планирования. Часто организация выбирает стратегию из нескольких возможных вариантов. Так, если организация хочет увеличить свою долю на рынке, она может достигнуть своей цели несколькими путями:

- Понизить цены на продукцию.
- Продавать товар через большее число магазинов.
- Представить на рынок новую модель.
- Через рекламу представить более привлекательный образ товара и т.д.

Каждый путь открывает разные возможности. Таким образом организация может столкнуться с большим числом альтернативных стратегий.

Ограниченный рост. Эту стратегию применяет большинство организаций в сложившихся отраслях со стабильной технологией. При стратегии ограниченного роста цели развития устанавливаются от «достигнутого» и корректируются на изменяющиеся условия (например, инфляцию).

Рост. Эта стратегия чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для нее характерно установление ежегодного значительного превышения уровня развития над уровнем развития прошлого года.

Сокращение или стратегия последнего средства. Эта стратегия выбирается организациями реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции.

Комбинированная стратегия. Эта стратегия представляет собой любое сочетание рассмотренных стратегий — ограниченного роста, роста и сокращения. Комбинированной стратегии придерживаются чаще всего крупные организации, которые активно функционируют в нескольких отраслях.

Каждая из вышеупомянутых стратегий представляет собой базовую стратегию, которая, в свою очередь, имеет множество альтернативных вариантов.

Базовые стратегии служат вариантами общей стратегии организации, наполняясь в процессе доводки конкретным содержанием.

Реализация стратегии диверсификации предполагает разработку новых продуктов и новых рынков, поэтому она является наиболее рискованной, так как никогда нет полной уверенности, что новые рынки готовы принять новую продукцию, и она будет пользоваться вниманием покупателей.

Опыт выработки стратегии различных фирм показывает, что они редко останавливают свой выбор на каком-то одном варианте стратегии. Чаще всего общая стратегия представляет собой комбинацию перечисленных стратегий.

Следующий этап выработки стратегии заключается в том, чтобы довести общую стратегию до уровня адекватности ее целям развития организации. Методы доводки могут быть самыми разными. Для этого используют цели и задачи развития, все виды стратегической информации.

Кульминационным моментом выбора стратегии развития является анализ и оценка альтернативных вариантов. Задача оценки заключается в выборе такой стратегии, которая обеспечивала бы максимальную эффективность работы организации в будущем. Стратегический выбор должен быть основан на четкой концепции развития организации, а сама формулировка — однозначной и ясной, так как выбранная стратегия на длительное время ограничивает свободу действий руководства и оказывает глубокое влияние на все принимаемые им решения. Поэтому выбранная альтернатива тщательно исследуется и оценивается. При этом должны приниматься во внимание многочисленные факторы: риск, опыт прошлых стратегий, влияние владельцев акций, фактор времени и так далее.

## **1.21 Лекция №21 (4 часа).**

Тема: Социальная ответственность и этика

### **1.21.1. Вопросы лекции:**

1. Социальная ответственность в развитых странах.
2. Этика и современное управление.
3. Повышение показателей этичности поведения.

### **1.21.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **Вопрос № 1. Социальная ответственность в развитых странах**

Социальная ответственность - это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, беря на себя ответственность за влияние их деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны общественной сферы. Это обязательство выходит за рамки установленного законом обязательства соблюдать законодательство и предполагает, что организации добровольно принимают дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом.

Социальная ответственность бизнеса - это ведения бизнеса по тем нормам и законам, принятым в той стране, где он находится. Это создания рабочих мест. Это благотворительность и создание различных фондов помощи различным социальным слоям общества. Это обеспечение защиты окружающей среды своего производства, и многое другое поддерживающие социальный статус в стране.

Концепция социальной ответственности заключается в том, что организация выполняет экономическую функцию производства продукции и услуг, необходимых для общества со свободной рыночной экономикой, обеспечивая одновременно работу для граждан и максимальные прибыли и вознаграждения для акционеров. Согласно этой точки зрения, организации несут ответственность перед обществом, в котором функционируют, помимо и сверх обеспечения эффективности, занятости, прибыли и не нарушения закона. Организации должны, поэтому направлять часть своих ресурсов и усилий по социальным каналам. Социальная ответственность, в отличие от юридической, подразумевает определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы со стороны организаций.

Социализация целей мирового бизнеса формирует новые целевые установки для предприятий (организаций, фирм): осуществляя производственно-хозяйственную деятельность, они должны ориентироваться, прежде всего, на общечеловеческие ценности, реализуя концепцию корпоративной социальной ответственности, и лишь во вторую очередь на потребности рынка в высококачественных товарах и услугах, обусловленных потребительским спросом.

Можно выделить несколько характерных тенденций, возникших на фоне повышения социальной ответственности корпорации.

1. Снижение роли государства. Во многих странах, особенно небольших и развивающихся (то есть там, где государство не в состоянии нести бремя социальной ответственности), решение вопросов экологии, развития человеческого капитала практически полностью ложится на крупные мультинациональные корпорации.

2. Увеличение требовательности со стороны потребителей. Все большее количество корпоративных и частных потребителей идут на долгосрочные отношения с той или иной компанией, будучи уверенными в «социальной благонадежности» поставщика, который не наносит вреда природе, не нарушает права человека.

Распределение ответственности между партнерами и давление инвесторов. Немало социально ответственных компаний отслеживают, чтобы в их производственной цепочке не было социально безответственных партнеров, поскольку это может повредить их имиджу. Сильное давление на них оказывают и социально ответственные инвесторы, использующие свои права акционеров для изменения политики компаний. Нередки случаи массовой скупки активистами пакетов акций неблагонадежных компаний с целью получения доступа к ее управлению и переориентации деятельности.

#### ***Исторический аспект возникновения социальной ответственности.***

Понятие «корпоративная социальная ответственность» сформировалось сравнительно недавно. До этого существовали разрозненные стандарты и кодексы в различных областях корпоративного управления, касающиеся политики взаимоотношений с работниками, корпоративной этики, подходов к охране окружающей среды.

Первые корпоративные этические кодексы появились в США в начале XX в. Первоначально это были короткие формулировки основных идей, например: «Компания придерживается стандартов американской системы свободного предпринимательства», а также перечни некоторых норм обращения с клиентами и соперниками. Некоторые из таких кодексов существуют до сих пор в виде «кредо» корпорации.

Следующая стадия развития корпоративных кодексов наступила в начале 50-х годов, когда после ряда нашумевших процессов против крупных компаний в кодексы стали включаться некоторые положения антимонопольных законов, принимавшихся в США в 1890, 1914 и 1936 гг. В кодексах этого времени можно встретить подробные инструкции, как соблюдать антимонопольные законы, запрещающие навязывание ценовой политики другим фирмам и сговор с конкурентами.

Инициаторами и авторами кодексов в основном были представители высшего управленческого персонала. Текст утверждался Советом директоров или исполнительным директором. Только четверть кодексов была адресована всем служащим, в основном они предназначались менеджерам.

В 1980 г. все кодексы запрещали служащим вступать в конфликты интересов, брать взятки и принимать подарки. Только в 62% из них запрещалось злоупотребление служебным положением, использование активов и внутренней информации фирмы в личных интересах. В 60% случаев особое внимание уделялось честности в предоставлении информации и в рекламе.

Содержание большинства американских кодексов можно представить тремя основными положениями:

1) служащие должны быть лояльны к своей организации, ставить ее благо выше личного;

2) в частной жизни служащие не имеют права предпринимать потенциально опасные для фирмы действия;

3) служащие должны вести себя предупредительно и этично по отношению к клиентам.

Наиболее подробно освещены проблемы, которые могут возникать в отношениях с клиентами, партнерами, инвесторами и конкурентами, а также конфликты интересов.

Сегодня почти все крупные корпорации (97%) и половина мелких фирм США имеют подробные своды правил, регулирующих отношения с клиентами, партнерами, государством и обществом.

В сфере социальной политики компаний стандарты, правила, кодексы не были выработаны вообще, преобладал «случайный» подход: работа по обращениям, ответы на просьбы местных властей или требования профсоюзов.

Однако уже с конца семидесятых годов ведущие компании США и Великобритании начали приходить к необходимости объединить разрозненные элементы корпоративной политики, связанные с взаимоотношениями компаний с внешней средой, и выработать целостные подходы к взаимодействию с обществом. Такая политика, с одной стороны, должна была быть связана с философией компании, ее маркетинговой стратегией; с другой стороны, отвечала бы ожиданиям общества. Среди причин, побудивших крупные компании обратить более пристальное внимание на политику взаимоотношений с обществом, можно выделить также:

- усилившееся давление со стороны государства, которое в Великобритании и других странах Западной Европы под давлением общества выдвинуло более жесткие стандарты в сфере трудового законодательства, охраны окружающей среды. В США роль государства была значительно ниже, однако и в Соединенных Штатах постепенно ужесточались нормы экологической безопасности, усложнялось трудовое право;

- давление профсоюзов, прежде всего, в сфере охраны труда и в социальной политике;

- значительно возросшую взаимосвязь между общественным мнением и уровнем продаж. Отношение к тому или иному товару или бренду определялось теперь не только качеством самого товара, эффективностью рекламы, но на поведение потребителей влиял и общий имидж компании, в том числе ответственность ее поведения в отношении партнеров, работников, окружающей среды, общества в целом.

Существуют три базовые интерпретации концепции социально-ответственного бизнеса:

Первая и наиболее традиционная подчеркивает, что единственная ответственность бизнеса - увеличение прибыли для своих акционеров. Эта точка зрения была «озвучена» Милтоном Фридманом (Milton Friedman) в 1971 г. и может быть названа теорией корпоративного эгоизма: «Существует одна и только одна социальная ответственность бизнеса: использовать свои ресурсы и энергию в действиях, ведущих к увеличению прибыли, пока это осуществляется в пределах правил игры».

Вторая концепция прямо противоположна теории Фридмана и может быть названа «теорией корпоративного альтруизма». Она появилась одновременно с опубликованием нашумевшей статьи Фридмана в «New York Times» и принадлежала Комитету по экономическому развитию (the Committee for Economic Development). В рекомендациях Комитета подчеркивалось, что корпорации обязаны вносить значительный вклад в улучшение качества американской жизни.

Третью точку зрения представляет одна из самых сильных «центристских» теорий - теория «разумного эгоизма» (enlightened self-interest). В ней утверждается, что социальная ответственность бизнеса - это просто «хороший бизнес», поскольку сокращает долгосрочные потери прибыли.

Социально ответственное поведение - это возможность для корпорации реализовать свои основные потребности в выживании, безопасности и устойчивости.

#### Структура корпоративной социальной ответственности:

1. Ответственность компании во взаимоотношениях с партнерами. В отраслях, характеризующихся интенсивной конкуренцией, отношения с партнерами, например, поставщиками, а в некоторых случаях даже с конкурентами, могут иметь решающее значение для достижения преимущества. В результате развития долгосрочных отношений и работы в тесном сотрудничестве с партнерами по бизнесу компаниям удается сократить объем затрат, а также повысить качество. Отбор поставщиков уже не проводится исключительно на основе конкурентных заявок.

2. Ответственность в отношении потребителей. Вполне логично, что компания должна быть ответственной перед потребителями, ведь именно они приносят деньги.

#### Достоинства социальной ответственности:

1. Благоприятные для бизнеса долгосрочные перспективы. Социальные действия предприятий, улучшающие жизнь местного общества или устраниющие необходимость государственного регулирования, могут быть в собственных интересах предприятий в силу выгод, обеспечиваемых участием в жизни общества. В обществе более благополучном с социальной точки зрения благоприятнее условия и для деятельности бизнеса. Кроме того, даже если краткосрочные издержки в связи с социальным действием высоки, в долгосрочной перспективе они могут стимулировать прибыль, поскольку у потребителей, поставщиков и местного сообщества формируется более привлекательный образ предприятия.

2. Изменение потребностей и ожиданий широкой публики. Связанные с бизнесом социальные ожидания радикально изменились с 60-х годов. Чтобы сузить разрыв между новыми ожиданиями и реальным откликом предприятий, их вовлеченность в решение социальных проблем становится и ожидаемой и необходимой.

3. Наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем. Поскольку бизнес располагает значительными людскими и финансовыми ресурсами, ему следовало бы передавать их часть на социальные нужды.

4. Моральное обязательство вести себя социально ответственно. Предприятие является членом общества, поэтому нормы морали также должны управлять его поведением. Предприятие, подобно индивидуальным членам общества, должно действовать социально ответственным образом и способствовать укреплению моральных основ общества. Более того, поскольку законы не могут охватить все случаи жизни, предприятия должны исходить из ответственного поведения, чтобы поддерживать общество, основанное на упорядоченности и законности.

#### Недостатки социальной ответственности:

1. Нарушение принципа максимизации прибыли. Направление части ресурсов на социальные нужды снижает влияние принципа максимизации прибыли. Предприятие ведет себя в наибольшей мере социально ответственно, сосредоточиваясь только на экономических интересах и оставляя социальные проблемы государственным учреждениям и службам, благотворительным институтам и просветительским организациям.

2. Расходы на социальную вовлеченность. Средства, направляемые на социальные нужды, являются для предприятия издержками. В конечном счете, эти издержки переносятся на потребителей в виде повышения цен. Кроме того, фирмы, участвующие в конкурентной борьбе на международных рынках с фирмами других стран, которые не несут затрат на социальные нужды, оказываются в неблагоприятном положении в конкуренции. В результате снижается их сбыт на международных рынках, что ведет к ухудшению платежного баланса США во внешней торговле.

3. Недостаточный уровень отчетности широкой публике. Поскольку управляющих не выбирают, они не являются подотчетными широкой публике. Рыночная система хорошо

контролирует экономические показатели предприятий и плохо – их социальную вовлеченность. До тех пор, пока общество не разработает порядок прямой отчетности ему предприятий, последние не будут участвовать в социальных действиях, за которые они не считают себя ответственными.

4. Недостаток умения разрешать социальные проблемы. Персонал любого предприятия лучше всего подготовлен к деятельности в сферах экономики, рынка и техники. Он лишен опыта, позволяющего делать значимые вклады в решение проблем социального характера. Совершенствованию общества должны способствовать специалисты, работающие в соответствующих государственных учреждениях и благотворительных организациях.

## **Вопрос 2. Этика и современное управление.**

Этика - это философская наука, объектом которой является мораль в целом, нравственность как важнейшая сторона жизнедеятельности человека.

Термин «этика» получил распространение в древнегреческой философии примерно в IV в. до н.э. Он обозначал привычку, обыкновение, обычай. Затем приобрел значение душевного склада, нрава, характера. Историческое время, специфика различных видов деятельности вносили изменения в содержание этических норм, принципов, правил.

Существует несколько видов этики:

1. Теоретическая этика - ее объектом являются вопросы происхождения и сущности морали, ее места в системе общественных отношений. Теоретическая этика обосновывает формы и структуру нравственного сознания.
2. Нормативная этика - она решает проблемы: как должен поступать человек в той или иной ситуации, исходя из норм и принципов морали.
3. Профессиональная этика - это наука, определяющая этические нормы, принципы, правила поведения людей в рамках конкретной социальной деятельности.
4. Медицинская этика - разновидность этики, приписывающая врачу оказывать помощь нуждающемуся независимо от обстоятельств.
5. Педагогическая этика - учение о формировании личности воспитуемого в рамках взаимоуважения, партнерства, соучастия, содействия. В свое время Демокрит говорил, что воспитание детей - рискованное дело: в случае удачи последнее приобретено ценой большого труда и заботы, а в случае неудачи горе несравнимо не с каким другим.
6. Воинская этика - ее основы отражены в Уставе гарнизонной и караульной службы. Это Кодекс офицерской чести. Вот что, например, включает в себя Кодекс самурая: а) верность, б) вежливость, в) мужество, г) правдивость, д) простоту.
7. В последнее время особое внимание уделяется управленческой этике. Ее назначение - обеспечить этическими знаниями как управляющего, так и управляемого. С нашей точки зрения, для развитого цивилизованного производства основополагающими принципами управленческой этики должны быть гуманизм и коллективизм, единство слова и дела, социальная справедливость. То есть все то, что способствует созданию такого социально-психологического климата в трудовом коллективе, который явился бы залогом эффективной деятельности.

Отсюда одной из актуальных проблем управленческой этики является формирование способности менеджера, направленной на обеспечение высоких моральных целей и возвышенных мотивов членов коллектива. Исходя из этого, со всей уверенностью можно говорить об актуальности преподавания управленческой этики. Этическая грамотность или безграмотность прибавляет или убавляет авторитет руководителя. Проблемы управленческой этики, управления людьми волновали многих мыслителей. Так,

в свое время Луций Анней Сенека задавался целью создать науку психологику, предметом которой, по его мнению, являлся свод специфических знаний по искусству руководства душой человека. Никколо Макиавелли отмечал, что управлять - это значит заставлять верить. Руководителями становятся в ходе трудной и кропотливой работы над собой. Талант руководителя представляет собой особые способности, которые необходимо развивать. Но, по всей видимости, кроме социальных условий, для этого необходимы и задачи руководителя.

В структуру социальной подготовки менеджеров на передний план сегодня выходят проблемы гуманизации управленческой деятельности. Отсюда вытекает актуальность исследования человековедческих вопросов во всей полноте. Гуманитарные науки изучают сложнейшие «механизмы» человеческой души, способствуют обеспечению высокого уровня интеллигентности общества.

Базовым условием нравственной грамотности современного менеджера является его самообразование, самосовершенствование. Но иногда нравственные знания и действия руководителя заражены верхоглядством. В наше время, к великому сожалению, широта образования зачастую бывает кроссвордной. При любой профессиональной подготовке одним из необходимых условий должна быть нравственная подготовка специалиста. Нравственность предполагает меру ответственности, меру свободы руководителя; она выполняет консолидирующую, аксиологическую функцию, стабилизирует социально-психологический климат в производственном коллективе.

И, как отмечал в свое время И. Кант, этика является трамплином, который позволяет людям подняться выше себя, благодаря ей человек освобождается от эгоистических склонностей и видит в другом человеке личность.

Эффективность деятельности менеджера зависит от системы сформировавшихся взаимоотношений, делового поведения. Деловое поведение обусловлено нравственным базисом, предполагающим единство профессиональной деятельности и профессионального общения. Это процесс, в результате которого каждый индивид должен чувствовать свою ответственность за определенную работу с одновременным осознанием важности вклада результатов своей работы в общее дело. Но понимание делового поведения у конкретных членов коллектива не одинаков. Оно имеет свои основные виды: инициативное; инертное; исполнительное. В принципе, каждое поведение может быть спрогнозировано. Оно характеризуется самонастройкой (когда в основе лежит вопрос: во имя чего осуществляется оно?), функциональной определенностью (что должен делать субъект делового поведения?).

Деловое поведение репродуцируется, воспроизводится в зависимости от управленческой ситуации. Нравственные отношения важны для такого коллектива, который функционирует как единая система, способен решать поставленные задачи. Деловое поведение одного члена коллектива не дает оснований говорить о коллективе как единой системе. Сложная структура социально-психологических, нравственных отношений, связей реализуется в коллективе во взаимоотношениях, взаимообогащении его субъектов.

Система нравственных отношений взаимосвязана со всей структурой социальных отношений и представляет собой определенный их уровень. Это «человеческий уровень». В своей работе «Практика менеджмента» П. Дракер выделяет три уровня функционирования хозяйственной организации: материальный (совокупность составляющих элементов: оборудование, инструменты и т.д.), экономический (производство и распределение с целью получения прибыли), «человеческий», представляющий собой группу людей, действующих с целью достижения поставленных задач и личных целей. Нравственные отношения пронизывают по меньшей мере два уровня: экономический и «человеческий», и реализуются они через систему взаимосвязи организационно-управленческих актов и норм. Акты представляют собой предписание что, как и когда нужно делать.

Они закрепляются приказами, регламентирующими документами различных видов и уровней. Нормы определяют, как нужно действовать в определенных условиях. Они могут быть запрещающими, рекомендательными, установительными.

В ходе жизнедеятельности производственного коллектива, подразделения, образования и т.д. возникают субъектно-субъектные, субъектно-объектные, объектно-субъектные отношения.

Здесь по нескольким основаниям можно выделить различные типы взаимоотношений:

- по характеру: непосредственные и опосредованные;
- по длительности контакта: кратковременные и продолжительные;
- по результату: полезные и бесполезные;
- по масштабам: локальные и делокализованные;
- по организационному моменту: плановые и стихийные и т.д.

Вся совокупность нравственных норм, принципов, правил, действий, составляющих содержание и структуру управленческой этики, актуализируют такие человеческие черты, как гуманизм, сочувствие, сострадание, милосердие, верность, ответственность, уважение и т.д. Менеджер должен учитывать мотивационность поведения субъекта производственного процесса. *Например, Генри Форд большое внимание уделял вопросам этики отношений в коллективе. У него сформировалось свое видение некоторых этических категорий, в частности, он считал, что человека не нужно жалеть, его необходимо уважать. Ему не надо филантропических пожертвований, ему необходимо создать условия, при которых он сам способен был бы себя содержать. «Филантропия, - писал он, - создает ничего не производящих людей, а между богатым трущем и бедным трущем разницы никакой нет. И тот и другой лежат бременем на производстве».*

### **Вопрос 3. Повышение показателей этичности поведения.**

Организации предпринимают разные меры в целях повышения характеристики этичности поведения руководителей и рядовых работников. К таким мерам относятся разработка этических нормативов, создание комитетов по этике, проведение социальных ревизий и обучение этичному поведению.

Этические нормативы описывают систему общих ценностей и правила этики, которых, по мнению организации, должны бы придерживаться ее работники. Этические нормативы разрабатываются в целях достижения миссии фирмы, создания нормальной этичной атмосферы и определения этических рекомендаций в процессах принятия решений.

Этика бизнеса на международном уровне. Становится все очевиднее, что, действуя в собственных интересах, многонациональные корпорации должны рассматривать себя в качестве посредников в обменах, обуславливающих экономическое и социальное развитие. Желая или не желая этого, такие корпорации часто решающим образом и длительно воздействуют на другие страны. Влияние на местные культуры, институты, религию и образ жизни следует поэтому тщательно оценивать. Для этого необходимо периодически устраивать «ревизии воздействия на этику». Этические моменты должны обязательно стать важнейшим элементом процесса планирования. Проблемы, создаваемые поведением многонациональных корпораций в отсутствии такого анализа, становятся объектом регулирования со стороны правительства страны-хозяина или более крупных регулирующих органов (например, ОЭСР или ООН), наделенных региональными или всемирными полномочиями. Поэтому в интересах каждой многонациональной организации установить единые этические принципы по операциям во всех регионах мира, причем на возможно более высоком уровне, и неукоснительно и сознательно следовать им.

Поведение зачастую определяется средствами принудительного выполнения закона, а не собственно существованием закона. Этичность поведения не имеет «верхних» границ. Многонациональные организации характеризуются высоким уровнем этической ответственности и подконтрольно.

Внимание страны к этике возрастает с ростом уровня экономического благосостояния.

К вариантам поведения, обычно запрещаемым этическими нормативами, относятся взятки, вымогательство, подарки, выплата соучастнику части незаконно полученных денег, конфликт на почве столкновения интересов, нарушение законов в целом, мошенничество, раскрытие секретов компаний, использование информации, полученной в доверительной беседе от членов «своей» группы, незаконные выплаты политическим организациям, противоправное поведение ради интересов фирмы. Обычно организации доводят этические нормативы до своих работников в виде печатных материалов, хотя некоторые создают рабочие группы по этическим нормативам.

При разработке этических нормативов применительно к бизнесу в многонациональных организациях компании-инициатору следует учитывать преобладающее отношение к взятке и подарку в других культурах.

**Комитеты по этике.** Некоторые организации создают постоянные комитеты для оценки повседневной практики с точки зрения этики. Почти все члены таких комитетов - руководители высшего уровня. Некоторые организации не создают таких комитетов, но назначают специалиста по этике бизнеса, называемого адвокатом по этике. Роль такого адвоката - выработка суждения по этическим вопросам, связанным с действиями организаций, а также выполнение функции «социальной совести» организации.

Социальные ревизии могут проводиться для оценки и составления отчетов о социальном влиянии действий и программ организации. Сторонники социальной ревизии полагают, что отчеты такого типа могут свидетельствовать об уровне социальной ответственности организации. Хотя некоторые компании пытались воспользоваться принципами социальной ревизии, но проблемы измерения прямых издержек и выгод от реализации социальных программ пока не решены.

**Обучение этичному поведению.** Еще один подход, используемый организациями для повышения показателей этичности поведения, - обучение этичному поведению руководителей и рядовых сотрудников. При этом работников знакомят с этикой бизнеса и повышают их восприимчивость к этическим проблемам, которые могут перед ними возникнуть. Встраивание этики как предмета в курсы обучения бизнесу на университете уровне является еще одной формой обучения этичному поведению, благодаря чему обучающиеся начинают лучше понимать эти проблемы.

## **1.22 Лекция №22 (4 часа).**

Тема: Социальные факторы управления

### **1.22.1. Вопросы лекции:**

1. Понятие, необходимость и сущность инноваций.
2. Типология инноваций.

### **1.22.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **Вопрос 1. Понятие, необходимость и сущность инноваций.**

**Инновации (нововведения)** - проявление новых или усовершенствованных старых процессов и продуктов в хозяйстве отдельных фирм.

Инновацию (нововведение) можно определить как первое практическое применение нового научно-технического (технологического), организационно-экономического, производственного или иного решения.

Предметом инновации могут выступать как продукт новый или усовершенствованный, новый или усовершенствованный производственный процесс, так и организация.

**Инновационная деятельность** - действия, происходящие в сфере создания новшеств, организации их использования и управления инновациями.

**Инновационный цикл** - это совокупность всех стадий, которую проходит изобретение от возникновения идеи и предварительного исследования до организации производства и размещения на рынке.

**Источник инновации** - это причина возникновения необходимости усовершенствования или нововведения.

**Инновационный бизнес** - это область экономики, в которой происходит зарождение и реализация с последующим выставлением на рынок инноваций.

**Рынок инноваций** - область, в которой происходит выставление новшеств на продажу, или, говоря другими словами, место встречи продавца новшества и покупателя, желающего организовать использование новшества на своем предприятии, причем продавцами чаще всего выступают фирмы, занимающиеся данной деятельностью, а не непосредственно изобретатели.

**Инновационная активность** - это количественный показатель процессов, происходящих в сфере инноваций.

В последние годы часто используется термин «инновация» (наряду с такими, как «нововведение» и «новшество»). В каком же соотношении находятся понятия «нововведение», «новшество» и «инновация»? При этом необходимо иметь в виду, что широко употребляемый в научном обороте термин «инновация» происходит от латинского слова «innovus» (in – в и novus – новый) и по содержанию термины «инновация» и «нововведение» могут рассматриваться как синонимы. Термин «нововведение» тесно связан и с понятием «новшество», и нередко эти термины отождествляются. Объединяющим началом этих понятий является рассмотрение инновации (нововведения) в двух значениях, т. е. как новшества (новое изделие, процессы, услуги) и как процесса его осуществления.

Итак, как материальный продукт инновации (нововведения) отождествляются с новшествами (новыми изделиями, материалами, процессами, методами и т. д.), а как процесс они рассматриваются как изменения, направленные на разработку, освоение, распространение и использование новшеств. Во втором значении новшества трактуются как результат процесса нововведений (инновационного процесса), развивающегося во времени и имеющего четко выраженные стадии и этапы. Стадии инноваций (нововведений), характеризуя виды деятельности, ничем не отличаются от известных этапов процесса «наука – производство – потребление», причем их трактовка как фаз (возникновение, адаптация, реализация и т. п.) нововведений (инноваций) не меняет существа дела. Другими словами, как процесс инновация (нововведение) – это иная формулировка процесса «наука – производство – потребление».

Что касается сущности инновации, то здесь имеются различные точки зрения отечественных и зарубежных ученых. Но в какой бы форме ни выражалась сущность инновации или нововведения, общими чертами этих понятий являются изменения (кардинальные или частичные), новизна и применимость. Эти же черты нашли отражение и в международных документах («Руководство Фраскати» и «Руководство Осло» и др.), в которых инновация трактуется как конечный результат инновационной деятельности. Инновации (нововведения) как процесс сложны и противоречивы, а их результаты – новшества – весьма разнообразны. Инновации могут быть классифицированы по разным признакам. Классификация инноваций необходима для эффективного управления инновационным механизмом, сложенного взаимодействия его звеньев.

Для полной характеристики инноваций как объекта управления необходимо раскрыть особенности инновационной деятельности и работ, направленных на создание

новшеств. Инновации имеют ряд уникальных особенностей, что делает управление ими отличным от руководства другими сферами человеческой деятельности. При этом следует разграничить две группы особенностей: первая группа характерна для инновационной деятельности, вторая – для инноваций (новшеств). К первой группе относятся следующие особенности:

- содержание инновационных работ как отдельных работников, так и всей организации постоянно меняется;
- разработчиков инноваций характеризуют ярко выраженная индивидуальность, инициативность, а их отношение к дисциплине в корне отлично от традиционно требуемого в организациях (на предприятиях);
- большинство работ по созданию и внедрению инноваций носит относительно кратковременный характер. Учитывая это, организация должна располагать работами (проектами) правильно подобранный сложности, чтобы постоянно сохранять свой основной квалифицированный персонал;
- в подразделениях, работающих по созданию инноваций (новшеств), ярко проявляется признание профессиональной компетенции независимо от официального статуса работников;
- трудно правильно установить критерии и показатели оценки эффективности деятельности отдельных разработчиков новшеств.

Вторая группа особенностей относится к новшествам, т. е. к результатам инновационной деятельности. Рассмотрим некоторые из этих особенностей. Важнейшей особенностью новшеств является их неопределенность, степень риска и вероятность положительного исхода. Часто на отдельных этапах трудно предсказать, что будет получено в ходе инновационных исследований. Нередко существует возможность несоответствия характера получаемой научно-технической информации экономическим условиям ее производственного использования. Высокая степень неопределенности сохраняется даже в том случае, когда ведется целенаправленный поиск и исследователи ждут конкретного результата. При этом степень неопределенности бывает неодинакова для всех видов исследований. Вероятность получения положительных результатов в зависимости от вида и характера инновационных исследований колеблется от 5 до 95 %.

К важнейшим особенностям инновационных работ относятся их уникальность и неповторимость, неопределенность сроков получения результатов и уровня затрат, множество путей и методов достижения одних и тех же целей, а также необходимость значительного количества специальных дорогостоящих экспериментальных установок, аппаратуры, приборов и материалов. К особенностям инноваций следует отнести возможность многократного использования результатов одного исследования в различных отраслях народного хозяйства, а также общедоступность и неприсваиваемость («бесплатность» для части потребителей) результатов инновационных разработок. Особенностью научных исследований является сложность их проведения, требующая наличия высококвалифицированных кадров, владеющих диалектическим методом и обладающих рядом специфических качеств. Кроме того, для инновационных работ характерны такие особенности, как перспективность, динамичность и комплексность.

Эти особенности инноваций (новшеств) во многих случаях оказывают влияние на способность, восприимчивость общества практически использовать инновационные знания. А это, в свою очередь, должно найти отражение в методах планирования инноваций, их финансирования, оценки и контроля, т. е. учитываться при управлении инновационным процессом (инновационной деятельностью). Рассмотренные аспекты, характеризующие инновации в содержательном (предметном) плане, лежат в основе практики отбора инновационных тем (проектов), их прогнозирования и планирования, финансирования, стимулирования и оценки эффективности, а также определения необходимых инновационных инвестиций.

В условиях рыночных отношений в силу ряда объективных причин, условий и факторов (сложение общественных потребностей, быстрое обновление новшеств, их научность и др.), независимо от степени совершенства системы управления народным хозяйством, общественным производством, необходим дополнительный специальный механизм воздействия на инновационный процесс. Это означает, что в общественном производстве, народном хозяйстве функционируют две взаимосвязанные системы управления инновационным процессом.

Первая система – это общая система управления общественным производством. В этом случае управление инновационным процессом рассматривается как составная часть системы управления народным хозяйством. Эта система, призванная решать проблемы общественного производства в целом, одновременно в известной мере косвенно (опосредованно) стимулирует развитие инновационного процесса. Ее можно назвать экзогенной (внешней) системой управления инновационным процессом. Вторая система – это система управления непосредственно самим инновационным процессом. Она может быть названа эндогенной (внутренней) системой управления инновационным процессом.

Система управления непосредственно самим инновационным процессом значительно отличается от управления другими социально-экономическими процессами по своим целям, содержанию, функциям, принципам и методам. Целями управления инновационным процессом являются:

- непрерывное обновление ассортимента и номенклатуры выпускаемой продукции, а также применяемой техники, технологии, методов организации производства;
- дальнейшее развитие научного и научно-технического потенциала страны, создание научного задела.

Сущность управления инновационным процессом заключается в целенаправленном воздействии на процесс исследований, проектно-конструкторских (проектно-технологических) разработок и освоения новшеств (нововведений) в целях сокращения затрат и сроков выполнения и в конечном счете повышения эффективности (экономической, социальной, экологической). В общем виде сущность управления может быть раскрыта с точки зрения экзогенной системы управления инновационным процессом.

Управление инновационным процессом осуществляется на основе общих принципов управления и специфических принципов, обусловленных особенностями инноваций и содержанием инновационной деятельности. Последние важны для формирования самой системы управления инновационным процессом, т. е. для построения эндогенной системы управления. К специфическим принципам управления инновационным процессом относятся принципы гибкости, учета фактора времени, комплексности, учета неопределенности инновационных работ, учета их творческого характера.

Важнейший принцип – это принцип гибкости. Он обусловлен циклическим характером научно-технического прогресса, трудно предсказуемостью (или даже непредсказуемостью) результатов научных исследований. Принцип гибкости требует применения особых видов планирования (например, не по конкретным детализированным заданиям, а по отдельным направлениям исследовательских работ) и форм финансирования, оказывает влияние на состав научно-технических кадров и выбор методов управления.

Принцип учета фактора времени обусловлен значительной длительностью инновационного цикла, неравномерностью временного периода выполнения отдельных его стадий и этапов. Традиционные в управлении производством календарные периоды (квартал, год и др.) не могут быть приняты за основу (за редким исключением) при управлении инновационным процессом. Этот принцип связан с перспективностью инноваций, означающей необходимость учета долговременных последствий принимаемых управленческих решений.

Принцип комплексности предполагает техническое, экономическое, организационное и информационное единство во всех звеньях, на всех стадиях и этапах инновационного процесса. Такое единство влияет на все составляющие (элементы) системы управления инновациями: планирование, финансовое и организационное обеспечение и т. д. Кроме того, комплексность означает обеспечение тесной связи между различными областями науки и между функциями управления.

Принцип учета неопределенности инновационных работ и их рискового характера находит проявление в прогнозировании и планировании, финансировании и методах оценки эффективности нововведений. Он требует, например, создания финансовых резервов для ликвидации (или сокращения) возможных отрицательных последствий от риска или корректировки сроков выполнения отдельных инновационных работ (стадий, этапов) при их планировании.

Принцип учета творческого характера инновационных работ основан на том, что творческий характер создания и внедрения новшеств оказывает влияние на систему управления инновационным процессом. Он учитывается при организации процесса выполнения работы, построении структуры органов управления, определении режима работы и стиля руководства, оценке эффективности инновационных работ и особенно при стимулировании (материальном и моральном) труда сотрудников.

Управление инновационным процессом с соблюдением вышеназванных и других принципов осуществляется на основе применения различных методов. Методы управления инновационным процессом подразделяются на административные, организационно-плановые, финансово-экономические и социально-психологические. Эти методы по своему содержанию весьма специфичны, отличаются от традиционных методов, применяемых в управлении производством, поскольку инновационная продукция (продуктовые новшества, технологии, методы) – товар особого рода, а информационные, организационные, этические и морально-психологические аспекты инноваций играют большую роль. Отметим, что на конечных этапах инновационного цикла значительно возрастает значение финансово-экономических методов управления. Этими методами охватываются многие аспекты управления инновационным процессом.

Эффективное управление инновационным процессом реализуется через инновационный механизм. Инновационный механизм – это совокупность организационных, управленческих, финансово-экономических, правовых, информационных, технических и морально-психологических факторов, их взаимосвязи и взаимодействия, способствующих успешному осуществлению инновационной деятельности и повышению эффективности ее результатов. Из этого определения вытекает, что элементами (составляющими) инновационного механизма являются:

- 1) организационные формы инновационных отношений;
- 2) методы управления инновациями;
- 3) методы финансирования инноваций;
- 4) методы оценки эффективности результатов инноваций;
- 5) порядок формирования и использования инновационных фондов (централизованных и децентрализованных, федеральных и региональных);
- 6) инновационное законодательство;
- 7) морально-психологические методы воздействия на инновационную активность;
- 8) меры информационно-технического оснащения инновационного процесса.

Отлаженность инновационного механизма, совместное функционирование этих элементов во многом определяются их взаимообусловленностью и соотносительностью, пропорциональностью. Соотносительность и структура этих элементов, значимость и оптимальность форм, методов и мер должны соответствовать уровню управления, на котором осуществляется инновационная политика.

## **Вопрос 2. Классификация инноваций**

Существуют различные виды классификации инноваций. В зависимости от используемых критериев различают:

- по видам работ – научные, технические (конструкторские и технологические), опытно-экспериментальные и производственные инновации;
- по конкретным результатам процесса нововведений (инноваций) – патенты, изобретения, новые или модифицированные изделия, прогрессивные технологические процессы, услуги, стандарты, новые методы управления и организации производства;
- по степени новизны – принципиально новые, новые, модификационные (модифицирующие) и псевдоинновации (псевдонововведения);
- по предметному (вещественному) содержанию – продуктые, технологические, социально-экономические, экологические, информационные, организационные и управленические инновации;
- по виду эффекта – научно-технические, экономические, социальные, экологические, информационные и политические инновации;
- по охвату основных сфер деятельности – производственно-технологические, организационно-управленческие, социально-политические и финансово-экономические инновации.

В практике управления инновационным процессом учитываются прежде всего наиболее важные критерии, отражающие существо инноваций (нововведений) и вытекающие непосредственно из определения понятия «инновация». К таким критериям относятся степень новизны и предметное содержание.

Среди инноваций, выделяемых по предметному содержанию, наиболее важными являются продуктые и технологические, но определяющими – продуктые. Продуктовые новшества (инновации) являются определяющими как способы и средства удовлетворения общественных потребностей, прежде всего материальных. Значительную часть продуктовых новшеств (инноваций) составляют средства труда.

Продуктовые новшества стали определяющими по отношению к другим и по той причине, что многие организационно-управленческие, социально-экономические нововведения обусловлены появлением новых видов продукции и условиями их потребления. Более того, само практическое осуществление таких инноваций в основном зависит от уровня продуктовых нововведений (инноваций) и темпов их распространения. Например, внедрение АСУ (организационно-управленческое новшество) или очистка водоемов (экологическое новшество) определяется уровнем развития технических средств – вычислительной техники, очистных сооружений и т. д. (продуктовых новшеств). Об этом свидетельствует показатель масштабности работ по продуктовым нововведениям (около 70 %). Продуктовые новшества в зависимости от области их применения подразделяются на продукцию производственного, потребительского и иного назначения (научное, оборонное, спортивное, экологическое). Все эти новшества (инновации) независимо от их назначения представляют собой промышленную продукцию.

Стэнфордским научно-исследовательским институтом предложена следующая классификация отдельных стадий (фаз) создания и коммерциализации новшеств:

- фаза открытия — период, предшествующий изобретению; это стадия фундаментальных исследований;
- фаза творчества — период между открытием и изобретением; это стадия прикладных исследований;
- фаза воплощения — период между изобретением и началом разработок в широких масштабах;
- фаза разработки — время, необходимое для разработки; это стадия проведения опытно-конструкторских работ;
- циклы технологических нововведений в конкретных областях;
- деловые циклы — циклы принятия нововведения потребителем.

Анализ сущности инноваций и различных подходов к их классификации позволил выделить следующие основные группы инноваций, различающихся по:

- сфере приложения — научно-технические, организационно-экономические и социально-культурные;
- характеру удовлетворяемых потребностей — создающие новые потребности и развивающие существующие;
- предмету приложения — инновация-продукт, инновация-процесс, инновация-сервис, инновации-рынки;
- степени радикальности — базисные, системные, прирастающие, псевдоинновации;
- глубине изменений — регенерирование первоначальных свойств, количественные изменения, адаптивные изменения, новый вариант, новое поколение, новый вид, новый род;
- причинам возникновения — стратегические и реактивные (адаптивные);
- характеру воздействия на рыночно-технологические возможности фирмы — архитектурные, революционные, нишесоздающие, регулярные;
- масштабам распространения — применяемые в одной отрасли и применяемые во всех или многих отраслях;
- роли в процессе производства — основные и дополняющие;
- характеру связи с научным знанием — восходящие и нисходящие.

Инновация-продукт — это новшество, имеющее физическую форму готового, принципиально нового или усовершенствованного изделия, которое выходит в этой форме (прежде всего в форме товара) за пределы предприятия. Этот тип инноваций требует значительных инвестиций, так как разработка новых продуктов предполагает проведение НИОКР, разработку инноваций-процессов.

Инновация-процесс — это техническое, производственное и управлеченческое усовершенствование, снижающее стоимость производства существующего продукта. Данные инновации менее рискованы, чем продуктовые, а в ряде случаев являются и менее капиталоемкими.

Инновация-сервис — инновация, связанная с обслуживанием процессов использования продукта за пределами предприятия (например, программное обеспечение компьютеров).

Инновации-продукты и инновации-процессы тесно связаны и могут переходить друг в друга. Так, разработанные предприятием оборудование и инструмент, применяющиеся при производстве товарной продукции внутри предприятия и не выходящие за его пределы, являются инновациями-процессами. Если эти оборудование и инструмент продаются на сторону, то они становятся инновациями-продуктами. Если предприятие разрабатывает для внутреннего пользования усовершенствованное программное обеспечение — это инновация-процесс. Если это делает специализированная фирма с целью продажи программного обеспечения стороннему потребителю, то речь идет об инновации-продукте. Когда предприятие, выпускающее компьютеры, разрабатывает для них улучшенное программное обеспечение и снабжает им потребителей этих компьютеров, то предприятие осуществляет сервисные инновации.

Рассмотрим другой срез классификации инноваций с делением их на базисные (радикальные), системные, улучшающие (прирастающие), псевдоинновации.

Базисные инновации — это инновации, возникшие на базе крупных изобретений, кладущие начало новым, ранее неизвестным продуктам или процессам, основанным на новых научных принципах. В качестве примера можно привести паровую машину, электричество, атомную энергетику, ксерографию, вакуумную трубку, транзисторы и т.д. Базисные инновации требуют наибольших инвестиций, процесс их разработки является длительным, а их коммерциализация приводит к появлению новых технологических укладов.

Системные инновации представляют собой новые функции посредством объединения составных частей радикальных инноваций новыми способами. К системным инновациям можно отнести использование вакуумной трубы в радио и телекоммуникационных системах, использование транзисторов в цифровых электронных технологиях. Первоначально они были предусмотрены для других целей: вакуумная трубка — для телефонных систем, а транзистор — для замены вакуумной трубы.

Улучшающие инновации — это малые, но важные улучшения продуктов, процессов, сервиса. Прирастающие инновации продолжают техническое улучшение и распространяются на приложения радикальных и системных инноваций. Например, изобретение вакуумной трубы потребовало улучшений по созданию вакуума, прежде чем она стала компонентом телефона. Тысячи инноваций были произведены по улучшению транзистора, на основе которых были созданы интегральные схемы, большие и сверхбольшие интегральные схемы.

Псевдоинновации — это внешние изменения продуктов или процессов, не приводящие к изменению их потребительских характеристик.

Классификация инноваций по глубине вносимых изменений во многом дополняет рассмотренную выше и позволяет более детально проследить переходы от инноваций низкого уровня к инновациям более высокого уровня. Данная классификация предложена чехословацким экономистом Ф. Валентой.

Инновации нулевого порядка — регенерирование первоначальных свойств системы, сохранение и обновление ее существующих функций.

Инновации первого порядка — изменение количественных свойств системы.

Инновации второго порядка — перегруппировка составных частей системы с целью улучшения ее функционирования.

Инновации третьего порядка — адаптивные изменения элементов производственной системы с целью приспособления друг к другу.

Инновации четвертого порядка — новый вариант, простейшее качественное изменение, выходящее за рамки адаптивных изменений; первоначальные признаки системы не меняются — происходит некоторое улучшение их полезных свойств (например, оснащение существующего электровоза более мощным двигателем).

Инновации пятого порядка — новое поколение; меняются все или большинство свойств системы, но базовая структурная концепция сохраняется (например, переход от электродвигателей серии А к серии АИ).

Инновации шестого порядка — новый вид, качественное изменение первоначальных свойств системы, первоначальной концепции без изменения функционального принципа (например, возникновение бесчелочного ткацкого станка).

Инновации седьмого порядка — новый род, высшее изменение в функциональных свойствах системы или ее части, которое меняет ее функциональный принцип (например, переход к полупроводникам и транзисторам, замена классического железнодорожного транспорта транспортом на "воздушной подушке").

Внедрение инноваций оказывает влияние на продуктovo-техно-логические и рыночные возможности фирмы. Инновации могут сохранять или разрушать эти возможности. В связи с этим можно выделить четыре типа инноваций: архитектурные, революционные, нишесоздающие и регулярные [1, с. 135—141].

Архитектурные инновации — это инновации, приводящие к устареванию существующих технологий и продуктов, а также рыночно-потребительских связей.

Революционные инновации приводят к устареванию продуктovo-технologических возможностей, но не разрушают рыночно-продуктовые связи. Данный тип инноваций революционизирует традиционные рынки.

Нишесоздающие инновации сохраняют продуктovo-технologические возможности, но разрушают существующие рыночно-потребительские связи. Они создают новые рыночные ниши для существующих технологий и продуктов.

Регулярные инновации консервируют как продуктово-технологические возможности, так и рыночные связи. Данный тип инноваций имеет место тогда, когда происходит совершенствование продуктов и технологий, например, с помощью прирастающих инноваций, которые приводят к закреплению предприятий на старых рынках.

Инновация характеризуется такими родственными терминами, как инновационный процесс, инновационная деятельность, инновационный потенциал и потенциал инновации. Инновационный процесс рассматривается как процесс прохождения новшеством цикла «исследование – производство – потребление». Инновационная деятельность – это различные виды работ по созданию новшеств, в состав которых входят исследования поисково-прикладного характера, проектно-конструкторские и технологические разработки, опытно-экспериментальные и производственно-эксплуатационные работы.

Инновационный потенциал – это готовность и восприимчивость общества, народного хозяйства, отрасли, региона (республики), научно-производственного комплекса, предприятия к нововведениям (инновациям) с учетом научно-технических, производственных, трудовых, материально-ресурсных и иных возможностей. Понятие потенциал инновации обычно используется при оценке научно-технической и социально-экономической значимости инновации, ее масштабности. Здесь было бы более обоснованным учитывать и экологическую значимость. Исходя из этого потенциал инновации можно трактовать как ожидаемый уровень научно-технической, социально-экономической и экологической эффективности ее реализации, а также возможности ее совершенствования (модификации, модернизации) и широкого распространения. Инновационный потенциал и потенциал инновации могут быть оценены лишь на основе анализа конкретных объектов (например, региона, предприятия) и отдельных новшеств (изделий, технологических процессов, методов производства и управления).

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ**

### **2.1 Лабораторная работа №1 (2 часа).**

Тема: Модели и методы принятия управленческого решения

**2.1.1 Цель работы:** моделирование ситуаций принятия управленческих решений

**2.1.2 Задачи работы:**

представлены в рабочей тетради

**2.1.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:**

1. рабочие тетради

**2.1.4 Описание (ход) работы:**

описаны в рабочей тетради

### **2.2 Лабораторная работа №2 (2 часа).**

Тема: Основы кадровой политики на предприятии

**2.2.1 Цель работы:** сформировать кадровую политику, основываясь на долгосрочных планах предприятия

**2.2.2 Задачи работы:**

представлены в рабочей тетради

**2.2.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:**

1. рабочие тетради

**2.2.4 Описание (ход) работы:**

Разработать кадровую политику предприятия опираясь на полученные теоретические знания и пример конкретной организации.

### **2.3 Лабораторная работа №3 (2 часа).**

Тема: Коммуникация в процессе управления

**2.3.1 Цель работы:** Выстроить коммуникативные связи организации опираясь на предложенную организационную структуру

**2.3.2 Задачи работы:**

1. Выстроить наиболее короткие и эффективные каналы передачи информации в организации.

2. Найти взаимосвязь горизонтальных и вертикальных каналов передачи информации.

**2.3.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:**

1. рабочие тетради

**2.3.4 Описание (ход) работы:**

Изучить организационную структуру предприятия и определить вертикаль и горизонталь передачи информации между руководителем и подчиненным, а также между исполнителями одного уровня.

**2.4 Лабораторная работа №4 ( 2 часа).**

Тема: Руководитель в системе управления предприятием

**2.4.1 Цель работы:** изучить роль руководителя в организации.

**2.4.2 Задачи работы:**

1. Охарактеризовать личностные и профессиональные качества руководителя.

2. Определить стиль руководства.

3. Выделить значимость руководителя в системе управления

**2.4.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:**

1. рабочие тетради

**2.4.4 Описание (ход) работы:**

Проанализировать качества руководителя, выделить наиболее эффективный стиль руководства, обозначить роль руководителя при принятии решений и взаимосвязи с подчиненными.

**2.5 Лабораторная работа №5 ( 2 часа).**

Тема: Эффективность управления предприятием

**2.5.1 Цель работы:** определение факторов, влияющих на рост эффективности предприятия

**2.5.2 Задачи работы:**

1. Выявить экономические факторы эффективности организации.

2. Определить пути повышения эффективности управления.

**2.5.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:**

1. рабочие тетради

**2.5.4 Описание (ход) работы:**

На примере конкретной организации оценить эффективные и не эффективные подходы к управленческой деятельности.

**2.6 Лабораторная работа №6 (2 часа).**

Тема: Конфликты в организации и способы их разрешения

**2.6.1 Цель работы:** формирование навыком разрешения конфликтных ситуаций конструктивным путем

**2.6.2 Задачи работы:**

1. выявить причину конфликта

2. определить метод решения конфликта.

3. не допустить разрастание конфликтной ситуации

**2.6.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:**

1. рабочие тетради

**2.6.4 Описание (ход) работы:**

1. Внимательно прочитай ситуацию. На основании исходных данных реши их.

**2.7 Лабораторная работа №7 ( 2 часа).**

Тема: Управление операциями

**2.7.1 Цель работы:** применение на практике технологий управления персоналом организаций

**2.7.2 Задачи работы:**

1. Составьте примерный план развития операций для конкретного сотрудника
2. Составьте план действий для конкретного сотрудника.

**2.7.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:**

1. рабочие тетради

**2.7.4 Описание (ход) работы:**

Решите ситуации:

**2.8 Лабораторная работа №8 ( 2 часа).**

Тема: Стратегическое управление

**2.8.1 Цель работы:** получить навык управления предприятием в долгосрочной перспективе и построения длительных планов

**2.8.2 Задачи работы:**

1. Обосновать принципы и методы стратегического управления
2. Подготовьте тест и проведите тестирование на предмет определения психологического климата в коллективе по известной Вам методике
3. Проведите исследование на определение социальной роли в коллективе

**2.8.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:**

1. рабочие тетради

**2.8.4 Описание (ход) работы:**

На основании предложенной практической ситуации решите проблемы, связанные со стратегическим управлением.

**2.9 Лабораторная работа №9 (2 часа).**

Тема: Социальная ответственность и этика

**2.9.1 Цель работы:** определить ответственность предприятия перед коллективом и охарактеризовать этические нормы и ценности коллектива

**2.9.2 Задачи работы:**

- 1.Выявить социальные факторы управления.
- 2.Сформировать коллективный договор
- 3.Разработать кодекс корпоративной этики

**2.9.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:**

1.рабочие тетради

**2.9.4 Описание (ход) работы:**

В группе по 3 человека разработать указанные документы и предложить их на обсуждение другим участникам занятия.

**2.10 Лабораторная работа №10 (2 часа).**

Тема: Социальные факторы управления

**2.10.1 Цель работы:** выявить особенности управления различными категориями персонала предприятия

**2.10.2 Задачи работы:**

1. Определить категории персонала разных типов предприятия
2. Выделить проблемы и особенности управления персоналом разных социальных групп

**2.10.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:**

- 1.рабочие тетради

**2.10.4 Описание (ход) работы:**

Проанализировать предприятия разных форм собственности и видов деятельности, изучить структуру коллектива и обосновать проблемы и особенности управления трудовым коллективом.

### **3. 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 управленческой мысли**

##### **3.2.1 Вопросы к занятию:**

1. Модели управления как форма эволюции управленческой 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: **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.

### **3.4 Семинарское занятие №4 ( 2 часа).**

Тема: **Функции и цели теории управления**

#### **3.4.1 Вопросы к занятию:**

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

#### **3.4.2 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.

### **3.5 Семинарское занятие №5 ( 2 часа).**

Тема: **Системный и ситуационный подход к изучению теории управления**

#### **3.5.1 Вопросы к занятию:**

1. Понятие системного подхода, его основные черты и принципы.
2. Отличия традиционного и системного подходов к управлению.
3. Значение системного подхода в управлении.
4. Требования к системе управления.
5. Синергетический подход в управлении.
6. Понятие, сущность и значение ситуационного подхода.
7. Процессный подход.

#### **3.5.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения системы социального партнерства

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 по материалам исследования, проведенного студентами под руководством преподавателя;

Структура:

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

### **3.6 Семинарское занятие №6 ( 2 часа).**

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

#### **3.6.1 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.

#### **3.6.2 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.

### **3.7 Семинарское занятие №7 ( 2 часа).**

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

#### **3.7.1 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
4. Понятие организационной структуры управления организацией.
5. Типы, виды организационных структур и принципы их построения.
6. Многообразие организационных структур.
7. 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 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.

### **3.8 Семинарское занятие №8 ( 2 часа).**

Тема: **Общенаучные методы теории управления**

#### **3.8.1 Вопросы к занятию:**

1. Методология управления и ее компоненты.
2. Понятие и сущность методов управления.

3. Классификация методов управления.
- 3.1. Экономические методы управления.
- 3.2. Социально-психологический метод управления.
- 3.3. Организационно-административные методы управления.
4. Методы управления сложным объектом.

### **3.8.2 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.

### **3.9 Семинарское занятие №9 ( 2 часа).**

Тема: **Методология и организация процесса разработки управленческого решения**

#### **3.9.1 Вопросы к занятию:**

1. Понятие и сущность управленческого решения.
2. Основные этапы разработки управленческих решений.
3. Подготовка к разработке управленческого решения.
4. Разработка управленческого решения.
5. Принятие решения, реализация, анализ результата.

### **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: **Модели и методы принятия управленческого решения**

### **3.10.1 Вопросы к занятию:**

1. Технологии принятия решений: метод анализа иерархий.
2. Необходимость моделирования ситуаций при принятии управленческих решений.
3. Типы моделей управленческих решений.
4. Процесс построения модели и сложность моделирования ситуации.
5. Методы принятия управленческих решений.

### **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.

### **3.11 Семинарское занятие №11 ( 2 часа).**

Тема: Управление и активизация человеческих ресурсов на предприятии

### **3.11.1 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

### **3.11.2 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.

### **3.12 Семинарское занятие №12 ( 2 часа).**

## **Тема: Основы кадровой политики на предприятии**

### **3.12.1 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

### **3.12.2 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.

## **3.13 Семинарское занятие №13 ( 2 часа).**

### **Тема: Стили управления**

### **3.13.1 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.

### **3.13.2 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.

## **3.14 Семинарское занятие №14 ( 2 часа).**

## **Тема: Коммуникация в процессе управления**

### **3.14.1 Вопросы к занятию:**

1. Понятие и сущность коммуникации.
2. Место и роль коммуникаций в процессе управления.
3. Виды и функции коммуникаций.
4. Проблемы повышения эффективности коммуникаций.
5. Элементы и этапы процесса коммуникаций.
6. Способы совершенствования коммуникационных процессов в организации.

### **3.14.2 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.

## **3.15 Семинарское занятие №15 (2 часа).**

### **Тема: Групповая динамика**

### **3.15.1 Вопросы к занятию:**

1. Понятие и сущность групповой динамики.
2. Понятие и значение формальных групп в организации.
3. Процесс формирования команды
4. Понятие, сущность и особенности неформальных групп внутри коллектива.
5. Управление неформальными организациями.
6. Повышение эффективности формальных групп

### **3.15.2 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.

**3.16 Семинарское занятие №16 ( 2 часа).****Тема: Руководитель в системе управления предприятием****3.16.1 Вопросы к занятию:**

1. Руководитель как субъект управленческих решений и действий.
2. Основные теории лидерства.
3. Анализ и оценка эффективности труда руководителя.
4. Функции руководителя.
5. Модель эффективного управленаца.
6. Требования, предъявляемые к руководителю.
7. Личный потенциал руководителя.

**3.16.2 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.

**3.17 Семинарское занятие №17 ( 2 часа).****Тема: Эффективность управления предприятием****3.17.1 Вопросы к занятию:**

1. Понятие и сущность эффективности управления.
2. Критерии и показатели оценки эффективности управления предприятием.
3. Модели оценки и анализа эффективности управления.
4. Факторы повышения эффективности управления предприятием.

**3.17.2 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.

### **3.18 Семинарское занятие №18 ( 2 часа).**

Тема: **Конфликты в организации и способы их разрешения**

#### **3.18.1 Вопросы к занятию:**

1. Понятие, причины и виды конфликтов.
2. Развитие и разрешение конфликтов.
3. Управление и предупреждение конфликтных ситуаций.
4. Методы и пути преодоления конфликтных ситуаций в организации.
5. Роль руководителя в разрешении конфликтов.

#### **3.18.2 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.

### **3.19 Семинарское занятие №19 ( 2 часа).**

Тема: **Управление операциями**

#### **3.19.1 Вопросы к занятию:**

1. Проектирование работ и нормирование труда.
2. Оперативное управление и планирование выпуска продукции.

#### **3.19.2 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.

**3.20 Семинарское занятие №20 ( 2 часа).**Тема: **Стратегическое управление****3.20.1 Вопросы к занятию:**

1. Реализация стратегического плана.
2. Управление реализацией стратегического плана.
3. Оценка стратегического плана.

**3.20.2 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.

**3.21 Семинарское занятие №21 ( 2 часа).**Тема: **Социальная ответственность и этика****3.21.1 Вопросы к занятию:**

1. Социальная ответственность в развитых странах.
2. Этика и современное управление.
3. Повышение показателей этичности поведения.

**3.21.2 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.

**3.22 Семинарское занятие №22 ( 2 часа).**Тема: **Социальные факторы управления**

**3.22.1 Вопросы к занятию:**

1. Сущность организационного управления.
2. Приростное и предпринимательское организационное поведение.
3. Социальные регуляторы управления в организации.

**3.22.2 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.