

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства»
(ПГУАС)

Н.Ю. Улицкая, М.С. Акимова

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Рекомендовано Редсоветом университета
в качестве учебного пособия для студентов,
обучающихся по направлению подготовки
21.04.02 «Землеустройство и кадастры»

Пенза 2015

УДК 005+346.26(075.8)
ББК 65.290-2+65.012.1я73
У48

Рецензенты: кандидат экономических наук, генеральный директор ООО «Центр Бизнес-планирования» Р.И. Аксененко;
кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экспертиза и управление недвижимостью» Т.В. Учинина (ПГУАС)

Улицкая Н.Ю.

У48 Основы менеджмента и предпринимательства: учеб. пособие / Н.Ю. Улицкая, М.С. Акимова. – Пенза: ПГУАС, 2015. – 80 с.

Рассматриваются черты менеджмента, бизнеса и предпринимательства, принципы и функции управленческой деятельности, формы трудовых коллективов, типы характеров сотрудников коллектива, показатели кадрового потенциала предприятий, формы и способы организации предприятия.

Учебное пособие подготовлено на кафедре «Кадастр недвижимости и право» и предназначено для использования студентами, обучающимися по направлению подготовки 21.04.02 «Землеустройство и кадастры», при изучении дисциплины «Основы менеджмента и предпринимательства».

© Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства, 2015
© Улицкая Н.Ю., Акимова М.С., 2015

ВВЕДЕНИЕ

Трансформация рыночных отношений в России потребовала переосмысления подходов к управлению земельными ресурсами, расширению предпринимательской деятельности в различных сферах отраслей хозяйства. В экономической теории и на практике хорошо известно, что эффективность земельных реформ в любом государстве напрямую зависит от места и роли землеустройства и кадастров, являющихся основным механизмом проведения земельных преобразований. Через систему землеустройства и кадастров осуществляются функции государства по управлению земельными ресурсами: территориальное планирование и организация рационального использования земель, их охрана, информационное обеспечение, кадастр недвижимости и мониторинг земель, земельный контроль и т.д. В последнее десятилетие обострилась проблема развития менеджмента и предпринимательства в области земельно-имущественных отношений.

Важнейшей функцией современного менеджмента является предпринимательство, которое становится одной из основных функций территориального управления. Предпринимательство принято рассматривать как инициативную деятельность, направленную на насыщение рынка товарами, услугами и на получение прибыли или личного дохода и осуществляемую от своего имени на свой риск и ответственность.

С учетом различных определений предпринимательства могут быть сформулированы следующие основные мотивы предпринимательской деятельности:

- личное обогащение;
- желание стать хозяином своего дела, свободно принимать решения, самостоятельно владеть и распоряжаться доходом;
- самореализация, т.е. развитие и наилучшее применение своих способностей;
- желание рисковать, играть.

Ограничениями предпринимательской деятельности являются: законодательные нормы, требования экологии, сохранения здоровья населения, пожарная безопасность.

Занятие предпринимательской деятельностью не требует разрешения, т.е. действует не разрешительный, а регистрационный принцип организации предпринимательского дела.

Предпринимательство может быть частным, коллективным, государственным и контрактным.

Частное предпринимательство предусматривает единоличное владение, распоряжение, использование имущества и единоличную ответственность.

Коллективное предпринимательство осуществляется группой лиц, связанных друг с другом солидарной или долевой ответственностью.

Государственное предпринимательство осуществляется государственными предприятиями, действующими на правах полного хозяйственного ведения.

На основе контракта, заключаемого с собственником предприятия, осуществляет предпринимательскую деятельность профессиональный менеджер.

Занятие конкретной предпринимательской деятельностью предполагает наличие определенных условий:

- стартовый капитал для образования уставного фонда предприятия;
- свободный рынок, обеспечивающий движение всех факторов производства, открытость и доступность рынка для всех, свободное ценообразование;
- правовая защищенность и гарантии в отношении собственности, доходов, прав и свободы предпринимателей;
- знания, практические навыки, культурное развитие;
- благожелательное общественное мнение;
- подробная информация о конкурентах;
- правильный выбор организационно-правовых форм и географического расположения предприятий.

Предпринимательство предшествует менеджменту. Иначе говоря, сначала организуется дело, затем его менеджмент. Сфера предпринимательства включает разработку предпринимательской идеи, изыскание ресурсов и определение способов их эффективного использования. Сфера менеджмента охватывает процессы обеспечения эффективного использования ресурсов.

Менеджмент включает осуществление функций планирования, организации, мотивации, контроля, а также связующих процессов в деятельности фирмы, а именно коммуникаций и принятия и реализации управленческих решений.

Термин «предприниматель» ввел в научный оборот француз Р. Кантилон, живший в начале XVIII в. Он охарактеризовал предпринимателя как человека, который за определенную цену покупает средства производства, чтобы произвести продукцию и продать ее в целях получения дохода, и который, принимая на себя обязательства по издержкам, не знает, по каким ценам может осуществляться реализация. В таком определении предпринимательство понимают как функцию с элементом риска.

Считается, что функциями, имманентно присущими предпринимателю, являются:

- соединение ресурсов земли, капитала и труда в единый процесс;
- принятие решений в процессе бизнеса;
- новаторство в коммерции, технологии, организации;
- риск своими и заемными средствами, временем, трудом, деловой репутацией.

Современная экономическая наука выделяет следующие черты предпринимателя: решения принимает самостоятельно; восприимчив к новому; привержен к риску; поглощен результатами своей деятельности; крайне требователен к себе и способностям своих компаньонов.

Предприниматель создает организацию и управляет хозяйственным процессом независимо от вида и сферы деятельности. Сфера хозяйственной деятельности включает в себя финансовые, расчетные, правовые отношения, отношения, связанные с товародвижением, страхованием, рекламой продукции и услуг и др.

Предпринимательская деятельность может осуществляться как физическими, так и юридическими лицами. Их деятельность называется индивидуальной предпринимательской деятельностью, регулируемой законами государства, которые разрешают заключать сделки и обязывают к ответственности. Юридические лица осуществляют коллективное предпринимательство и являются носителями имущественных прав и обязанностей.

Свои функции, права и обязанности предприниматель реализует непосредственно или с помощью менеджеров, которые занимают соответствующие должности и имеют подчиненных им сотрудников, специалистов. Менеджер может руководить ими или как администратор (бюрократически), или демократически. В любом случае менеджер управляет порученным ему делом в рамках договорных отношений с владельцем бизнеса.

Выпускники направления 21.04.02. «Землеустройство и кадастры» как будущие профессионалы в области земельно-имущественных отношений должны постичь теоретические азы и практические особенности менеджмента и предпринимательства для последующей успешной деятельности на рынке кадастровых и землеустроительных услуг, при организации своих фирм, при налаживании контактов внутри трудовых коллективов, с партнерами и конкурентами.

Данное учебное пособие предназначено для успешного освоения дисциплины «Основы менеджмента и предпринимательства», входящей в цикл Б1.В.ОД.1. ООП.

Дисциплина изучается магистрами в первом семестре. Трудоемкость дисциплины составляет 144 ч, в т.ч.:

- 18 ч аудиторных занятий (лекции – 4 ч, практические занятия – 14 ч);
- 90 ч самостоятельная работа (подготовка к занятиям, подготовка рефератов, докладов, курсовой работы, подготовка к экзамену).

Целью дисциплины «Основы менеджмента и предпринимательства» является знакомство магистров с подходами к организации предпринимательской деятельности и с системой формирования менеджмента на предприятии.

Предметом рассмотрения является механизм менеджмента в предпринимательстве, рассматриваются виды экономической деятельности пред-

приятия, механизмы функционирования фирмы, связи предпринимателей с потребителями, хозяйствующими партнерами, наемными работниками, государством и др.

Задачами дисциплины выступают:

- изучение теоретических основ менеджмента и предпринимательства;
- освоение студентами практических способов организации предприятия и системы менеджмента на предприятии.

В результате освоения курса магистры овладевают следующими компетенциями:

– готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.

– способность владеть приемами и методами работы с персоналом, методами оценки качества и результативности труда персонала.

В результате студент должен:

знать:

- основные функции менеджмента;
- законодательные основы регулирования предпринимательской деятельности на рынке недвижимости, в земельно-имущественной сфере;
- структурные организации предприятий;

уметь:

– руководить трудовым коллективом организации, работающей на рынке кадастровых и землеустроительных услуг;

– толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия сотрудников коллектива, партнеров, потребителей кадастровых и землеустроительных услуг;

– разбираться в особенностях характеров и поведения сотрудников коллектива, партнеров, потребителей кадастровых и землеустроительных услуг;

владеть:

– приемами и методами работы с персоналом;

– методами оценки качества и результативности труда персонала;

иметь представление о способах и формах организации бизнеса на рынке недвижимости, в земельно-имущественной сфере.

Материал учебного пособия расположен в той последовательности, которая отвечает логике изложения курса «Основы менеджмента и предпринимательства» и его дидактическим единицам.

Лекция № 1. МЕНЕДЖМЕНТ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

1.1. Менеджмент и предпринимательство: общие черты и различия

Менеджмент (англ. *management*) – это управление, заведование и организация производства; совокупность принципов, методов, средств и форм управления, разрабатываемых и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

Термин «управление» трактуется как функция организованных систем разной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ. С экономической точки зрения управление определяется как сознательное целенаправленное воздействие со стороны субъектов на людей и экономические объекты с целью направить их действия и получить желаемые результаты.

Термин «менеджмент» в упрощенном понимании рассматривается как умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей. При этом само это понятие можно рассматривать с трех точек зрения.

1. Менеджмент – это вид деятельности по руководству людьми, т.е. функция управления.

2. Менеджмент – это область человеческих знаний, т.е. наука, помогающая осуществить эту функцию.

3. Менеджмент – это категория людей (менеджеров), осуществляющих работу по управлению.

Менеджмент и управление в экономической литературе рассматриваются практически с одних и тех же позиций.

Менеджмент как искусство базируется на том, что организации – это сложные социально-экономические системы, управление которыми требует учета огромного числа факторов внешней и внутренней среды. Принятие управленческих решений в этих условиях – действительно искусство, базирующееся на знаниях, умениях, интуиции, опыте людей, управляющих организациями, и др.

Менеджмент как наука имеет свой предмет изучения, проблемы и подходы к их решениям. Эта наука разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

Введенное американцами в научный и практический оборот понятие «менеджмент» в упрощенном понимании означает способность управляющего добиваться преследуемых целей, планируя, организуя, мотивируя и контролируя деятельность других людей.

В российских условиях понятия «менеджмент» и «предпринимательство» стали широко употребляться в конце 80-х – начале 90-х гг. в связи с начавшейся перестройкой в стране. Переход от административно-командной системы управления к рыночной потребовал изменений как в социально-политической жизни общества, так и во всей экономической сфере. Необходимо было пересмотреть сложившуюся ранее систему управления, в основе которой лежали принципы централизованного директивного планирования, жесткого распределения материальных, людских и финансовых резервов и ресурсов из центра. Нужно было менять всю систему подчинения и контроля, фундаментом которой являлись демократический централизм, народный контроль и т.д.

Рыночные отношения предполагают иной подход к управлению: более демократических методов работы; новых взаимоотношений «руководитель – подчиненный»; следование жестким правилам рынка, конкуренции, частного интереса, а также стремление людей извлечь наибольшую выгоду от предпринятого дела.

К 1993 г. в народном хозяйстве России насчитывалось более 4 % населения, занятого предпринимательской деятельностью. Сотни тысяч рабочих, служащих, крестьян, начальников цехов и участков, директоров заводов, партийных и комсомольских работников предприняли попытку организовать свой бизнес. Появилось понятие «малый и средний бизнес», возникли мелкие и крупные банки и соответственно банкиры, биржевики, управляющие крупными компаниями и руководители небольших заводов, магазинов и других коммерческих и некоммерческих организаций.

Финансовый кризис 1998 г. подорвал материальную основу ряда предпринимательских организаций и привел к уменьшению их количества, но не приостановил самого процесса движения. Предпринимательство получило право на жизнь и, несомненно, будет развиваться и впредь.

Большие возможности для развития предпринимательства открылись в результате приватизации (при всех ее издержках и злоупотреблениях), которая позволила создать частные предприятия, акционерные общества, ассоциации и союзы в промышленности и других отраслях народного хозяйства. Новые экономические отношения потребовали не только предпринимателей, но и профессиональных управляющих – менеджеров.

В наше время понятия «менеджер», «бизнесмен», «предприниматель» широко употребляют как в обыденной практике, так и в научной и учебной литературе. Такое соседство понятий иногда вносит неясность и путаницу в определение функций этих лиц, поэтому необходимо выяснить «кто есть кто».

К основным признакам бизнеса относят:

- обмен производственной деятельностью между субъектами экономики на разных уровнях;
- стремление участников обмена реализовать свои интересы независимо от того, как реализуются при этом интересы других участников;

- проявление личной или коллективной инициативы в процессе подготовки и проведения сделки;
- готовность идти на риск ради проведения сделки на выгодных условиях;
- использование различных приемов делового общения в целях достижения наибольшей выгоды.

Бизнес (англ. *business*) – это предпринимательская деятельность, дело или занятие, которое является источником получения прибыли (наживы).

Предприниматель как мелкий собственник выполняет свои функции самостоятельно, личным трудом создает продукты (услуги), принимает необходимые решения по ходу развития своего дела, сам обеспечивает производственную деятельность ресурсами, реализует продукцию и присваивает результаты собственного труда.

Дело выглядит иначе, когда возрастают масштабы производства, возникают его побочные виды, организуются филиалы, дочерние компании, предприятие выходит со своей продукцией за рубеж. Здесь уже собственного труда предпринимателя недостаточно. Каждая из функциональных областей работы предприятия (снабжение, производство, сбыт и т.д.) становится самостоятельным направлением, т.е. происходит разделение функций на производственные и управленческие, что требует профессионального управляющего ими. Вот здесь и появляется на рынке труда рабочая сила соответствующей специальности – профессиональный менеджер.

Конечно, предприниматель как собственник может и сам заниматься вопросами управления, оставив участие в непосредственном производстве. В данном случае предприниматель (бизнесмен) и менеджер объединяются в одном лице. Это характерно в основном для малого бизнеса. Но многие средние, по определенным критериям, предприятия и все крупные, как правило, управляются наемными профессиональными управляющими – менеджерами.

Под управлением бизнесом принято подразумевать управление коммерческими и хозяйственными организациями. Наряду с понятием «управление бизнесом» применяют термин «деловое администрирование». Если речь идет о государственном предприятии (организации), то применяют термин «государственное управление».

Итак, предприниматель (бизнесмен) и менеджер – это близкие понятия, но не одно и то же. Бизнесмен – это собственник, применяющий свой или заемный капитал в целях получения прибыли или предпринимательского дохода. Он может не занимать в своем предприятии никакой официальной должности, но может и входить в его правление или попечительский совет.

Слово «менеджер» (англ. *manager*) имеет несколько значений:

- 1) наемный профессиональный управляющий;
- 2) специалист по управлению производством;
- 3) предприниматель в профессиональном спорте.

Таким образом, менеджер – это наемный работник, занимающий определенную должность в данной организации. В то же время менеджер в ряде случаев может быть совладельцем этого предприятия, иметь его акции.

В работе менеджера и бизнесмена есть общие черты: оба преследуют цели, поставленные перед предприятием; применяют определенные способы управления; планируют, координируют и контролируют деятельность работников предприятия; работают на свой страх и риск. Один рискует своей должностью, второй – собственным капиталом.

Согласно современному российскому законодательству, предпринимательская деятельность (или предпринимательство) – это самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от использования имущества – продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

На рис. 1 приведены аспекты предпринимательской деятельности с различных сторон рассмотрения.

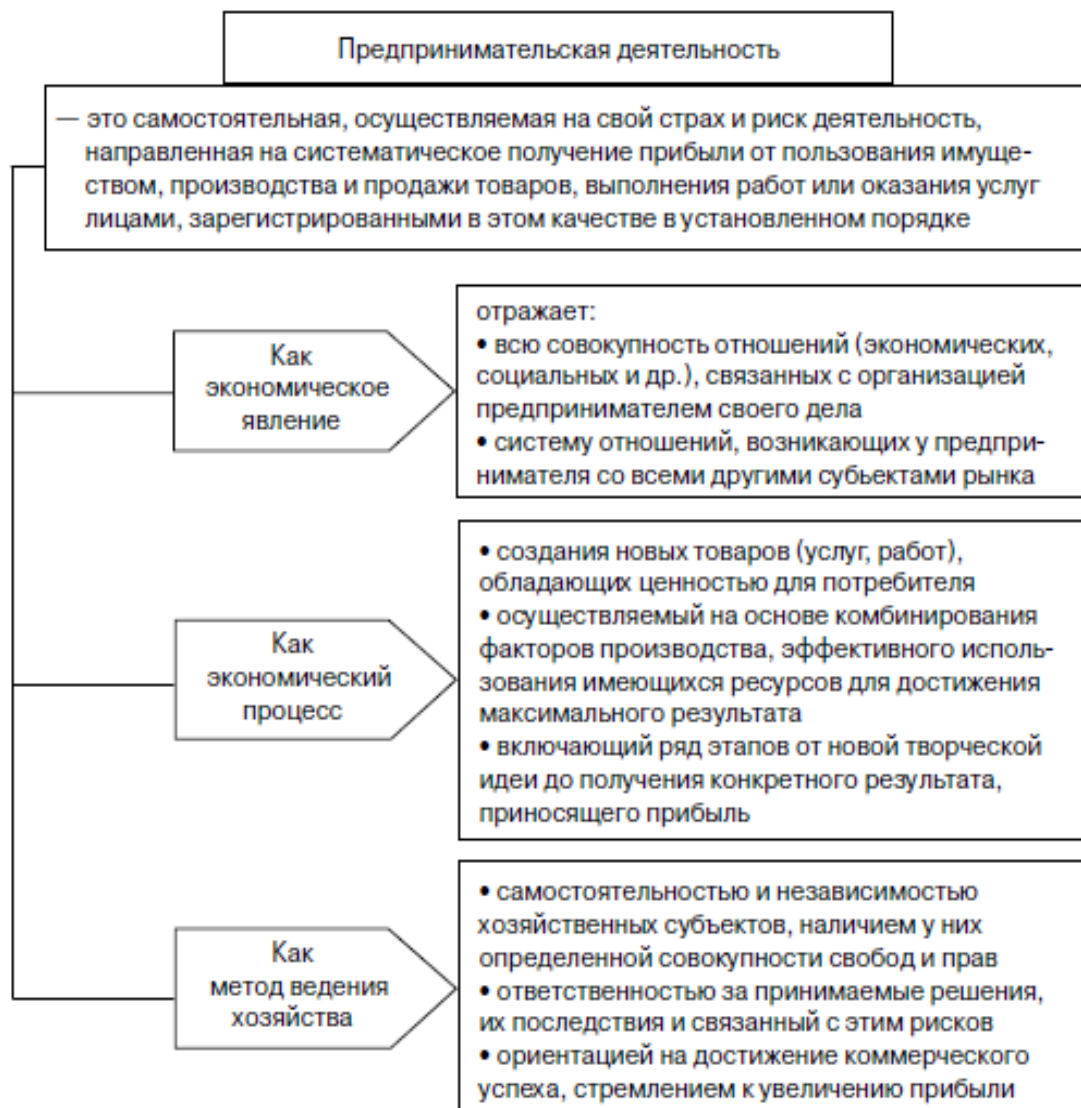


Рис. 1. Предпринимательская деятельность

Многообразие сторон предпринимательства обобщено и представлено на рис. 2. В данной схеме показано, что все аспекты предпринимательства (экономические, социальные, психологические и юридические) оказываются взаимосвязанными между собой. Если к определению экономической сущности предпринимательства добавить регистрацию согласно соответствующему законодательству, появляется возможность определить юридическую сущность. Экономический аспект влияет на формирование социального и психологического аспектов, которые, в свою очередь, также обнаруживают взаимное влияние.



Рис. 2. Сущность предпринимательства и взаимодействие его элементов

Непременным условием развития предпринимательства является существование частной собственности.

Для развития предпринимательства нужны и другие условия. Они включают в себя стабильность государственной экономической и социальной политики, льготный налоговый режим, развитую инфраструктуру поддержки предпринимательства, существование эффективной системы защи-

ты интеллектуальной собственности, формирование гибких рыночных механизмов повышения деловой активности предпринимателей. Предприниматели должны иметь возможность свободного выхода на внешний рынок. Следует создать доступную для предпринимателей кредитную систему, предоставить возможность приобретать необходимые средства производства, сырье и комплектующие изделия.

За словом «предпринимательство» стоит дело, предприятие, производство продукта (полезной вещи) или услуги (невещественного продукта). Предпринимательство обеспечивает освоение новых перспективных производств, способствует «вымыванию» устаревших.

Таким образом, предпринимательство как субъект хозяйствования и особый творческий тип экономического поведения составляет неотъемлемое свойство всех факторов достижения экономического успеха.

Важнейшим признаком предпринимательства является самостоятельность и независимость хозяйствующих субъектов. Каждый человек, становясь предпринимателем, самостоятельно решает все вопросы деятельности своего предприятия, исходя из экономической выгоды и рыночной конъюнктуры. Обладая самостоятельностью, предприниматель берет на себя личную ответственность за результаты деятельности. Заинтересованность в сочетании с ответственностью заставляет предпринимателя работать в жестком режиме.

Предпринимательство немисливо без новаторства, творческого поиска. Эффективно работать может только тот, кто обеспечивает высокое качество и постоянно обновляет продукцию.

Основным субъектом предпринимательской деятельности выступает предприниматель, взаимодействующий:

- с потребителем как основным его контрагентом;
- с государством, которое в различных ситуациях может выступать в качестве помощника или противника;
- с наемными работниками;
- с партнерами по бизнесу.

Целью предпринимательства является производство и предложение рынку такого товара, на который имеется спрос и который приносит предпринимателю прибыль.

Основные предпринимательские функции:

- организация производства и управления;
- взятие на себя риска и материальной ответственности за результаты;
- принятие экономических управленческих решений и экономическая власть на рынке.

Реализация предпринимательского потенциала – это процесс последовательных действий потенциальных и функционирующих предпринимателей по применению предпринимательских способностей, существующих

возможностей и доступных ресурсов для подготовки и осуществления хозяйственной деятельности субъектами малого предпринимательства.

Указанный процесс предполагает, что субъект для начала и последующего осуществления предпринимательской деятельности будет использовать три составляющие предпринимательского потенциала, которые выступают институциональными условиями данного процесса (рис. 3).



Рис. 3. Составляющие предпринимательского потенциала

Реализация предпринимательского потенциала не ограничивается только функционированием субъекта предпринимательской деятельности, а является комплексным процессом, включающим реализацию как внутренних составляющих потенциала конкретного предпринимателя (его врожденных предпринимательских способностей, личных возможностей и имеющихся у него в наличии ресурсов), так и внешних составляющих, которые имеют определенную доступность для будущих и действующих предпринимателей в данном муниципалитете. Предпринимательский потенциал может быть применен и развит в результате мер поддержки путем создания соответствующих условий в муниципальном образовании, что

позволит получить дополнительные положительные эффекты для территории.

Регулирование предпринимательства осуществляется двумя макроэкономическими путями (рис. 4):

- регулирование посредством рыночного инструмента;
- регулирование с участием государства.

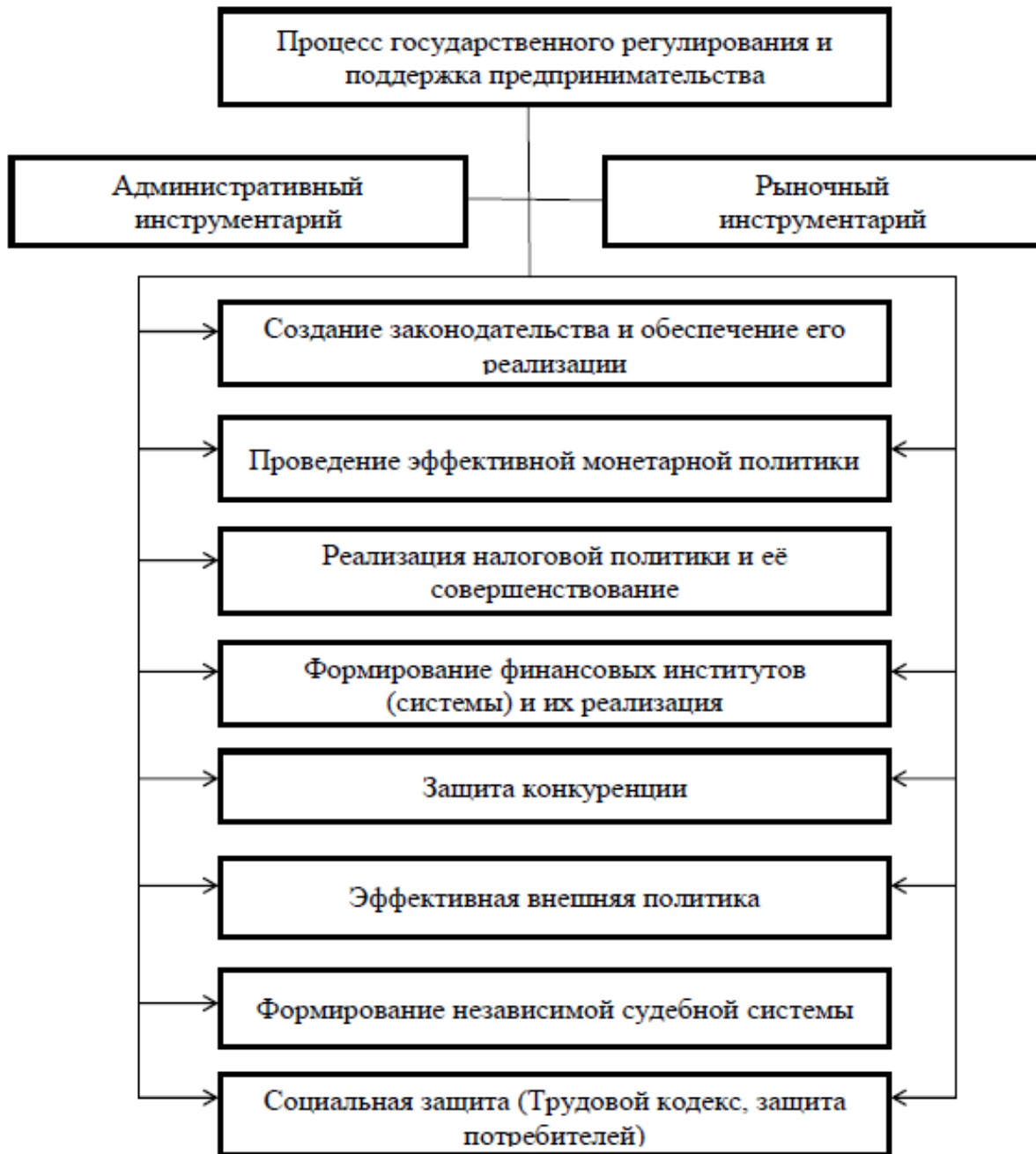


Рис. 4. Процесс государственного регулирования и поддержка предпринимательства

1.2. Общие принципы управленческой деятельности

В менеджменте под принципами понимают следование основным исходным положениям теории управления, внутренние убеждения менеджеров, определяющие их отношение к своему делу и нормам поведения в коллективе. В своей работе менеджер руководствуется не только принципами, но еще и конкретными способами достижения поставленных целей и решения конкретных задач. Эти способы или приемы в управленческой деятельности называют методами менеджмента.

Существует много конкретных методов управленческой работы, но основные из них два:

- основанный на *внеэкономическом принуждении* работников к труду – *административный метод*;
- основанный на *экономическом принуждении* к труду, при помощи которого работником движет экономический интерес.

Технократический подход к анализу принципов управления позволяет выделить три основные стадии развития промышленного производства и соответствующие им принципы управления.

Первая стадия. Это начальный этап применения машин в производстве, на котором машинное производство строилось исходя из возможностей рабочего, его физических данных, скорости, умелости и интенсивности труда, умения управлять машиной (напомним, что тогда машина состояла из трех взаимосвязанных частей: двигателя, передаточного устройства и рабочей части. В этот период еще не было четвертой части машины – управляющего устройства). Здесь человек был основой всего производственного процесса. Однако количественный рост машин постепенно отодвинул рабочего на вторые позиции, а на первое место вышла сама машина, техника.

Вторая стадия. Ее называют промышленной. Роль рабочего уже изменяется: он становится «частичным рабочим», придатком машины. Управленческая работа строится по принципу *технического приоритета*. Производство оснащается необходимой техникой, разрабатывается техническая документация, создается структура предприятий и управление им. Крупные предприятия, используя машинное производство, начинают массовое производство товаров, в результате чего происходит дальнейшее внутрипроизводственное разделение труда по функциональному признаку. Техника, технология, снабжение и сбыт продукции, обеспечение производства необходимыми специалистами начали осуществляться по принципу *от потребностей машинного производства*. Управление на этой стадии строится исходя из возможностей техники и технологии. Начинается отбор работников и их обучение применительно к тем машинам и механизмам, на которых они способны дать наилучшие результаты.

Основным принципом управления становится *рационализация труда рабочих*: рациональное обустройство рабочего места, отработка рациональных движений работников, поиск возможностей стимулирования более интенсивного труда. *Рационализм* стал целью управления производством, главным его принципом.

Дальнейшее развитие производительных сил, обусловленное прогрессом науки и техники, привело к значительным изменениям в принципах управления, основанных на рационализме. Произошло отделение рабочего от непосредственного управления рабочей частью машины в связи с созданием контролирующих и управляющих устройств. Значительно возросли требования к квалификации работников, которые выполняют работу наладчиков, операторов, программистов, потребовались новые специалисты не только в области техники и технологии, но и в управленческой деятельности.

Постиндустриальная стадия. На этой стадии развития производительных сил все большее внимание руководителей предприятий уделяется непосредственно работнику, специалисту, раскрытию его возможностей в повышении производительности труда. Перед управленческими кадрами возникла другая задача – не только обеспечить работу предприятия новейшей техникой и технологиями, но и «выжать» из них максимум возможного.

Как показала практика, достичь этого только с помощью принципов рационализма невозможно. Необходимы новые принципы управления, которые, не отбрасывая рационализма, а совершенствуя его, вели бы к росту производительности труда. Таким общим принципом управления стал *принцип человеческих отношений*. Управляющие вынуждены были обратить внимание на условия труда работников, возросший уровень их потребностей, заинтересованность их в самом процессе труда, избавить людей от монотонного, изнуряющего, однообразного и рутинного труда. Управление стало развиваться в двух новых направлениях: во-первых, привлечение на производство специалистов – социологов и психологов; во-вторых, поиск технико-технологических возможностей, способных облегчить условия труда.

Руководствуясь принципом человеческих отношений и рационализма, американские менеджеры добились резкого повышения производительности труда и интенсивного использования новой техники и технологий. По производительности общественного труда в промышленности американцы превосходили нас в два раза, а в сельском хозяйстве – в четыре. В 60–70-е гг. подобный процесс роста производительности труда наблюдался в странах Западной Европы и Японии.

В нашей стране, где господствовала общественная собственность на средства производства, главным определяющим принципом управления стал *принцип планомерности*. Директивное планирование сдерживало возможности использовать достижения научно-технической революции в производстве, а командно-административная система управления оказа-

лась недостаточно гибкой, во многом бюрократической для решения возникших задач.

Тем не менее, целый ряд отраслей промышленности, и в особенности радиоэлектронная промышленность, авиа- и приборостроение, отрасли оборонной промышленности, не только успешно работали, но и были передовыми в мире. Здесь сказалось то, что принцип управления, основанный на планомерности при надлежащей помощи и материальной поддержке государства, государственном контроле и надлежащем стимулировании труда работников, позволил лучшим образом использовать новации.

Таким образом, принцип *планомерности* лежит в основе первой функции менеджмента – планирования. Он успешно использовался в самых разных условиях в нашей стране, а сегодня широко применяется всеми менеджерами мира.

В современных условиях перехода нашего общества к рыночной экономике в отечественной практике управления необходимо взять на вооружение все лучшее, что достигнуто западными учеными и практиками. Однако не следует руководствоваться таким подходом: все что у нас – плохо, все что у них – хорошо; слепого копирования принципов, пригодных для американцев, немцев или японцев, не должно быть. Важно учитывать, что западный менеджмент может стать полезным лишь в случае использования его применительно к российским условиям, привычкам, традициям, особенностям поведения людей, уровню их профессиональной подготовки, национальным особенностям и т.д.

В табл. 1 приведены характеристики таких систем управления, как бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и стратегический менеджмент.

Т а б л и ц а 1

Сравнительные характеристики систем управления

Параметры	Бюджетирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегический менеджмент
Допущения	Прошлое повторяется	Тенденции сохраняются экстраполяция	Новые явления/тенденции предсказуемы	Частичная предсказуемость по слабым сигналам
Тип изменений	Медленнее реакции фирмы		Сравним с реакцией фирмы	Быстрее реакции фирмы
Процесс	Циклический		Реальное время	
Основа управления	Контроль отклонений комплексное управление	Предвидение роста; основ и возможностей	Изменение стратегических условий	Учет развития рынка и внешней среды
Акцент в управлении	Стабильность/реактивность	Предвидение	Исследование	Творчество
Период	с 1900 г.	с 1956-х годов	с 1970-х годов	с 1990-х годов

1.3. Функции менеджмента

Функция управления – конкретный вид управленческой деятельности, соответствующая организация работы, которая осуществляется специальными приемами и способами.

Каждая из функций управления имеет специфический характер и особое содержание. Эти функции могут быть неразрывно связаны друг с другом или осуществляться самостоятельно, однако в любом случае они объединены в один целостный процесс.

Функции управления делятся на две группы:

а) конкретные, выделяющиеся по сферам деятельности (производство, материальное обеспечение, сбыт, инновации, маркетинг, кадры, финансы, бухгалтерия);

б) общие, выделяющиеся по этапам (стадиям) управления (большинство специалистов признает, что таких функций пять: планирование, организация, мотивация, координация и контроль).

Сейчас дадим определение этим функциям:

1. Планирование – этап процесса управления, на котором определяются цели организации, средства и методы их достижения. Это непрерывный процесс изучения новых путей и методов совершенствования деятельности предприятия за счет выявленных возможностей, т.к. после достижения поставленных целей формулируются новые.

2. Организация – этап процесса управления, на котором создаются реальные условия для достижения запланированных целей. Происходит это за счет создания структуры предприятия и обеспечения его всем необходимым для решения поставленных на этапе планирования задач. Посредством этой функции определяется, кто из сотрудников должен выполнять каждое задание и какие для этого потребуются средства.

3. Мотивация – этап процесса управления, на котором менеджер активизирует сотрудников предприятия в плане повышения эффективности их труда для достижения как личных, так и организационных целей. Менеджмент предприятия ориентируется на два аспекта данной проблемы: мотивацию потребителей товаров и услуг, а также мотивацию трудовых отношений.

Мотивация потребителей товаров и услуг – совокупность стимулов, побуждающих потребителя к покупке. Чтобы создать продукт (как материальный, так и услугу), который будет приобретен клиентом, необходимо знать причины и цели, заставляющие его совершить покупку.

Мотивация трудовых отношений – совокупность стимулов, побуждающих работников к активной трудовой деятельности.

В этих целях используются:

- стимулирование – побуждение работников к активной деятельности с помощью внешних факторов (материальное и моральное стимулирование);
- собственно мотивирование – создание у работников внутреннего побуждения к труду (заинтересованность в труде, потребность в трудовой активности, удовлетворенность от нее).

4. Координация – этап процесса управления, на котором обеспечивается согласованность действий всех звеньев системы управления и совершенствуется установленный режим работы. Осуществляется координация путем проведения совещаний, личных контактов между руководителями, согласования рабочих планов и графиков, их корректировки, увязывания деятельности работников предприятия, особое внимание при этом уделяется созданию эффективной системы обратной связи, т.е. получению данных о результатах деятельности организации.

5. Контроль – этап процесса управления, на котором предприятие удерживается на выбранном пути за счет сравнения показателей его деятельности с ранее выработанными планами. Контроль существует в трех видах:

- предварительный контроль используется в трех ключевых областях: в области человеческих ресурсов достигается за счет анализа деловых и профессиональных знаний и качеств, необходимых для решения конкретных задач организации; в области материальных ресурсов – это контроль за качеством сырья; в области финансовых ресурсов – бюджет;
- текущий контроль осуществляется в ходе проведения работ и позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций;
- заключительный контроль используется после выполнения работы с целью недопущения ошибок в будущем.

Рассмотри некоторые функции менеджмента подробнее.

Планирование. План предприятия выступает как научно обоснованная программа его дальнейшего развития. В плане не только ставятся определенные конечные цели, но, и предусматриваются условия их достижения.

Прежде чем рассматривать особенности планирования производства в условиях рыночной экономики, кратко ознакомимся со спецификой работы по планированию при централизованной системе хозяйствования, характерной для периода существования СССР. В этой системе было много позитивного, того что может быть с успехом использовано в современной России.

В условиях плановой экономики существовала система директивного (обязательного к выполнению) народнохозяйственного планирования в масштабах всей страны. Деятельность предприятия находилась в непо-

средственной зависимости от качественного содержания и количества директивно планируемых для него показателей.

Вышестоящими организациями предприятиям утверждался перечень основных показателей хозяйственной деятельности: производство важнейших видов продукции в натуральном выражении; объем реализуемой продукции; общая сумма прибыли и рентабельность; производительность труда; задания по освоению производства новых видов продукции и др. Ряд расчетных показателей разрабатывался самими предприятиями (объем валовой и товарной продукции, численность работников, средняя зарплата и др.).

Существовала система технико-экономического планирования, основой которой была долгосрочная программа (прогноз) научно-технического и социально-экономического развития народного хозяйства (по соответствующим отраслям), определяющая важнейшие направления развития предприятия и его производственно-хозяйственной деятельности.

Сердцевиной системы планирования являлся пятилетний (среднесрочный) план, который был направлен на решение коренных задач производства. Исходными данными для разработки пятилетнего плана предприятия являлись: данные перспективных (на более длительный срок) прогнозов и планов развития отрасли; основные направления к составлению пятилетнего плана (контрольные цифры); технико-экономические нормы и нормативы.

В отличие от пятилетнего плана, текущее планирование заключалось в разработке годового плана предприятия, который регламентировал производственно-хозяйственную и финансовую деятельность предприятия на год. Разрабатывался он на базе уточненных показателей пятилетнего плана и контрольных цифр на соответствующий год. К моменту выполнения очередного пятилетнего плана долгосрочный прогноз уточнялся на очередные пять лет, тем самым обеспечивалась система непрерывного прогнозирования и планирования производства.

Планирование в условиях рыночной экономики имеет определенную специфику.

В развитых в экономическом отношении странах на предприятиях существует хорошо налаженная система планирования при одновременном отсутствии таковой в масштабах всей страны. Другими словами, государство не требует от предприятий обязательного составления и, соответственно, выполнения плановых заданий. При этом основное внимание уделяется долгосрочному планированию в противовес планированию ежегодному. Минимальный период эффективного долгосрочного планирования – пять лет, но некоторые компании делают наметки на десять и более лет вперед.

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

В большинстве случаев перспективные планы пересматриваются ежегодно. Многие компании предпринимают пересмотр планов каждое полугодие или даже каждый квартал. Таким образом, предприятие в условиях рыночной экономики представляет собой организацию, действующую на основе перспективного плана.

Внимание, уделяемое планированию, является характерной особенностью современного производства. Любой проект, прежде чем он доходит до производственной стадии, тщательно планируется.

Первым шагом является *изучение рынка*.

Планирование часто позволяет менеджеру идти на довольно серьезный риск. Изучение рынка имеет исключительно большое значение. Подготовка к производству начинается только в том случае, если высший менеджмент компании уверен в том, что спрос на данный товар действительно существует.

Система управления, при которой в основу принятия решения о начале производства продукции положена информация о рынке, называется маркетингом. Особое значение маркетинговая деятельность имеет в условиях, когда на рынке наблюдается состояние устойчивого превышения предложения продукции над спросом на нее. В данной ситуации предприятие планирует свое развитие исходя из потребностей и желаний потенциальных покупателей. Это становится для продавца главным условием победы в конкурентной борьбе за покупателя. Такая система планирования производства предполагает наличие у производителя продукции, как правило, достаточных материальных, финансовых и трудовых ресурсов, резервного производственного потенциала. В свою очередь, это позволяет предприятию быстро адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям продаж на рынке и запросам потребителей.

Производитель продукции постоянно должен решать проблему снижения издержек производства. Используются все возможные способы снижения издержек производства до желательного уровня: одни виды сырья и материалов заменяются другими, упрощается конструкция, меняются производственные процессы, улучшаются методы производства.

Основной задачей всех предприятий в условиях рыночной экономики является учет интересов потребителей. Поэтому определение возможных объемов реализации продукции и плановой цены продажи, а лишь затем

планирование производства продукции следует признать единственно верным решением для менеджера.

На стадии планирования для удешевления продукции необходимо осуществлять работу по упрощению конструкции изделия. Борьба за повышение производительности труда предполагает, что специалисты предприятия должны изучать конструкции изделий и менять их с единственной целью – удешевить производство.

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

Организация производства предполагает дифференциацию процесса производства на операции, рациональную расстановку работников по рабочим местам, обеспечение четкой взаимосвязи между ними в целях бесперебойного выпуска продукции. Работа по организации производства, являясь одной из функций менеджмента, связана с решением многочисленных вопросов, например: определение номенклатуры выпускаемой предприятием продукции; создание технологии производства и контроль над ним; организация транспортировки сырья, материалов и готовой продукции; уход за оборудованием и его ремонт; анализ издержек производства и осуществление мер по их снижению; сбор рационализаторских предложений.

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

Систематически осуществляемые меры по повышению уровня специализации предприятия открывают возможность для совершенствования процесса разделения труда между подразделениями. Специализация подразделений предприятия предполагает наличие между ними кооперированных связей, что является непременным условием организации их

совместной работы. Связи эти обусловлены логикой процесса производства и выражаются в услугах, оказываемых вспомогательными службами основным, например, в передаче полуфабрикатов из цеха в цех, обеспечении энергетическими ресурсами, выполнении ремонтных работ.

В зависимости от сочетания основных принципов организации производства – специализации и непрерывности – различают три основных типа производства: массовое, серийное и единичное.

Работа по улучшению организации производства имеет большое значение для повышения его эффективности. Количество времени и размер финансовых средств, которые могут быть с выгодой затрачены на улучшение методов работы, зависят от масштабов использования инноваций (нововведений). Там где производятся небольшие партии продукции, перспективы совершенствования организации производства весьма ограничены. Но в тех случаях, когда процесс производства постоянно повторяется и носит массовый, непрерывный характер, возможности для улучшения организации производства практически безграничны.

Таким образом, проблема совершенствования организации производства требует от менеджера поиска путей, способствующих в наибольшей степени повышению его эффективности.

Одно из таких направлений – постоянное сопоставление результатов работы предприятия и величины издержек производства. Эту задачу легче осуществить, если специалисты, занимающиеся расчетами издержек производства, будут привлекаться уже на самом раннем этапе работы. Конкурентная борьба в условиях рыночной экономики сделала необходимым тщательный анализ издержек производства с целью выявления всех видов потерь. Можно сказать, что вопрос об издержках производства является центральным, поэтому в каждой компании работа по организации производства и исчисление издержек производства всегда должны быть тесно взаимосвязаны.

В теории и практике менеджмента распространена точка зрения, что все функции в области улучшения организации производства должны входить в обязанности либо специального подразделения на крупных фирмах, либо одного ответственного работника – менеджера по организации производства. В действительности встречается значительное разнообразие форм организации такой работы. Некоторые крупные компании распределяют ответственность за ведение работы по организации производства между различными работниками. Координация их деятельности и контроль над ними могут быть возложены на одного из менеджеров высшего звена управления.

Мотивация персонала. Давно известно, что оказывать воздействие на людей, стимулируя их к труду, для успешного выполнения поставленных задач можно с помощью двух основных методов: поощрения и наказания.

Система стимулов представляет собой совокупность вознаграждений, обещанных работнику за выполнение данной работы с определенной эффективностью.

Мотивация человека складывается из системы ожиданий. Сначала работник ожидает, что предпринятые им усилия приведут к необходимым результатам, затем он надеется на то, что эти результаты повлекут за собой вознаграждение и он будет удовлетворен ценностью этого вознаграждения. Если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и поощрением, а также если он уверен, что достигнутые результаты не будут вознаграждены, то мотивация будет низкой. Ослабление мотивации также происходит, если ценность получаемого вознаграждения для человека незначительна. Однако оценка получаемого вознаграждения может быть неоднозначна. Сначала люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение демонстрирует несправедливость, то возникает психологическое напряжение. В следующий раз человек либо изменяет уровень затрачиваемых усилий, либо пытается увеличить уровень получаемого вознаграждения.

Мотивация бывает материальной, моральной и социальной. Материальная мотивация осуществляется путем выплаты сотрудникам заработной платы, премий и других видов материального вознаграждения. Примерами моральной (психологической) мотивации являются благодарности, грамоты, фото на доске почета и др. Наконец, социальная мотивация состоит в создании менеджером условий для интересной творческой работы в дружном, слаженно работающем коллективе, в котором каждый человек может рассчитывать на поддержку и взаимопомощь коллег по работе.

Менеджеры должны обеспечить подчиненных достойным уровнем оплаты труда, определенным набором социальных благ, создать комфортабельные условия для труда и отдыха сотрудников. Дополнительную мотивацию труда создает обстановка причастности каждого сотрудника к решению актуальных для предприятия задач. С этой целью менеджер должен регулярно созывать совещания с участием работников предприятия. На таких общих совещаниях целесообразно свободно и откровенно обсуждать производственную политику, финансовые результаты, проблемы издержек производства, вопросы сбыта и др. Персонал предприятия дол-

жен получать полную информацию о его деятельности. Особое значение это имеет при внедрении в производство инноваций (нововведений). В тех случаях, когда администрация информирует персонал о своей политике и намерениях задолго до проведения их в жизнь, она встречает меньше затруднений при их реализации. Для менеджера должно быть правилом выражение: «Довольный рабочий – это производительный рабочий».

Таким образом, для успеха работы по улучшению методов производства необходимо участие в этой деятельности рабочих и служащих. Они должны быть полностью информированы о состоянии своего предприятия, его успехах и неудачах. В этом случае можно рассчитывать на взаимопонимание и участие рабочих и служащих в решении проблем.

Контроль. Это заключительная функция цикла менеджмента. Контроль заключается в наблюдении за ходом производственных процессов, выявлении отклонения от них. С помощью учета результатов работы достигается оценка ее итогов.

За рубежом на большинстве предприятий, как крупных, так и мелких, контроль над производством получил весьма большое развитие. Более того, считается выгодным иметь большой штат высокооплачиваемых работников для контроля над производством, так как это устраняет потери рабочего времени на предприятиях. Предприятия стремятся выполнять намеченные планы даже в случае изменения каких-либо условий работы.

Многие крупные компании в условиях действия четкой системы контроля устанавливают значительно более жесткие сроки производственного цикла. Это является следствием надежной деятельности поставщиков и эффективной системы контроля. Уверенность в соблюдении сроков поставок является необходимым условием производства. Кроме того, четкость поставок позволяет сокращать издержки производства путем экономии на складском хозяйстве.

Наряду с этим считается выгодным иметь определенное количество резервных производственных площадей и неиспользуемого оборудования, даже если оно используется не полностью, так как это делает излишней переналадку машин, которая отнимает много времени.

На предприятиях создаются аварийные запасы сырья, материалов, запасных частей. Однако точное соблюдение производственных графиков и контроль за их выполнением позволяют сокращать запасы и экономить средства, которые могли бы оказаться замороженными в запасах.

Конкурентная борьба в условиях рынка делает необходимым тщательный анализ издержек производства с целью выявления всех видов потерь. Только таким способом можно достигнуть наибольшей экономии в производстве. Менеджер должен быть заинтересован не столько в том,

чтобы знать, какими в конечном счете оказываются издержки производства, сколько в том, чтобы контролировать эффективность работы предприятия. Поэтому более пристальное внимание при контроле он должен направлять на отыскание причины отклонений от стандартов или нормативов. При определении размеров этих отклонений устанавливается контроль на соответствующих участках работы, чтобы решить: оправданы ли при существующих условиях работы указанные отклонения; каким способом можно в будущем устранить эти отклонения, ведущие к превышению нормативных издержек производства; может ли более тщательный анализ методов работы способствовать достижению лучших результатов.

Другим видом контроля является сравнение сметы доходов и расходов с реальными результатами. Его цель состоит в том, чтобы выявить отступления от плановых заданий сразу же по их возникновении. Сравнение производится по принципу исключений, при котором показатели, имеющие наибольшее значение, выделяются для проверки, а остальные отбрасываются как ненужные. Отступления от нормативов исследуются только в тех случаях, когда они существенны. Контроль посредством проверки выполнения сметы доходов и расходов облегчает распределение ответственности среди персонала предприятия. Каждый работник, который ответственен за свой участок работы, должен работать по утвержденной смете. Через определенные промежутки времени он получает от менеджера информацию с указанием о том, в какой мере им выполняется плановое задание, положенное в основу сметы.

В последнее время в теории и практике контроля появляется все больше сторонников так называемого «экологического» подхода. Суть его можно понять путем сравнения с традиционным вариантом организации контроля на предприятии.

Традиционный подход к контролю построен на функциональном принципе, при котором процесс работы дифференцируется на множество этапов. Каждый работник получает определенные задания от руководства и должен их строго выполнять в соответствии с установленными правилами. Тотальный контроль за выполнением этих правил отнимает много времени и мешает работе.

Современный взгляд на контроль основан на известном в живой природе принципе выживания и самоконтроля. Экосистема – это некое сообщество организмов, находящихся в сбалансированных, хотя и сложных, отношениях. Несмотря на то, что члены такого сообщества могут конкурировать друг с другом за доступ к ресурсам, они всегда поддерживают общее равновесие в системе. Любое неожиданное событие может нару-

шить равновесие. Экосистемы с множеством разнообразных составляющих более активны и жизнеспособны.

Вопросы для самопроверки знаний

1. Что такое менеджмент?
2. Как соотносятся понятия «менеджмент» и «предпринимательство»?
3. Как соотносятся понятия «менеджер», «бизнесмен», «предприниматель»?
4. Что такое предпринимательство?
5. Перечислите основные признаки предпринимательства.
6. Перечислите основные методы и принципы управления.
7. Охарактеризуйте планирование как функцию менеджмента.
8. Охарактеризуйте организацию как функцию менеджмента.
9. Охарактеризуйте мотивацию как функцию менеджмента.
10. Охарактеризуйте контроль как функцию менеджмента.

Лекция № 2. ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ

2.1. Коллектив и его виды

Менеджер должен проявлять интерес не только к отдельной человеческой личности. Решающее влияние на успех работы оказывает трудовой коллектив, его сплоченность, работоспособность и целеустремленность. Чтобы эффективно управлять коллективом работников, необходимо знать, что такое коллектив, как он формируется и развивается, какие бывают коллективы, а также все, что касается совместной деятельности людей.

Трудовой коллектив – это группа трудящихся людей, объединенных общей работой, интересами и целями. Необходимость объединить свой труд с трудом других людей возникла объективно, независимо от чьей-то воли. Сами условия существования человека заставляли его работать сообща там, где один человек физически не мог выполнить необходимую работу (совместная охота, рыбная ловля, раскорчевка леса под пашню, уборка урожая, строительство жилища, культовых сооружений, дорог и т.д.). Люди были вынуждены объединять свои усилия и для военного дела.

Совместный, коллективный труд является не просто суммой индивидуальных усилий ряда людей. Он стал более производительным, успешным и результативным, позволил каждому члену коллектива применить все свои знания и умения, приобрести лучший опыт работы. Крупное общественное разделение труда и специализация создали условия для производственной кооперации. С развитием производительных сил одновременно шел процесс совершенствования коллективного труда, образования устойчивых трудовых коллективов на фабриках и заводах. Кустари-одиночки ушли из общественного производства в далекое прошлое. Основой любого производства материальных благ и услуг стал трудовой коллектив.

Но это не означает, что индивидуальный труд исчез. Сохранился целый ряд специальностей и профессий, где не только возможен, но и целесообразен индивидуальный труд. Люди свободных профессий работают индивидуально, но они также могут быть объединены в какие-либо творческие союзы, ассоциации и т.д.

Привнесенные в хозяйственную жизнь нашей страны веяния западного менеджмента позволяют сегодня рассматривать управление коллективом как в рамках одной формы собственности, так и выйти за эти пределы. Подробнее предприятия и организации, их структуры и системы управления будут рассмотрены в дальнейших главах учебника. Здесь сосредоточим внимание на управлении первичным коллективом, где в процессе работы люди трудятся сообща, постоянно видят друг друга, общаются, ведут деловые переговоры, обсуждают результаты своей работы, а также управляющих.

Коллективным трудом можно добиться гораздо больших результатов, чем разрозненной работой такого же количества людей. Это происходит благодаря огромному потенциалу трудового коллектива.

Коллективный труд позволяет:

- передавать свои знания и умения другим членам коллектива, получая взамен признание и благодарность за это, а при необходимости и получать новые знания и умения;
- ставить цели гораздо более высокого порядка и решать очень сложные и объемные задачи, чем работая в одиночку;
- иметь сочувствие, сопереживание своих коллег и получать их поддержку не только в трудовом процессе, но и в бытовых и других жизненно важных вопросах;
- проявлять способности, творчество и инициативу каждого работника, выдвигать новые идеи, рационалистические предложения;
- повышать чувство ответственности не только за собственную работу, но и за своих товарищей, совместно решать и добиваться выполнения принятых решений, выступать по принципу «один за всех, все за одного»;
- подвергать порицанию и осуждению дела и поступки товарищей, не отвечающие принятым в коллективе нормам морали и нравственности, и даже наказывать провинившихся, вплоть до увольнения.

Однако такой потенциал может проявиться только тогда, когда коллектив полностью сформировался и приобрел все присущие ему свойства и качества, а также когда менеджер эффективно управляет действиями как каждого члена, так и коллектива в целом.

Потенциальные возможности трудового коллектива зависят и от его вида.

Видовая классификация трудового коллектива определяется по ряду признаков. По статусу различают *официальные* и *неофициальные* коллективы, по механизму образования – *созданные по распоряжению руководства* и *сложившиеся стихийно*, по характеру внутренних связей – *формальные* и *неформальные*.

Официальные коллективы являются юридически оформленными и действуют в рамках законодательных норм и правил, установленных на данном предприятии. Производственные связи и отношения строятся на основе должностных обязанностей работников по иерархии подчиненности. Действия членов таких коллективов регулируются правилами и принципами рациональной бюрократии.

Неофициальные коллективы нигде юридически не оформляются и возникают на основании действий работников, желающих установить межличностные контакты и отношения не по должностям, а на базе личных симпатий, разделяемых ценностей и жизненных целей. Внутренние связи в них неформальные, но иерархия подчиненности здесь также может про-

смагиваться в зависимости от поведения лидера и близости к нему отдельных членов такого коллектива.

Коллективы трудящихся могут быть еще *временными* и *постоянно действующими* в зависимости от сроков их жизнедеятельности. Различаются они и по размерам: малые – от трех до пяти-семи участников, средние – от одного до двух-трех десятков человек и большие – нескольких десятков и до многих сотен трудящихся. Уровень общения и взаимодействия в таких трудовых коллективах различен, а средние и большие коллективы могут включать также ряд малых коллективов и разделяться еще на группы и подгруппы. Поэтому каждый человек может быть формально членом двух и более коллективов, созданных официально, но может входить в состав только одного неформального коллектива, иначе немедленно окажется «за бортом», ибо игра и вашим, и нашим в неформальном коллективе не прощается.

Для определения вида коллектива важным является *профессиональный признак, род занятий и специальность работающих*. Например, коллектив профессорско-преподавательского состава кафедры вуза, бригады строителей строительного треста, тракторной бригады совхоза или колхоза, воинский коллектив зенитно-ракетного полка и т.д.

Во всех коллективах имеет место *внутрипроизводственное разделение труда*, степень которого обусловлена функциями данного коллектива или группы работников. Оно может быть *количественным*, если работники заняты однородным трудом (например, в совхозе есть несколько полеводческих или тракторных бригад, при круглосуточном цикле работ создаются сменные бригады и т.д.), или *по специальностям* (когда выбывшего работника соответствующей специальности и квалификации заменить достаточно сложно, а порой и невозможно из-за специфики данной работы).

Трудовые коллективы современных предприятий, например производящих космическую и авиационную технику, радиоэлектронные приборы и оборудование, средства связи, бытовую технику, предприятий военно-промышленного комплекса и других состоят из десятков или даже сотен специалистов, обслуживающего и вспомогательного персонала. Управление трудовыми коллективами, где научный, технический и технологический уровень подготовки сотрудников высок, может быть осуществлено менеджером, имеющим достаточный опыт и хорошее образование по данной специальности, и управленческие решения и действия которого соответствуют современному этапу развития научно-технического прогресса.

Взросший профессиональный уровень трудящихся заметно облегчает организацию и координацию работы коллектива. Менеджер, основываясь на компетентности сотрудников, может делегировать им часть управленческих функций, или создавать из соответствующих специалистов целевые группы для решения сложных профессиональных проблем, или расширить

круг вопросов, решение которых возможно на основе самоуправления. Это, конечно, не сокращает рабочего времени менеджера, но освобождает его от рутинной, второстепенной по важности работы, позволяет уделять больше внимания самому трудовому коллективу и каждому работнику в отдельности.

Трудовой коллектив сможет раскрыть свой потенциал полностью в том случае, если менеджер будет планировать его работу, начиная с ротации кадров и до мельчайших вопросов организационного и мотивирующего характера. В зависимости от вида коллектива и его состава менеджер должен создать надежную и ненавязчивую систему контроля за работой и выявлять отношение к делу всех членов коллектива.

2.2. Формирование и развитие трудового коллектива

В современных условиях менеджеры включаются в управленческую работу предприятия в большинстве случаев тогда, когда трудовой коллектив уже сформирован. Он может сложиться несколько или много лет назад и быть «старым», либо образоваться недавно и быть «молодым». Коллектив может состоять из людей разного пола и возраста, быть чисто мужским, женским или смешанным. В ряде случаев, как правило, после приобретения практического опыта работы, менеджеру приходится самостоятельно формировать трудовые коллективы. Это связано со спецификой производства и задачами, которые возникают в ходе управления им. Менеджер создает рабочие группы, временные и постоянно действующие комиссии, комитеты, отряды, звенья и т.д.

Каждый трудовой коллектив с момента создания проходит ряд жизненных стадий, начинает жить своей жизнью, совершенствоваться, изменяться, «взрослеть», набирать силу и полностью раскрывать свой потенциал, т.е. становится зрелым.

Менеджеру в процессе формирования коллектива необходимо учитывать следующие положения:

- установить ясную для себя и всех работников цель, в которой каждый может найти себе достойное место для ее достижения;
- подобрать необходимых специалистов и добиться их согласия на участие в работе данного коллектива, выслушать мнение каждого о способах достижения кратковременных и длительных целей и задач;
- регулярно готовить и проводить «летучки», совещания и беседы с участвующими в данной работе сотрудниками, а также заинтересованными лицами, подводить итоги работы на собраниях всего коллектива и заслушивать отчеты о проделанной работе в индивидуальном порядке;
- не противопоставлять членов коллектива друг другу, справедливо и вовремя поощрять работников, достигших лучших результатов в труде;

- не вести никаких «закулисных» махинаций и действий, не обманывать надежды людей, делать то, о чем уже заявлено открыто, не давать заведомо невыполнимых обещаний.

Все это должно создать необходимый фон для дальнейшего позитивного развития коллектива. Руководитель, формирующий коллектив, должен знать, что существуют опробованные на практике *способы отбора работников для будущего трудового коллектива*.

Социографический метод. Его проведение может быть успешным только в случае, если работники знают друг друга достаточно продолжительное время. Всем работникам предлагается из состава коллектива выбрать двух человек, с которыми они готовы сотрудничать. На основе полученной информации составляется социограмма или схема предпочтений в данном коллективе. Используя такую схему, менеджер определяет круг людей, готовых работать совместно на основе доверия и взаимных симпатий. Метод такого опроса работников помогает менеджеру определить не только симпатии, но и антипатии, предусмотреть развитие конфликтных ситуаций в формирующемся коллективе. Здесь есть возможность и «отыскать» будущего лидера.

Матрица взаимоотношений. Для составления такой социограммы каждому в отдельности сотруднику предлагается дать оценку своим коллегам:

–1;

0;

+1.

Что означает: отрицательно, нейтрально, положительно.

Полученные результаты опроса сводятся в таблицу, где дается итог набранных баллов каждым сотрудником. Менеджеру, во избежание неприятностей в коллективе, следует держать итоговую таблицу закрытой и не оглашать ее, используя только для своей работы.

В научных кругах и учебных заведениях при формировании коллективов применяется *тайное голосование по предлагаемым кандидатурам*. То же происходит при присвоении ученых степеней и званий, при выдвижении на соискание премий и наград, на вышестоящие должности.

Если трудовой коллектив достиг степени зрелости, сплочен и организован, то возможен иной подход к формированию на его основе нового коллектива. Работники в этом случае *высказываются открыто* перед всеми, предлагая или отвергая ту или иную кандидатуру. Сформированные таким образом группы, как правило, сразу приступают к реализации принятых решений и поставленных целей.

Сформированный трудовой коллектив, как любой живой организм, проходит в своем развитии *несколько стадий*: первая соответствует младенческому, подростковому возрасту; вторая – периоду эффективной работы и зрелому возрасту; третья – ослаблению потенциала, старению и в

конечном итоге или ликвидации, или обновлению. (Американские исследователи выделяют пять и более стадий зрелости коллектива: притирка, ближний бой, экспериментирование, эффективность, зрелость и т.д.).

Первая стадия, которую можно назвать периодом становления коллектива, характеризуется в начале внешним спокойствием, нарочитой деловитостью и одновременно скрытой напряженностью, внимательным изучением сотрудниками друг друга, старанием скрыть свои чувства и подавить эмоции. Но со временем все это прорывается наружу, постепенно у каждого работника складываются представления о других, т.е. «кто есть кто». В середине и конце этого периода формируются личные симпатии и антипатии, проявляются сильные и слабые стороны работников, в коллективе выделяются лидеры, неформальные группы и группировки. На этой почве возможно возникновение конфликтов неконструктивного порядка. При слабом и неумелом руководстве на этом этапе возможен раскол и даже развал всего дела, особенно во время неудач и сбоев в работе.

При благополучном стечении обстоятельств люди постепенно осознают, что им придется работать вместе. Начинается поиск согласия, возможностей улучшения взаимоотношений и более осознанного отношения к работе. Постепенно возрастает потенциал коллектива, успешная работа захватывает и воодушевляет его членов, возникает желание работать лучше, искать способы повышения производительности труда. Развитие коллектива переходит в следующий период.

Вторая стадия жизни трудового коллектива называется периодом зрелости. Как правило, она занимает длительное время. Иногда люди работают в таких коллективах по нескольку лет, а случается и всю свою трудовую жизнь. В подобных трудовых коллективах складываются традиции, обычаи, нормы поведения, привычки и свой психологический климат. Достигается высокий уровень производительности труда, развиваются все преимущества коллективного труда.

Но нельзя думать, что для менеджера теперь наступает период благодушия и самоуспокоенности. Рано или поздно и такой коллектив может остановиться в своем развитии, отстать от требований времени. Искусство менеджера как раз и заключается в том, чтобы уметь предвидеть необходимость обновления, перестройки стиля и методов руководства, перехода к внедрению новшеств и достижений в технике и технологии. Именно на этом этапе развития менеджер может стать лидером коллектива и еще долго вести поверивших ему людей к процветанию своего дела.

В менеджменте выработано несколько советов менеджерам, желающим добиться успехов и эффективно руководить зрелым коллективом, способствовать его совершенствованию. Осуществляя руководство, менеджер должен:

- уважительно и честно относиться ко всем членам коллектива, внимательно рассматривать их предложения, а если отказывать, то в аргументированной и вежливой форме;

- доверять людям выполнение работы по их силам и способностям, делегировать полномочия и отвечать вместе с подчиненными в случае неудачи;

- иметь силы и мужество для того, чтобы сохранить коллектив и избавить его от необоснованных обвинений и претензий, отстаивать и защищать своих сотрудников, если они поступили правомерно и в интересах дела;

- проявлять заботу о членах коллектива в случае, если они в этом нуждаются, поддерживать их в трудных для них обстоятельствах, и это скажется на улучшении результатов работы и укреплении отношений в коллективе;

- стараться сделать работу интересной, предоставлять возможности для творчества и инициативы, чтобы члены коллектива видели результаты своего труда;

- знать и учитывать психологические особенности, черты характера и темперамент каждого работника, хвалить за достижения при всех, ругать за промахи по возможности отдельно, быть справедливым;

- подавать личный пример отношения к делу и сотрудникам, уделять максимум внимания вновь принятым на работу, способствовать быстрому вхождению в коллектив новичков.

Третья стадия жизни коллектива может быть как достаточно длительной, так и весьма кратковременной. Это почти всегда период тревог, переживаний, а иногда и личных трагедий, разрушения надежд и поиска путей возрождения коллектива или его преобразования, или ликвидации.

Такое положение в коллективе возникает при стечении целого ряда обстоятельств.

1. Внешние обстоятельства, изменить которые не может ни сам коллектив, ни его руководитель. К ним относятся: разразившийся экономический или финансовый кризис, стихийное бедствие, банкротство самого предприятия, резкое сокращение спроса на продукцию, переход на выпуск новой продукции, изменение организационной структуры предприятия и его штатов в условиях преобразований и т.д.

Полностью избежать разрушения коллектива в таких случаях не удастся, но от действий менеджера здесь зависит многое. Пережить трудное время и возродить коллектив, создать на его основе новый помогает энергичная деятельность всех, прежде всего руководителя.

2. Внутренние причины, возникшие в самом коллективе. Прежде всего это недовольство по поводу работы предприятия или руководства им, создание группировок и кланов, заговоры, деструктивная деятельность некоторых сотрудников, ведущая к разрушению единства.

Падение авторитета и влияния руководителя, как результат допущенных им ошибок и просчетов, неумение разрешать конфликтные ситуации, ведет к ослаблению потенциала коллектива и его разобщению.

Потеря общего уровня квалификации работников или неспособность ее повышения, приток в коллектив новых людей, не отвечающих требованиям по профессиональным или личным качествам, также не способствуют укреплению коллектива, а ведут к его гибели.

Эти и другие внутренние причины «старения» и разрушения коллектива могут быть устранены самыми различными способами и радикальными мерами, начиная с увольнения деструктивных сотрудников и до замены самого руководителя.

2.3. Типы акцентуаций характеров

Гипертимный, или гиперактивный, характер. Работники, обладающие таким типом характера, обращают на себя внимание восторженным отношением к людям, повышенной доброжелательностью и общительностью. Если такой сотрудник приходит на новую работу, то быстро знакомится со всеми, одинаково дружелюбно относясь даже к тем, кто состоит между собой в неприязненных отношениях. О таких людях говорят: «Душа-человек». Часто у них могут возникать нарекания по работе, так как они не доводят до конца то, за что берутся. Причиной является постоянное дружеское общение с коллегами и обсуждение новостей, в результате чего на работу времени не остается. Но эти работники боятся испортить отношения с начальством, поэтому незаконченную работу быстро доделывают.

Иногда может наблюдаться излишняя оптимистичность: работник может пророчить себе высокие должности, излагая естественную теорию смены поколений. Плюсом такого характера является постоянно хорошее настроение, помогающее человеку быстро преодолевать трудности, на которые он всегда смотрит легко, как на преходящие и временные. Сотрудник-гипертим добровольно занимается общественной работой и стремится во всем подтвердить свою высокую самооценку, иногда завышенную.

В качестве рекомендации для менеджера можно предложить следующее. Если вы преднамеренно хотите избавиться от такого работника, то следует доверить ему кропотливую и однообразную работу, требующую усидчивости, а также ограничить контакты и лишить его возможности проявлять инициативу. В этом случае он будет пренебрегать своими обязанностями, при этом бурно возмущаясь скучной работой. Но он беззлобен и не будет мстить. И наоборот. Если вы заинтересованы в конкретном сотруднике – гипертиме, то создайте условия для проявления инициативы. В этом случае личность его ярко раскроется, а работа будет буквально го-

реть в его руках. Гипертимов хорошо ставить на тех участках производства, на которых требуются контакты с людьми. Они хорошие организаторы, способны создать климат доброжелательности и тепла в коллективе. У таких работников могут наблюдаться нарушения адаптации и здоровья, так как они не щадят себя. Гипертимы берутся за многое, стараются все успеть сделать, торопятся, увеличивают темпы деятельности.

Менеджер должен создать такие условия труда для гипертима, чтобы он мог выражать свою бурную энергию в работе и общении. Таким людям полезны занятия спортом. Они должны избегать возбуждающих ситуаций. На некоторых предприятиях есть комнаты отдыха, поэтому гипертиму будет полезным прослушивание успокаивающей музыки. В крайнем случае, можно порекомендовать прием легких успокаивающих психофармакологических средств и аутогенную тренировку.

Аутистический характер. Сотрудники с аутистическим (от лат. *auto* – обращенный в себя, замкнутый) типом характера на работе держатся официально и никогда не раскрывают своих личных переживаний перед окружающими. Часто они одиноки. Если на предприятии устраивают праздники, то такие сотрудники стараются на них не ходить, а если и приходят, то безучастно сидят в стороне. Они малообщительны. Если по работе возникают трудности, то стараются во всем разобраться сами. На работе проводят много времени, часто задерживаясь. Дома также часто продолжают заниматься делами, связанными с работой. Пользуются служебным авторитетом, но малопонятны для окружающих, так как в общении не выражают, в отличие от большинства людей, свои эмоциональные позиции. Менеджер должен знать, что работники с аутистическим характером чрезвычайно чувствительны, легко травмируются и именно поэтому предпочитают не раскрывать свой внутренний мир. С их стороны может наблюдаться повышенная чувствительность и робость либо абсолютная, «каменная» холодность и неприступность. Частые переходы от одного состояния к другому создают впечатление непоследовательности.

Положительными сторонами аутистического характера являются стойкость интеллектуально-эстетических увлечений, тактичность, ненавязчивость в общении с коллегами, самостоятельность поведения, а также соблюдение правил формально-деловых отношений. У таких людей чувства сильно подчиняются рассудку.

Но при этом им трудно войти в новый коллектив и наладить неформальные связи. Дружеские отношения на работе складываются с трудом. В случае, если они все-таки складываются, то оказываются весьма устойчивыми, иногда на всю жизнь.

Менеджер должен знать, что если в коллектив приходит человек с таким характером, не стоит торопиться устанавливать с ним неформальные

отношения. В случае настойчивых попыток проникнуть во внутренний мир такого человека он может замкнуться в себе еще больше.

Минусом аутистического характера для работы является тот факт, что он во всем хочет разобраться сам. От этого страдает производственная деятельность. Излишняя самостоятельность затрудняет переключение с одного вопроса на другой и может усложнить сотрудничество. Менеджер должен уметь организовать деятельность таким образом, чтобы работник с аутистическим характером мог прислушаться к мнениям окружающих. На совещании такому работнику следует давать слово в последнюю очередь.

Менеджер должен сделать так, чтобы сотрудник с аутистическим типом характера был вынужден общаться по работе с коллегой, обладающим эмоциональным, открытым, доброжелательным характером.

Лабильный характер. Работникам с лабильным характером очень важно, какова у них на работе психологическая обстановка. Малейшая грубость приводит их в уныние, а простая похвала окрыляет. Они могут отказаться перейти на другую работу с большим окладом, если узнают, что там грубый начальник. Такие люди опасаются конфликтов, всячески ограничивают себя от контактов с грубыми, резкими и категоричными сотрудниками. При таком характере настроение быстро и легко меняется вслед за обстоятельствами. Даже незначительное событие способно полностью изменить эмоциональное состояние.

В качестве рекомендации менеджеру можно посоветовать следующее. Работников с лабильным характером нельзя критиковать, особенно в присутствии других людей. Делать это следует в очень мягкой форме. В противном случае работник-мужчина может уволиться, а женщина начнет рыдать. В крайних случаях такие люди способны даже покончить с собой.

Работник с лабильным характером имеет устойчивые привязанности, искренен в поведении, умеет сопереживать.

Большое значение для таких людей имеют условия жизни и хорошее психологическое здоровье, так как те же черты эмоциональной лабильности могут проявляться не положительными, а отрицательными сторонами (раздражительность, плаксивость, неустойчивость настроения).

Если коллеги доброжелательны, то человек может быстро забывать плохое, оно как бы вытесняется. Менеджер должен знать, что благоприятное воздействие на лиц эмоционально-лабильного характера оказывает общение с гипертимами.

Демонстративный характер. Человек с таким характером пытается выработать у окружающих мнение о себе, как о человеке исключительно исполнительном и незаменимом.

Основная черта демонстративного характера – способность вытеснять рациональный, критический взгляд на себя, демонстративное, немного «актерское» поведение. «Вытеснение» – свойство психики, которое свя-

зано с развитой эмоциональностью, ярким воображением, слабостью логики, неспособностью воспринимать собственное поведение со стороны. Это способность вытеснять Настоящее придуманным. Человек, обладающий демонстративным характером, легко имитирует поведение других людей. Он способен выдавать себя за такого, каким его хотели бы видеть. Эти люди имеют широкую сеть контактов, стремятся к успеху, имеют желание хорошо выглядеть в глазах окружающих. В случае, если отрицательные черты развиты не слишком ярко, их любят. Ключевая черта – неспособность в определенные моменты времени критически взглянуть на себя со стороны. С разными людьми человек с демонстративным характером может вести себя по-разному. Если окружающие холодны, формальны, не замечают его, человек начинает вести себя демонстративно: привлекает к себе внимание, разыгрывает сцены.

Работники с демонстративным типом характера при наличии опыта и способностей хорошо различают особенности других людей. Они видят отношение к себе, могут подстраиваться под него и пытаться им управлять, сами вырабатывают к себе то отношение, которое хотят, иногда активно манипулируют людьми в свою пользу. Они – хорошие актеры, часто поступают в театральные институты. Опытный менеджер должен знать, что можно поручить такому работнику. Например, рекламу продукции, если другие черты личности не будут этому противоречить. Демонстративные личности любят участвовать в художественной самодеятельности. Они хорошо умеют анализировать факты и способны разыгрывать в воображении целые картины, сценарии возможного развития исходной ситуации. Умеют подмечать детали поведения людей и точно реагировать на них.

Психастенический характер. Люди с психастеническим характером любят работать с аппаратурой, они как бы прячутся за ней от других людей. Работники эти добросовестные, пунктуальные. С коллегами крайне замкнуты. Выражение лица озабоченное. Очень заботятся о собственном здоровье. Рациональны, склонны к аналитической, «пошаговой» обработке информации, осмыслению фактов путем дробления и выделения отдельных признаков. Эмоциональные переживания блеклы, однообразны и подчиняются ходу рассудочных построений.

При принятии решения такой сотрудник взвешивает все «за» и «против» и все-таки медлит с решением. Для людей такого типа характерно отсутствие твердой позиции. Ясно прослеживается стремление все исследовать, анализировать отдельные стороны ситуации. Менеджер должен знать, что на сотрудника с таким типом характера не следует взваливать принятие решений, особенно ответственных. Если все же сотруднику-психастенику приходится принимать решения, то необходимо оказывать ему в этом помощь: советовать, подсказывать решения или выделять экспертов по данному вопросу. Психастенику категорически противопоказа-

на административная работа. Если он попадает в сложную, быстро меняющуюся, многостороннюю ситуацию, то не успевает ее осмыслить, становится скованным, теряется.

Менеджер должен знать, как помочь такому человеку. Нужно попытаться развить образную память, эмоциональность. Воображение позволяет воспроизводить различные ситуации и сопоставлять их, делая правильные выводы даже без анализа всех сторон каждой ситуации. Эмоциональные оценки могут заменить рациональный анализ, позволяя отразить множество сторон ситуации. Развитие эмоциональности сглаживает психастенические черты.

Застревающий характер. Люди с застревающим характером стремятся выглядеть как можно авторитетнее. Они волевые, даже упрямые. Обладают властолюбием, склонны к саморекламе и деспотизму.

По особенностям эмоциональных переживаний застревающий характер противоположен лабильному. Его обладатель часто вспоминает о том, что было, происходит как бы накопление эмоций (позитивных или негативных). Особенно долго помнятся обиды. Такие люди злопамятны, но это объясняется не умыслом, а стойкостью и малоподвижностью переживаний.

Это яркие представители руководителей «советского» типа, называющие подчиненных на «ты», а равных по рангу – по имени-отчеству, но тоже на «ты».

Их мышление малоподвижно, новые идеи усваиваются с трудом. Чтобы внушить такому работнику свежую идею, нужно потратить дни и месяцы. Но если он ее поймет и примет, то будет следовать ей с неотвратимым упорством. На уровне движений проявляется медлительность, инертность. Походка у такого человека нетороплива.

В трудовой деятельности проявляются чрезмерная детализация, повышенная аккуратность. Но если что-то не попало в сферу внимания застревающей личности, то этому внимание не уделяется совсем. Долго, предельно аккуратно, детально проводится уборка рабочего стола. Бумаги и книги раскладываются очень тщательно. Менеджер, если, конечно, он сам не такой, должен знать как «бороться» с таким типом характера. такому человеку нельзя поручать работу, с людьми, но можно поручить обустройство цеха, отдела. Все будет организовано, однако есть опасность, что наведением порядка он будет терроризировать окружающих. Следует знать, что вследствие своей инертности он может злоупотреблять своей властью. Обычно негативно на человека с таким характером влияет травмирование какими-то обстоятельствами или постоянные условия, вызывающие отрицательные эмоции. Эти отрицательные эмоции и чувства не только сохраняются, но и суммируются, что может привести к взрыву. Застревающие типы выражают свой гнев, плохо владея собой. Положитель-

ные эмоции, связанные с успехом, ведут к тому, что у человека возникает «головокружение от успеха», он некритически доволен собой.

Коллегам нужно с пониманием относиться к особенностям этого характера, проявлять терпимость к высказыванию давно забытых обид или обвинений, снисходительно относиться к нему. Нельзя противоречить такому человеку, бессмысленно стремиться перевоспитать его. Лучше сделать так, чтобы застревающий сотрудник «застрял» на позитивных, а не на негативных переживаниях.

Конформный характер. Как правило, работники с конформным характером имеют хорошую профессиональную подготовку. Но в случае, если работа не получается, например цифры не сходятся, такой сотрудник теряется. И вместо того, чтобы самостоятельно разобраться в проблеме, обращается к коллегам за помощью. Давать советы такому работнику бесполезно – он растерян, несобран, абсолютно несамостоятелен. Конформисты нуждаются не в помощи, а в постоянном руководстве. Работа часто ими не доводится до конца. Эти работники робки, покорны и готовы выполнять любую другую работу, так как всегда стремятся избежать наказания со стороны начальства. Они нерешительны, неорганизованны, боятся малейшей трудности.

Люди с таким характером могут действовать только тогда, когда находят поддержку у окружающих. Если поддержка отсутствует, они теряются, не знают, как им поступать в конкретной ситуации. Они не могут решить, что будет правильным, а что – нет.

Главная особенность людей с конформным характером – это полное отсутствие противоречий со своей средой. Они не умеют спорить, со всем соглашаются, легко чувствуют так называемое «среднестатистическое» мнение окружающих, быстро и легко впечатляются наиболее распространенными суждениями коллег и легко им следуют.

Так как конформисты легко подчиняются окружающим, они часто не имеют собственного мнения. В случае, если мнение окружающих по какому-либо вопросу меняется, то мнение конформиста тоже меняется. Они не умеют сопоставлять свои взгляды, прошлые и настоящие, критически. Естественно, что люди с таким типом характера могут располагать знаниями и даже собственным мнением, но они будут бояться его высказать. И если такой работник робко выскажет мнение, которое не совпадет с мнением окружающих, он растеряется. Одной из рекомендаций для менеджера, в чьем коллективе работает конформист, может явиться следующее: нужно предоставлять конформисту слово первому на совещании, чтобы он имел возможность высказать свое мнение по вопросу, а не следовал за мнениями других.

Живут и работают люди с таким характером по правилу: «Быть как все». Они консервативны, боятся менять среду обитания, стремятся быть в

тени, в золотой середине. От них не стоит ожидать смелых, бросающих вызов окружению, поступков. Крайне редко такие люди меняют место работы. Если атмосфера на работе их не устраивает, будут терпеть. Ни в коем случае нельзя допускать, чтобы работник с таким типом характера становился начальником. Таким нельзя поручать самостоятельную организацию дела. Часто бывает, что конформисты начинают подчиняться своему подчиненному. Менеджер должен создать такие условия для работников с конформным характером, чтобы их деятельность была хорошо регламентирована. Нужно расписать и объяснить: что необходимо сделать, в какие сроки, в какой последовательности. Нужно четко разъяснить все требования к конформисту и последовательно руководить им.

Конформистам можно рекомендовать тренировать волю, стремясь высказывать и выражать в поведении свою внутреннюю позицию, отстаивать ее, развивая твердость характера.

Неустойчивый характер. Сразу можно сказать, что работник с неустойчивым характером на производстве – далеко не подарок. И по возможности следует от такого сотрудника избавиться. Но если это не представляется возможным, то нужно как-то к этому факту приспособиться.

Работники с неустойчивым характером сразу заводят себе на работе «дружков», с которыми постоянно проводят время в курилке. У людей с таким характером нет твердых внутренних принципов, недостаточно развито чувство долга, отсутствуют высшие человеческие мотивы. Неустойчивые личности постоянно стремятся к сиюминутным удовольствиям и развлечениям. Они любят посмеяться над чужими недостатками, испытывать превосходство над другими. Часто пренебрегают элементарными обязанностями, настроены только на потребление. Любят блага жизни получать за счет других, считают, что удовольствия – основной мотив, ради которого стоит жить. У них ярко выраженное нежелание трудиться. На производстве неустойчивые работники пренебрегают той частью обязанностей, которая требует кропотливого труда. Если менеджер снизит контроль или ослабит требования к такому работнику, то обязанности не будут выполняться, а порученное задание не будет доведено до конца. Если требования со стороны начальства или коллектива не будут твердо предъявлены работнику с неустойчивым типом характера, то это усилит его безалаберность, пренебрежение делами и обязанностями. Но менеджер должен также знать, что контроль не должен быть слишком жестким, так как человек, подвергающийся контролю, может отвергнуть право окружающих на управление его поведением.

Если сотрудник с неустойчивым характером по каким-либо причинам дорог коллективу или начальству (например, он чей-то ребенок или муж), следует учитывать его интересы, увлечения и склонности. Организация работы должна быть такой, чтобы все организующие функции, а также ру-

тинную часть работы и заботу о мелочах приняли на себя другие работники. Работник с неустойчивым характером может оказаться лидером там, где будет нужно выполнить приятную, броскую часть работы, связанную с развлечением. В этом случае ему не будет равных. Менеджер должен знать, что необходимость контроля за поведением лиц с неустойчивым характером может сохраняться на протяжении всей их жизни. Возникает резонный вопрос: «Стоит ли удерживать такого работника на предприятии, тратить время, деньги и нервы на его перевоспитание?» Каждый менеджер должен сам уметь ответить на этот вопрос.

Циклоидный характер. Работники с циклоидным характером неровны в работе. То все горит в руках, то работа идет медленно, и все валится из рук. То настроение отличное, то – депрессия. Циклы длятся обычно по две недели. В период подъема циклоиды веселы, энергичны, жизнь кажется им прекрасной, в фазе подъема циклоиды проявляют себя как гипертимы: общительны, доброжелательны, быстро говорят, легко решают возникшие проблемы. У них может возникать ощущение неограниченности собственных возможностей и даже проявляться некоторая переоценка собственной личности. В период спада циклоид хандрит: ухудшается работоспособность, снижается общительность, падает настроение. При этом характере наблюдаются периодические изменения работоспособности, активности и настроения.

Ошибкой менеджера является то, что замечая неровность труда таких подчиненных, он может начать критиковать их за неустойчивость и расхлябанность в работе. Руководитель должен знать, что эти особенности в значительной степени являются биологически обусловленными. Критика и неприятности в период спада могут только удлинять его и углубить тяжесть состояния. Циклоида не стоит ставить на участки, на которых требуется постоянно высокий темп труда и все связано единым ритмом, например на конвейере. Работник с таким типом характера вполне может добиваться высоких результатов труда, если этот труд правильно и рационально для него организован.

В период снижения работоспособности циклоиду лучше стараться избегать трудностей, неприятностей, соблюдать режим дня. Трудовую нагрузку целесообразно снизить и не браться за новые виды работ.

Вопросы для самопроверки знаний

1. Что собой представляет трудовой коллектив?
2. Как классифицируются трудовые коллективы?
3. Продемонстрируйте способы отбора работников для будущего трудового коллектива.
4. Какие выделяют стадии жизненного цикла трудового коллектива?

5. Что стоит знать менеджеру, если в коллектив входит сотрудник с гипертимным характером?

6. Что стоит знать менеджеру, если в коллектив входит сотрудник с аутистическим характером?

7. Что стоит знать менеджеру, если в коллектив входит сотрудник с лабильным характером?

8. Что стоит знать менеджеру, если в коллектив входит сотрудник с демонстративным характером?

9. Что стоит знать менеджеру, если в коллектив входит сотрудник с психастеническим характером?

10. Что стоит знать менеджеру, если в коллектив входит сотрудник с застревающим характером?

11. Что стоит знать менеджеру, если в коллектив входит сотрудник с конформным характером?

12. Что стоит знать менеджеру, если в коллектив входит сотрудник с циклоидным характером?

Лекция № 3. КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Научный подход к управлению кадровым потенциалом

Проблема формирования кадрового потенциала возникла одновременно с созданием самих предприятий. Развитие промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта, связи, военного производства объективно привели к необходимости тщательного исследования вопросов обеспечения организаций соответствующими кадрами. Во всех промышленно развитых странах, в том числе и в России, разрабатывались научные подходы к решению кадровых проблем на основе рекомендаций и экспериментов экономистов, психологов, социологов, юристов и других специалистов. Были созданы специальные исследовательские центры, институты и даже министерства, главная цель которых состояла в обеспечении предприятий и организаций кадровым потенциалом.

На предприятиях выделялись специальные работники, занимавшиеся исключительно кадровыми вопросами. Потребности производства привели к возникновению специальных подразделений – отделов кадров, которые в современных условиях перерастают в управления кадрами, а в ряде западных фирм – в крупных корпорациях – в службы управления человеческими ресурсами. Возглавляют такие службы, как правило, вице-президенты корпораций, наделенные большими правами, иногда наравне с высшим руководством.

В науке и практике управления в современных условиях выделилось отдельное направление – *кадровый менеджмент*.

Управляющие кадровыми вопросами должны знать, понимать и использовать информацию по широкому кругу проблем. К ним относятся: демография; уровень и образ жизни населения; возможности найма; отбор, профессиональная подготовка и расстановка кадров; их ротация; безопасность труда; системы оплаты и поощрения; начисление пенсий и предоставление льгот и пособий; порядок приема и увольнения работников; забота о здоровье и др.

В США специалистами кадрового менеджмента проведены исследования под названием «Рабочая сила 2000». В нем содержится ряд положений о возможных тенденциях развития рынка рабочей силы и обеспечения предприятий кадрами.

Приводим некоторые из этих тенденций:

- к 2000 г. прирост населения и трудовых ресурсов замедлится;
- уменьшится численность молодых рабочих на рынке труда;
- увеличится средний возраст рабочей силы;
- в приросте населения и рабочей силы будет большой процент иммигрантов;

- продолжится тенденция сокращения числа рабочих мест в сфере производства и увеличения их в сфере услуг;
- многие будущие профессии потребуют более высокой степени использования интеллектуальных методов;
- неоднородность рабочей силы заставит компании искать новые пути управления своими сотрудниками.

Некоторые из этих тенденций характерны не только для США. Еще в конце 50-х годов теоретики американского менеджмента выступили с целым рядом системных концепций управления человеческими ресурсами. Несомненно, что в эти годы американская модель управления кадровым потенциалом являлась одной из лучших.

Однако в 60-е и особенно в 70-е гг. стало ясно, что на Востоке, в Японии, создана и показала явные преимущества перед американской своя система работы с кадровым потенциалом предприятий. Американский теоретик У. Оучи в начале 80-х гг. изучил этот подход и представил его в виде теории «Z». Согласно этой теории управления, японские менеджеры на практике руководствуются следующими основными положениями:

1. Исходный пункт управления – человек, так как он является основой каждой фирмы, любого дела, и от его действий зависит успех любой работы.
2. Фирмам, для надежного обеспечения кадрами, необходимо широко применять систему пожизненного найма.
3. Ротацию (передвижение) кадров следует осуществлять после всесторонней оценки их работы, перемещать кадры по всем возможным направлениям и должностям снизу вверх и по горизонтали.
4. Ответственность за результаты работы несет каждый индивидуально, а контроль осуществляется ненавязчиво и неформально.
5. Подбор кадров для фирмы надо вести в учебных заведениях планомерно, заблаговременно и целенаправленно.
6. Руководитель фирмы должен постоянно заботиться о своих подчиненных.
7. Чем дольше и успешнее работник трудится, тем больше он получает льгот и привилегий.

Такой подход к управлению кадрами в Японии позволил раскрыть их возможности наиболее полно и вместе с целой системой экономических и других мер, в условиях почти полного отсутствия военного производства осуществить прорыв в разряд передовых стран мира. Темпы роста годового объема промышленного производства и роста производительности труда в эти годы значительно опережали американские и европейские показатели.

Применить такой подход к кадрам в американской и западноевропейской промышленности полностью не удалось. Причина здесь ясна. В Японии играют большую роль национальные особенности, взаимопомощь, взаимовыручка, коллективное принятие решений и ответственность

за их выполнение, а в западных странах сказываются существующая разобщенность между людьми, индивидуализм, действуют другие обычаи, юридические нормы и правила.

В России «на разных этапах развития общественного производства подход к кадровому потенциалу был обусловлен внутренними возможностями и внешнеполитической обстановкой. Решение кадровых вопросов государство повсеместно взяло в свои руки. Всякая личная инициатива в этом деле немедленно пресекалась. В годы восстановления народного хозяйства после революции, гражданской войны и иностранной интервенции нехватка кадров высокой квалификации решалась путем «ввоза» специалистов из-за границы. В годы первых пятилеток управленческие кадры действовали под лозунгом партии «техника решает все», вместе с этим в стране была развернута система подготовки собственных кадров. Были открыты двери для всех желающих ликвидировать безграмотность (ликбез), организовано вечернее и заочное обучение, рабфаки, институт красной профессуры, высшие и средние специальные учебные заведения начали подготовку кадров для народного хозяйства.

В 1930-е гг. партия выдвинула новый лозунг – «кадры решают все». Молодежь и люди среднего поколения взялись за книги и тетради. Учились в вузах и втузах, техникумах и ремесленных училищах, на курсах, непосредственно на предприятиях и в мастерских.

Административно-командная система управления в этом направлении действовала безукоризненно. Все осуществлялось на основе плана, при строгом отборе по классовому и иным признакам, с обязательной системой распределения и определенным сроком отработки по полученной специальности и т.д. В результате уже к началу 40-х гг. народное хозяйство страны располагало собственным кадровым потенциалом в военной и гражданской сферах, способным решать сложные научно-технические, производственные и оборонные проблемы.

При всем положительном, что было достигнуто в тот период, нельзя не видеть и ряда негативных сторон деятельности государственных органов. Массовые чистки, поиск врагов народа, гонения на буржуазных спецов, доносы и аресты, репрессии и физическое уничтожение видных ученых и практиков высших руководящих военных кадров, реабилитированных впоследствии, как правило, посмертно, ограничения по национальному и другим признакам не способствовали успеху дела.

После Великой Отечественной войны работе с кадрами придается все большее значение, руководство страны стало прибегать к рекомендациям ученых в сфере управления и применять систему научной организации труда кадрового потенциала. В мире вынуждены были признать, что в СССР в тот период система формирования кадрового потенциала, уровень общего и профессионального образования являлись лучшими в мире. Не-

оспоримыми доказательствами этого служили быстрое восстановление разрушенного войной народного хозяйства и выход на первое место в мире по ряду показателей экономического, военного и социального развития.

Мощнейший кадровый потенциал промышленных предприятий, научных организаций и учебных заведений тем не менее использовался не полностью, зачастую работал вхолостую, растрачивался неэффективно, люди не были экономически заинтересованы в повышении производительности труда. Административно-командная система управления исчерпала свои возможности.

Нарастающие трудности в экономике, дефицит сырья, энергии, финансов, продовольствия при наличии их громадных потенциальных запасов требовали новых подходов к решению кадровых вопросов. В конце 80 – начале 90-х гг. были предприняты первые шаги к использованию кадрового потенциала в новых, рыночных условиях. Положительные результаты этого процесса пока очень скромные.

Научный подход к управлению кадровым потенциалом предприятий сегодня означает необходимость серьезных исследований и анализа опыта прошлых лет в этом деле, в котором при всех недостатках работы с кадрами имелся ряд положительных сторон и их необходимо переосмыслить применительно к новым условиям. Следует с конструктивной критикой подойти к изучению форм и методов работы служб человеческих ресурсов зарубежных корпораций. Наравне с государственными учебными заведениями нужно поддерживать и развивать систему платного обучения кадров в коммерческих структурах. И в тех, и других требуется значительно усилить профессиональную направленность обучения, готовить специалистов для определенной сферы, конкретного предприятия и по их заказу. Нельзя полностью отказаться и от принципа планирования подготовки специалистов и их государственного распределения после окончания учебных заведений.

Во всех промышленно развитых странах выделяются и затрачиваются значительные средства на переподготовку, повышение квалификации и создание «человеческих» условий на производстве. Лучше организуется отдых работников, молодым сотрудникам после окончания учебных заведений и даже в период учебы могут предоставляться льготные кредиты, оплата которых производится после того, как они начинают зарабатывать. Все это называется «вложением в человеческий капитал».

На основе рекомендаций служб человеческих ресурсов частные и государственные предприятия и учреждения проводят кадровую политику. Ее основу составляют следующие требования:

- возможность ускоренной переквалификации персонала для перехода к производству новых товаров и технологий;
- досрочный выход сотрудников на пенсию с предоставлением соответствующих льгот и замена выбывших молодыми, более перспективными работниками;

- организация рабочих мест на новых видах производств;
- широкое привлечение сотрудников к управлению на основе партисипативного управления и демократического стиля руководства;
- проведение контроллинга персонала, что означает работу по ротации кадров, анализ эффективности управленческой работы, координацию общих планов фирмы и планов кадрового обеспечения;
- осуществление кадрового маркетинга, т.е. изучение и управление рынком рабочей силы.

Такую деятельность по осуществлению кадровой политики и обеспечению предприятий необходимым кадровым потенциалом могут проводить только крупные фирмы или государственные производственные и промышленные объединения. Мелкие и средние предприятия вынуждены получать информацию о кадрах и сами кадры уже из вторых рук. Но и они, чтобы выжить в конкурентной борьбе, должны строго следовать выбранной кадровой политике.

3.2. Должности и основные группы работ на предприятии

Штатный состав предприятия формируется с учетом нормативной численности кадров. В штатном расписании указаны должности всех работников данного предприятия и входящих в него структур. Этим документом вместе с приказом о назначении на соответствующую должность юридически закрепляются права, обязанности и ответственность отдельных работников, которые становятся должностными лицами.

Должностью называется совокупность полномочий (прав, обязанностей и ответственности), которые определяются функциями, выполняемыми работниками. Вступив в должность, работник не в праве делать то, что ему заблагорассудится. Он имеет строго определенную сферу деятельности, рабочее место, объект своего воздействия (машины, механизмы, приборы, инструменты, т.е. предметы и средства труда). Руководитель может располагать всем этим, но должен еще и управлять работой подчиненных ему сотрудников. Выполняя производственные задачи, должностные лица вправе принимать решения в пределах своей компетенции. Все это должно быть направлено на эффективное выполнение работ или иного вида деятельности.

Все должности имеют свое *название*. В них отражена та функция, которую исполняет должностное лицо. Например, летчик-космонавт, бортинженер, техник-технолог, авиамеханик, директор колледжа, ректор университета, профессор кафедры, зооинженер, слесарь-сборщик и т.д. Здесь отражен как базовый элемент названия должности, так и дополнительные, поясняющие сведения. Если они совпадают, то название должности состо-

ит из одного слова, например, тракторист, шофер, программист, менеджер, доярка, бухгалтер, маклер, следователь, прокурор и т.д.

Одни и те же названия должностей, в зависимости от объема их полномочий, могут ранжироваться. Например, старший бухгалтер, младший научный сотрудник, вице-президент, следователь по особо важным делам и т.д.

На промышленных предприятиях должности подразделяются на четыре группы: рабочие, младший обслуживающий персонал, инженерно-технические работники, служащие.

Отечественные ученые неоднократно предпринимали попытки определить, какой труд следует отнести к физическому, а какой – к умственному. В современных условиях этот вопрос приобретает все большее значение, что обусловлено превращением науки в непосредственно производительную силу.

Вот один из таких подходов.

I. Сфера физического труда:

Преобразование исходных материальных ресурсов в конечный, частичный или промежуточный продукт.

Работа с объектами, требующими профессиональных знаний, умений и физических усилий для приведения в действие машин, механизмов, конструкций, агрегатов, аппаратуры, инструментов и т.д.

Работа по транспортировке, упаковке и сортировке грузов.

Виды простого труда, не требующие применения машин и механизмов, конструкций, агрегатов, аппаратуры, инструментов и т.д.

Ремонтные работы, в том числе и в коммунальном хозяйстве, – слесарные, токарные, сварочные, плотницкие и др.

II. Сфера умственного труда:

Работа по развитию и исследованию научных и технических идей, теорий, систематизация знаний.

Работа, связанная с применением реальных, идеальных или гипостазированных процессов и явлений различных аксиологических структур (научные предположения, положения, принимаемые без доказательств).

Работа в области специализации по преобразованию систем для практического применения: вербально-знаковая объективизация, логико-математическое моделирование идеальных и реальных объектов, материализация искусственных объектов в проектной или графической формах, проектирование и создание специальных технологических средств и условий их применения, проектирование и воплощение в практику алгоритмов, программ и т.д.

К работникам, занятым преимущественно умственным трудом, относятся менеджеры, выполняющие функции общего и частного руководства, а также персонал, несущий вспомогательные управленческие функции.

К людям, занимающимся преимущественно умственной или физической работой в общественном производстве, предъявляются определенные требования. Работник, назначенный на ту или иную должность, обязан иметь соответствующую профессию, специальность и квалификацию. К сожалению, это требование часто стало нарушаться, когда инженер, или другой специалист, вынужден выполнять не свойственную его профессии и специальности работу.

Такое отношение к кадровому потенциалу нерационально, ибо затраты общества оказываются нерентабельными. Расходы общества на подготовку профессионалов соответствующей специальности и квалификации должны не только окупаться, но и приносить прибыль.

Профессия. Это приобретенная человеком общая подготовка к соответствующего рода работе, включающая теоретические знания и практические умения в определенной области деятельности. Например, учитель, инженер, радист, юрист, врач, офицер, солдат и т.д.

Специальность. В каждой профессии определены более узкие, конкретные виды деятельности, выполнять которые может только специалист в этой области. Например, в школе – учитель физики, учитель биологии; в юриспруденции – прокурор, следователь, судья; в медицине – врач-терапевт, врач-хирург; в армии офицер – командир танка, командир батальона или солдат – стрелок, наводчик орудия, оператор и т.д.

Квалификация. Каждый работник, имеющий профессию и специальность, выполняет работу с различной степенью интенсивности, скорости, умелости и мастерства. Определить выполняемую работу по таким критериям позволяет квалификация работника.

На государственных предприятиях квалификацию работника определяет специальная квалификационная комиссия. В ходе оценки квалификации исходят из принятых стандартов, норм и нормативов и требований, которые предъявляются к человеку, исполняющему данную работу. Учитывается характер самой работы или ее результаты. Например, токарь 7-го разряда, мастер спорта по стрельбе, водитель 1-го класса, профессор и т.д.

Профессия, специальность и квалификация закрепляются юридически соответствующими документами: дипломами, свидетельствами, удостоверениями и др., а также могут подтверждаться значками, медалями, жетонами и пр.

Требования к той или иной должности содержатся в *квалификационной характеристике*, состоящей из трех разделов: «Должностные обязанности», «Должен знать» и «Должен уметь».

В первом разделе приводятся сведения о месте и ранге должности в структуре предприятия, требованиях к лицам, которые могут ее занимать, а также перечень должностных обязанностей в определенном порядке их важности.

Во втором разделе квалификационной характеристики определяется перечень требований к знанию особенностей основной деятельности и связанных с ней нормативных документов, методических материалов, правил техники безопасности и охраны труда.

Третий раздел определяет требования к уровню и профилю специальной подготовки работника, стажу, опыту, позволяющему выполнять работу надлежащим образом.

Каждое предприятие должно иметь помимо квалификационных характеристик еще и *должностные инструкции*. Эти документы содержат несколько разделов.

Общие положения, где отражаются: полное название должности; порядок назначения на нее; освобождение и временное ее замещение; требование к лицам по данной профессии; образование; стаж работы; формы оплаты труда; режим труда и отдыха и др.

Должностные обязанности, где подробно перечисляются виды и порядок выполнения предусмотренных предприятием работ.

Права должностного лица, круг вопросов, которые могут решаться данным работником самостоятельно без согласования с высшим руководством.

Ответственность, где определяются формы отчетности, объекты и субъекты, за которые несет ответственность должностное лицо, формы контроля и критерии оценки работы данного сотрудника.

На практике предприятия используют *Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий* или аналогичные отраслевые справочники. В этих документах дается характеристика каждого из видов работ на данном предприятии.

Организуя работу персонала, менеджер должен знать, что каждый *трудовой процесс различается по степени его тяжести*:

Первая. Наиболее легкая работа, оптимальная по условиям труда и отдыха.

Вторая. Нагрузки не превышают допустимых норм при известной напряженности труда.

Третья. Не вполне благоприятные условия труда, повышенные нагрузки, ведущие к отклонениям в здоровье, но компенсируемые.

Четвертая. Работа в неблагоприятных условиях, которые ведут к профессиональным заболеваниям.

Пятая. Работа выполняется в экстремальных условиях, трудозатраты работника не компенсируются.

Шестая. Работа в сверхэкстремальных условиях, которая ведет к инвалидности и потере трудоспособности.

В зависимости от того, какую группу работ выполняют сотрудники, руководство предприятия осуществляет подбор кадров, определяет вели-

чину заработной платы и дополнительного вознаграждения, организует соответствующий режим труда и отдыха, создает условия для поддержания и сохранения работоспособности людей.

3.3. Организация труда персонала

Для осуществления процесса труда необходимо выполнение ряда условий:

- 1) наличие человека, обладающего профессией, специальностью и квалификацией в данной сфере деятельности;
- 2) наличие предмета и средств труда;
- 3) наличие рабочего места, где будет осуществляться сам труд;
- 4) наличие определенного порядка и правил для данного предприятия, норм выработки и нормативов времени, правил соблюдения техники безопасности, инструкций, распоряжений и указаний руководства;
- 5) наличие желания человека трудиться и брать на себя меру ответственности за результаты своего труда. Кроме этого, в организации процесса труда следует учитывать климатические условия, проблемы охраны окружающей среды, национальные традиции и особенности работников, их умелость, интенсивность и др.

В ходе создания необходимых условий для процесса труда проводится большая и кропотливая работа управляющих предприятием менеджеров, всего персонала предприятия. Такую работу называют научной организацией труда (НОТ).

НОТ – это деятельность высших органов управления и персонала предприятия, направленная на достижение высокой эффективности производства, снижение затрат живого и овеществленного труда, рост производительности и увеличение рентабельности, конкурентоспособности, обеспечение нормальных условий труда и отдыха людей.

Сегодня науке и практике управления известны несколько направлений работы менеджеров в области НОТ.

Во-первых, *техническое*, где усилия руководства и исполнителей направлены на эффективное использование сырьевых и энергетических ресурсов, производственных запасов, применение новейшей высокопроизводительной техники и технологий, технических открытий и изобретений, рационалистических предложений, новых информационных систем и устройств и т.д.

Во-вторых, *финансово-экономическое*, где усилия сосредоточены на рациональном использовании финансов предприятия, выборе и производстве продуктов или услуг, пользующихся повышенным спросом на рынке, определении взаимовыгодных партнеров, поставщиков и потребителей и, следовательно, на более эффективном использовании всех потенциальных

финансово-экономических возможностей в новых условиях рыночной экономики.

В-третьих, *социологическое* и *психологическое* направления, которые включают работу специалистов: социологов, психологов, медицинских работников, работников физкультуры и спорта и др. Они призваны обеспечить физическое и психическое здоровье людей, нормальный морально-психологический климат на предприятии, вести разъяснительную и воспитательную работу среди сотрудников, направляя ее на развитие коллективизма, сочетание личной и групповой ответственности, гордости за свое предприятие. Сюда входят также: создание здоровых условий труда и отдыха людей, целесообразное использование физических и умственных способностей работников и всестороннее развитие личности.

Научной организацией труда занимаются не только специалисты в этой области. Надлежащий результат она может дать лишь тогда, когда в ней участвует весь персонал предприятия. Менеджеры составляют конкретные планы по всем направлениям работы, устанавливают перечни мероприятий по НОТ, определяют необходимые для этого материальные и финансовые ресурсы, подбирают и назначают ответственных и сроки исполнения.

Крупные и некоторые средние предприятия обычно включают план по НОТ в другие планово-финансовые документы как составную часть, но этот план может быть и отдельным, самостоятельным документом.

План по НОТ должен содержать несколько разделов. Их количество зависит от специфики предприятия и деятельности менеджеров по организации труда персонала. Он составляется как на текущий период, так и на длительную стратегическую перспективу. Основными разделами плана НОТ могут быть:

I. Совершенствование организации рабочих мест (планировка, специализация, оснащение, освещенность, контроль и т.д.).

II. Улучшение обслуживания рабочих мест (обеспечение сырьем, материалами, инструментами, наладка, транспортировка деталей, уборка и т.д.).

III. Совершенствование разделения и кооперации труда (выработка наиболее рациональных форм и методов труда, повышение квалификации работников в условиях специализации или кооперации и т.д.).

IV. Распространение передовых методов и приемов труда (рационализация трудовых движений, фиксирование на фото- и киноплёнке хода работ, анализ и отбор лучшей организации труда и др.).

V. Совершенствование нормирования и оплаты труда (включение в процесс нормирования самих работников, совершенствование способов материального и морального стимулирования).

VI. Укрепление дисциплины труда и преданности предприятию (упорядочение распорядка трудового дня, соблюдение требований технологи-

ческих процессов, борьба с расточительством, взаимопомощь и поддержка в процессе труда).

VII. Переподготовка работников на новые специальности (курсы переподготовки, учеба на рабочих местах, деловые игры и др.).

VIII. Улучшение условий труда и отдыха (применение научно обоснованных режимов труда, перерывы в работе, охрана здоровья, психологическая разгрузка, гигиена и т.д.).

IX. Совершенствование организационной культуры (рост культурного уровня работников, культурные программы, экскурсии, кружки, этика и эстетика, язык делового общения и др.).

X. Повышение степени полезности использования рабочего времени (установление деловой атмосферы, устранение отвлечения работников от своего дела, длительных и многочасовых собраний, совещаний и заседаний, нарушения ритмичности трудового процесса, соблюдение режима экономии и др.).

Таким образом, организация труда персонала является повседневной работой руководителей.

Вопросы для самопроверки знаний

1. Назовите предпосылки формирования научного подхода к управлению кадровым потенциалом.
2. Что называется должностью?
3. Что называется профессией?
4. Что называется специальностью?
5. Что называется квалификацией?
6. Из каких разделов состоит квалификационная характеристика?
7. Из каких разделов состоит должностная инструкция?
8. Сколько степеней тяжести имеет трудовой процесс?
9. Дайте определение научной организации труда.
10. Перечислите основные разделы плана НОТ.

Лекция № 4. ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ СТРУКТУРА

4.1. Признаки организации.

Внутренние переменные и внешняя среда

Организация представляет собой обособленное объединение людей для взаимодействия в достижении определенных целей и задач. Это открытая система, состоящая из множества взаимосвязанных частей, объединенных в единое целое. Центральное и основное место в организации занимает человек, владеющий, использующий и распоряжающийся техникой, технологией и финансами, принадлежащими данной организации.

Каждую организацию характеризуют наиболее общие признаки. К ним относятся:

- *количественная определенность*, необходимость минимального количества членов организации. Но организация не может превышать и определенного максимума ее участников, иначе она начинает терять присущие ей свойства и качества;

- *наличие общих целей*, ради которых люди объединились в организацию и создали ее определенную структуру, а также средств достижения этих целей;

- *обособленность*, «границы», которые отделяют одну организацию от других и создают целостность, единство действий работников внутри данной системы, несмотря на ее открытость, т.е. взаимодействие с внешним окружением;

- *управляющий, руководящий и координирующий центр*. В крупных организациях может быть несколько таких центров. Например, производственное объединение может состоять из множества центров управления, начиная с производственной бригады, смены, цеха, участка, отделения, заводоуправления, генерального директора, совета директора и суперотделений.

Кроме этого, организацию характеризуют определенная организационная культура и возможность, в необходимых пределах, осуществлять саморегулирование своей деятельности. В последующих главах данные вопросы будут рассмотрены более подробно. Здесь же важно отметить внутренние переменные организации и ее отношения с внешним окружением.

Внутренние переменные организации. Состояние организации не является чем-то неизменным и застывшим. Изменения внутреннего содержания ее происходят под влиянием времени и в результате управленческих действий людей. В каждый определенный отрезок времени внутренний фактор организации есть нечто «данное», что менеджеры должны изменять в ходе достижения поставленных целей. К основным внутренним переменным относятся сами цели и задачи, структура, кадры, техника и технология и другие составляющие организации.

Цели и задачи организации многообразны и зависят от разных обстоятельств. Торговые организации ставят своей целью реализацию товаров и получение торговой прибыли; промышленные организации – производство необходимых товаров, при этом решают задачи повышения производительности труда, достижения рентабельности и т.д.; государственные учебные заведения – подготовку специалистов для народного хозяйства и совсем не нацелены на получение прибыли, но в их задачи входят: оптимизация затрат на обучение, повышение его научного уровня и приобретение практических навыков учащимися и др. От целей организации зависит ее структура.

Структура организации в зависимости от конкретных условий и обстановки, материальных, финансовых и кадровых возможностей руководство организации перестраивает ее для более эффективного достижения целей и решения конкретных задач. Это связано с пересмотром уже сложившейся системы специализированного разделения труда.

Разделение труда по специализированным линиям применяют все организации, за исключением самых мелких, где один-два сотрудника совмещают работу во всех функциональных областях. В крупных организациях этот вопрос является первостепенным в управленческой деятельности руководства.

Различаются две ступени специализированного разделения труда: *горизонтальное* и *вертикальное*. Первому соответствует разделение труда в организации между взаимосвязанными функциональными подразделениями, не подчиненными друг другу, но участвующими в изготовлении конечного продукта на его различных стадиях и этапах; второму – управленческая иерархия, т.е. формальная подчиненность сотрудников сверху вниз, от руководителя к исполнителю. Здесь необходимо оптимальное соотношение тех и других.

Согласно теории административной емкости один руководитель может эффективно управлять деятельностью ограниченного количества подчиненных, находящихся в его прямом и непосредственном подчинении. Однако везде остро стоит проблема экономии на управленческих расходах.

Разделение труда по специализированным линиям связано с управлением кадрами, подбором и расстановкой специалистов для высшего, среднего и низового звеньев управления. Именно эти руководители координируют работу как организации в целом, так и всех уровней давления и функциональных зон. Они управляют людьми и материально-технической базой предприятия и технологиями. Без людей нет организации. Станки, машины, оборудование и т.д. становятся средством производства только тогда, когда они охвачены живым трудом.

Техника и технология – четвертая составляющая внутренних переменных организаций. На любом предприятии всегда есть проблема с внедре-

нием новой и новейшей техники. Техника устаревает сравнительно быстро. Дело даже не в том, что она изнашивается, она устаревает морально. Научно-технический прогресс, открытия и изобретения в технических областях дают замечательные образцы новых машин и механизмов, компьютерной техники, новых материалов – полимерных, электропроводящих, сплавов с направленной кристаллической структурой, сверхчистых материалов, объемных микросхем и т.д.

Но применить все это на практике дело довольно сложное, хлопотливое, рискованное, часто связанное с временными потерями в уже действующем и отлаженном производстве. Таким образом, управление внутренней переменной оказывается в зависимости не только от внутренних материальных и финансовых возможностей данной организации, уровня и квалификации управленческих кадров и соответствующих специалистов, но и от внешних условий, среды внешнего окружения, в которых она находится.

Взаимодействие организации с внешней средой. Успешная деятельность организации в достижении поставленных целей и задач во многом зависит от внешнего окружения. Так, например, на производственном предприятии всегда возникает ряд вопросов, относящихся к внешней среде: каковы источники сырья, материалов, энергии? имеются ли соответствующие специалисты? у кого приобрести машины, механизмы, инструменты и т.д.? есть ли подрядчик на строительство объекта? каковы емкость и удаленность рынков сбыта? какие существуют экологические ограничения? как поведут себя местные власти? и т.д.

Внешняя среда может воздействовать или прямо и непосредственно, или скрыто, косвенным образом.

Среда прямого воздействия включает: государственные организации, регулирующие хозяйственную деятельность (налоговая инспекция, разрешительная система, таможенная служба, правоохранительные органы, государственное страхование и др.); потребителей, чьи интересы защищает общество охраны прав потребителя, соответствующий спрос на рынке; конкурентов с их стремлением завоевать потребителя при помощи лучшего качества, сервиса или более приемлемой цены; поставщиков сырья, материалов, энергии, полуфабрикатов, комплектующих изделий и др. Менеджеру в своей работе необходимо все это знать и учитывать.

Среда косвенного воздействия включает факторы, которые влияют на предприятие не прямо и немедленно, а опосредованно, через сложную систему экономической конъюнктуры, достижения технического прогресса, социально-политические и культурные изменения, микрохозяйственные связи, отношения и др. Данные факторы проявляются не все сразу и не с одинаковой силой.

Учет воздействия внешней среды требует от менеджеров знания, как быстро могут проявлять себя факторы внутренней и внешней среды, ведь в

современных условиях их влияние может стремительно возрастать. Однако скорость воздействия факторов внешнего окружения не одинакова для различных организаций. Например, отдел НИОКР должен находиться на переднем крае открытий и изобретений, он полностью зависит от быстроты их освоения. Производственный отдел в меньшей степени подвержен подвижности среды изобретений и открытий, так как внедрение их начинается, как правило, вначале на опытном производстве и лишь после сравнительно длительного периода времени отдел начинает перестраиваться на производство нового продукта. То же происходит и с технологией, по которой производится продукт.

Особенно остро влияет на деятельность предприятия неопределенность ситуации. Так, например, события в сфере финансов государства могут разворачиваться настолько быстро и непредсказуемо, что организация оказывается в крайне затруднительном положении, граничащем с невозможным ущербом их для ее работы. Здесь необходима точная, своевременная и достоверная информация о готовящихся или назревающих изменениях внешних условий.

4.2. Виды организаций и типы их организации

Подход к анализу организаций по видовому признаку среди ученых неоднозначен. Не вдаваясь в глубину теоретических позиций и споров по этому вопросу, отметим лишь наиболее общие, принятые большинством исследователей положения.

Прежде всего *вид организации связан с формой собственности*. Это собственность на материально-вещественные и финансовые резервы и ресурсы. История развития организации людей прошла большой путь. Были сравнительно длительные периоды, когда организации существовали в виде рабовладельческих латифундий и эргастерий, средневековых цехов, коопераций ремесленников, собственников капитала – ростовщиков, организаций насильственно-репрессивного порядка (фискального, карательного и др.). Известны и формы организаций феодальной собственности, общинной собственности, помещичьи владения с крепостническим и полукрепостническим трудом. Они разрушены временем и натиском новых, буржуазных отношений собственности. Рутинные, застойные виды организаций крепостнического порядка под напором времени были постепенно вытеснены и уничтожены. Вместо них возникли новые виды организаций с частной собственностью и наемным трудом.

Видовая классификация организаций и в настоящее время учитывает отношения собственности в сфере производства и финансов, информатики, в сфере распределения общественного богатства, владения, распоряжения и использования средств потребления и производства.

Виды организаций различают также по *организационному признаку-положению*, роли и значению отдельных личностей в организации, т.е. по статусу организации по отношению к своим членам.

Принято считать, что в общественном производстве существуют первичные организации, определяющие основы деятельности ее членов и нормы, правила, методы взаимодействия с себе подобными и другими общественными, производственными, финансовыми, сбытовыми и другими структурами. Например, в *государственных организациях* государственная, общественная собственность обладает приоритетом в отношении других видов организаций в силу естественных, правовых или экономических условий. Так, если государственные финансы и вся сеть финансовых предприятий терпят кризис, то и другие государственные и частные финансовые организации вынуждены или прекращать свою деятельность или приспособляться к изменившимся условиям.

Другим видом являются *политические, общественные, национальные, религиозные* и другие организации, возникающие в зависимости от объективных социально-экономических условий, социального состояния и потребностей общества, уровня его развития и национальных, религиозных, этнических и прочих причин и обстоятельств.

Так, например, в России возникли организации, не свойственные ее нравам и христианским обычаям, – общества «аум-сенрике», «кришнаитов», «вакхобитов» и другие виды организаций, которые не способствуют единой вере, развитию и процветанию общества в соответствии с его возможностями, религиозными верованиями и сформировавшимися взглядами на общественные ценности.

В последнее время имеет место возрождение таких видов организаций, которые в недалеком прошлом нанесли человечеству неисчислимые бедствия и страдания. Фашистские и профашистские, националистические организации, а также питающие их финансово-промышленные и торговые структуры сегодня заметно активизировали свою деятельность. Переходный период в экономике нашего государства возродил к жизни самые разнообразные и нежелательные архаичные виды организаций: консервативные – с их незыблемыми нормами, принципами и методами; ультрасовременные – с попранием всех общепринятых норм и правил; демократические – ориентированные только на принципы западной демократии и «свободного, нерегулируемого рынка».

По *хозяйственному признаку* виды организаций делятся на: *прибыльные и неприбыльные, бюджетные и внебюджетные, торговые, посреднические, финансовые, инновационные, промышленные, сельскохозяйственные, строительные, транспортные* и др. Например, в сфере добывающей промышленности это организации нефтедобывающей, угольной и газовой промышленности, добычи и переработки полезных ископаемых – руды

разных металлов, алмазов, глиноземов и др. Хозяйственные организации бывают *механистические* и *органические*. Последние особенно привлекают творчески настроенных менеджеров своей подвижностью, быстротой изменений ситуаций, необходимостью творческого подхода к решению проблем, риском и непредсказуемостью ситуаций, последствиями решений вопросов НИОКР, внедрением и использованием новой техники и технологии.

Условное деление организаций на механистические и органические позволяет классифицировать их на *застойные*, остановившиеся в своем развитии, и на *перспективные*, способные приспособиться к условиям конкуренции, неопределенности, нестабильности и другим катаклизмам общественного развития. Это особенно значимо для периодов реформирования новых отношений собственности.

Виды организаций, с которыми менеджер сталкивается в своей практической деятельности в современных условиях, можно классифицировать по ряду признаков и их значению для его дела.

1. *Организации правовой и разрешительной системы*, от деятельности которых зависят возможность существования организаций, ее управленческая, руководящая работа и эффективная деятельность самих управляющих.

2. *Организации финансовой и налоговой служб*, определяющие нормы и правила хозяйственной деятельности всех подчиненных им организационных структур.

3. *Организации конкурентов*, с которыми предстоит борьба и налаживание отношений.

4. *Общественные организации* охраны окружающей среды, пропагандирующие и отстаивающие безотходные технологии, безвредную утилизацию отходов производства, меры по защите природы в зонах проживания населения, по озеленению, мелиорации, осушению и другие, способствующие оздоровлению климата в местах обитания людей и всего животного мира.

5. *Организации полукриминальных и криминальных видов*, сложившиеся в условиях кризиса экономики, нестабильности политической и социальной обстановки, действий различных миссионеров, «радетелей», «спасателей» отечества и т.д. Вольно или невольно менеджеры, особенно управляющие финансово-экономической сферой предприятий, сталкиваются с такими организациями и вынуждены противостоять им в интересах развития отечественного производства, науки, образования, культуры, литературы, искусства и т.д.

Рассматривая виды организаций с юридической, правовой точки зрения, необходимо отметить, что здесь *основой для разделения служит легитимность, законность их существования*. Поэтому можно различать

официальные виды организаций, решающие конкретные производственные, хозяйственные, научно-исследовательские, военно-технические, образовательные и другие задачи; и *неофициальные* организации, сложившиеся стихийно или сознательно и незафиксированные юридически. Такой вид организаций принято называть неформальными группами.

В международном масштабе некоторые виды организаций приобрели характер *межнациональных монополий, межнациональных правовых и силовых структур*, которые определяют жизнедеятельность не только каких-либо групп населения, но и целых народов и государств. Например: ООН, ОПЕК, Римский клуб, МВФ, НАТО и др.

В сфере производства наиболее значимыми являются организации, возникшие и развивавшиеся под действием законов конкуренции, концентрации и централизации капитала. Наиболее жизнеспособным видом в современных условиях выступает *диверсифицированный концерн*. Это многоотраслевые корпорации, действующие в различных отраслях экономики и состоящие из множества подвластных им финансовых, производственных, сбытовых, научно-исследовательских и иных организаций и структур.

Типы организационных структур:

1. *Функциональная организационная структура* (рис. 5). Очевидно, что в функциональной структуре применяется закон разделения труда – подразделения фирмы организованы по функциям – производство, маркетинг и т.д.

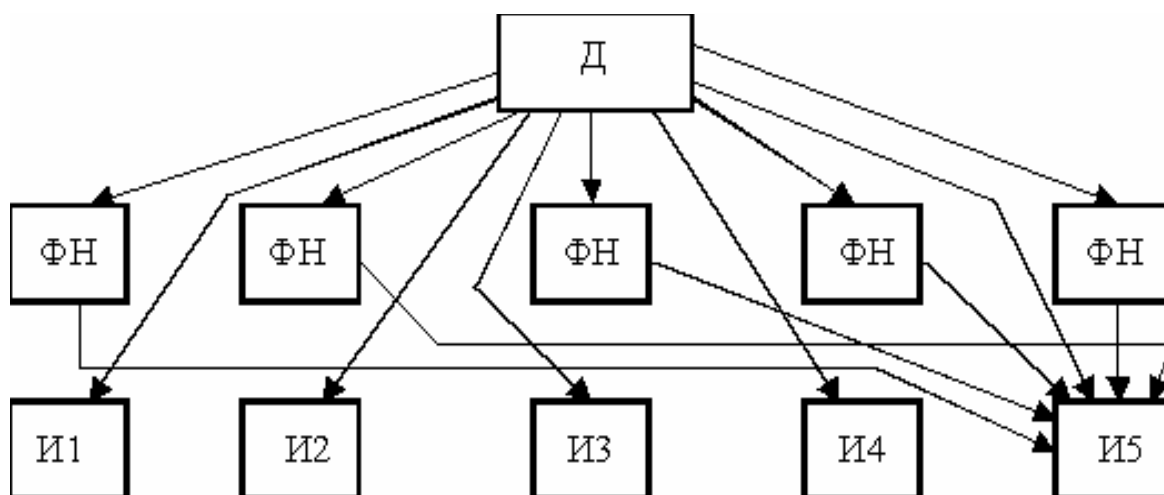


Рис. 5. Функциональная организационная структура:
Д – директор; ФН – функциональные начальники; И – исполнители

Кроме того, каждое подразделение фирмы, организованное по функциональному признаку, объединяет людей, выполняющих схожие виды работы. Это, в свою очередь, приводит к положительному эффекту масштаба, который обусловлен возможностью экономно применять оборудования для решения задач функциональных подразделений и активно использовать внутреннюю специализацию. Например, в подразделении маркетинга, при достаточной его численности, можно выделить специалистов по рекламе, ответственных за исследования рынка, начальника отдела сбыта с подчиненными ему сотрудниками.

Обычно руководители функциональных подразделений имеют достаточно полномочий для решения своих функциональных задач. Например, главный бухгалтер решает многие вопросы в своей сфере компетенции без согласования с высшим руководителем.

Норма управляемости для руководителей функциональных подразделений достаточно высока (у одного руководителя может находиться в подчинении до 20 человек), поскольку легче выдавать задания и контролировать их выполнение в случае, если подчиненные выполняют схожие работы.

В функциональной структуре хорошо реализуется также принцип единоначалия, это чрезвычайно важно для обеспечения координации работ, организованных в соответствии с законом разделением труда.

Как правило, руководители функциональных подразделений не владеют всей необходимой информацией для принятия важных решений, а только информацией, связанной с деятельностью своего подразделения, поэтому обычно функциональные структуры имеют высокую степень централизации – большинство важных решений принимает высший руководитель фирмы. Это не только снижает инициативу подчиненных, но еще часто приводит к перегрузке высшего руководителя.

Начиная с численности предприятия в несколько сот человек, ФС приводит к тому, что руководители соответствующих подразделений начинают больше интересоваться своими функциональными обязанностями, нежели целями всей корпорации в целом. Поэтому обычно говорят, что функциональная структура меньше ориентирована на рынок, и больше на решение своих внутренних проблем. По этой причине функциональная структура раньше, чем другие типы организационных структур, начинает проявлять отрицательный эффект масштаба.

2. *Линейная организационная структура* (рис. 6). Основы линейных структур составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т.д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Ре-

зультаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

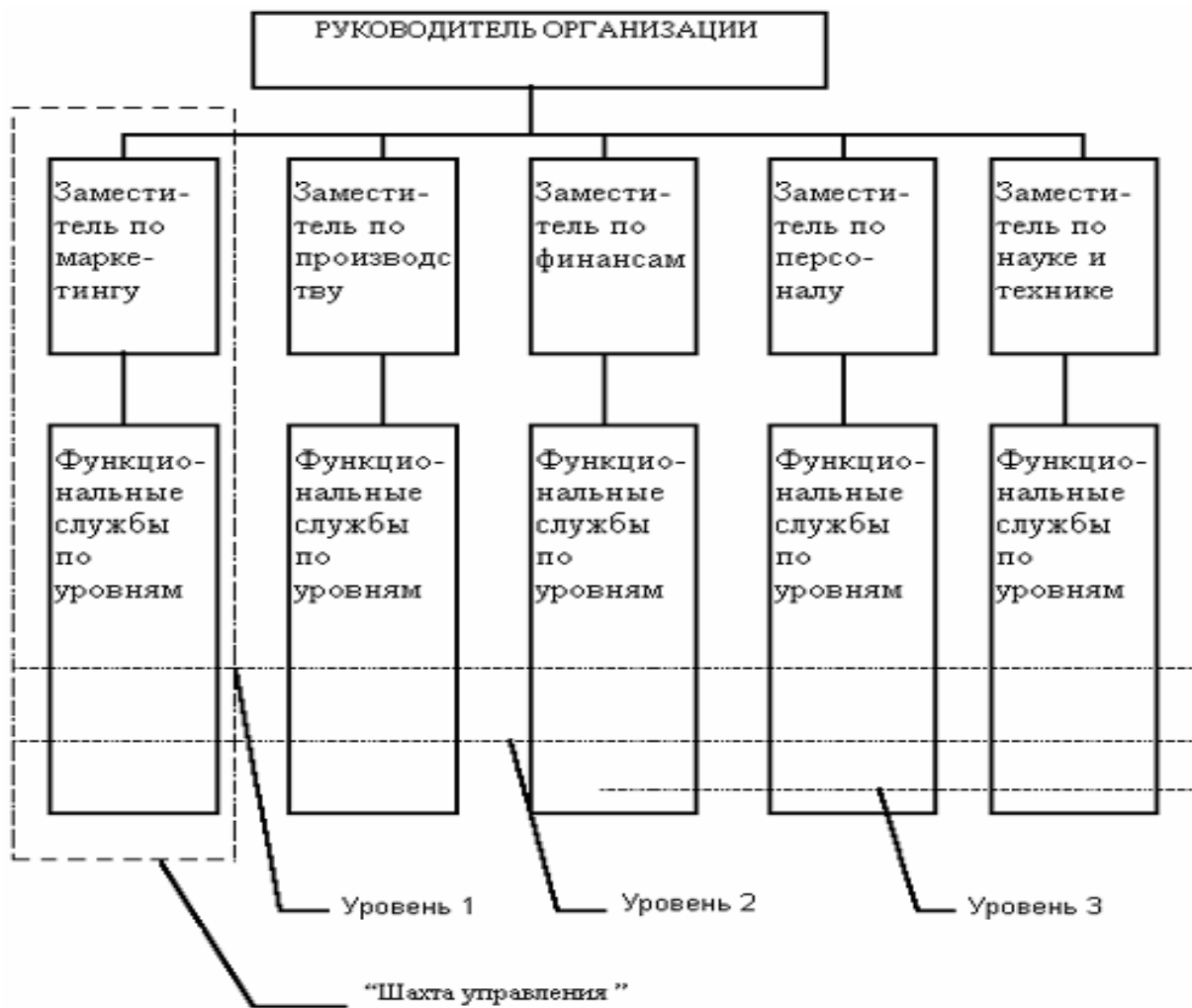


Рис. 6. Линейная организационная структура

Преимущества линейной структуры:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейной структуры:

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы («текучка») доминирует над стратегическими;
- тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом – разные;
- тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;
- большое число «этажей управления» между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;
- перегрузка управленцев верхнего уровня;
- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

3. *Линейно-функциональная структура* (рис. 7). Обеспечивает, начиная со второго уровня иерархии, деление задач управления «по функциям». Штабы могут создаваться в центральных и других органах управления, образуя штабную иерархию.

Эта структура управления характеризуется:

- высокой централизацией стратегических решений и децентрализацией оперативных;
- организацией директивных связей по однолинейному принципу;
- преобладающим применением инструментов координации с технической поддержкой.

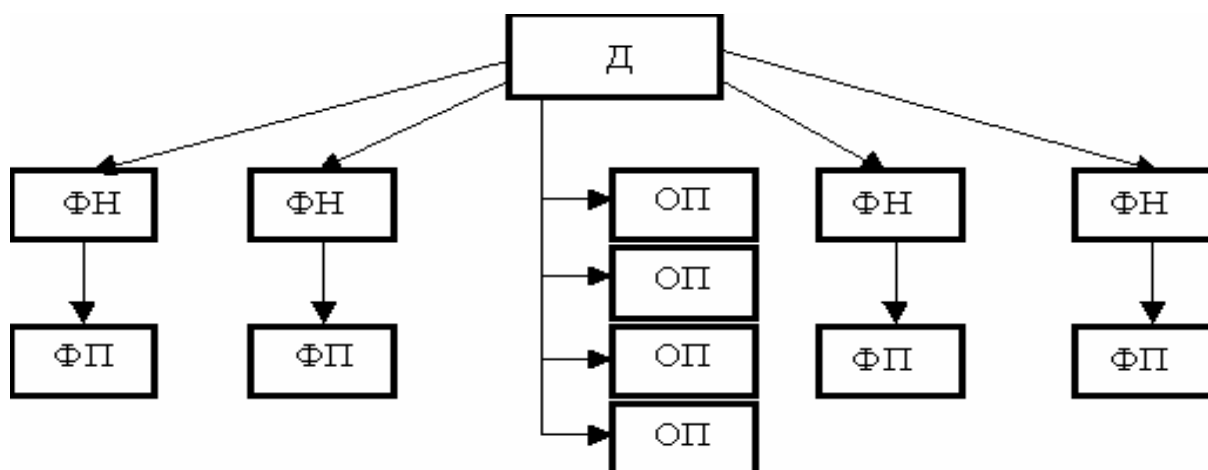


Рис. 7. Линейно-функциональная организационная структура:
Д – директор; ФН – функциональные начальники; ФП – функциональные подразделения; ОП – подразделения основного производства

Вообще говоря, штабы должны консультировать и участвовать в подготовке решений, но не давать конкретных директив. Однако вследствие своей профессиональной компетентности их сотрудники часто оказывают сильное неформальное влияние на линейных руководителей. Если же они выполняют только рекомендательную функцию, то возникает риск, что их работа слабо влияет на ход производственных процессов.

Структура имеет следующие преимущества:

- обеспечивает высокую профессиональную специализацию сотрудников;
- позволяет точно определить, где принимаются решения, и необходимые ресурсы;
- способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления.

Недостатки:

- образование специфических для функциональных подразделений целей затрудняет их горизонтальное согласование;
- структура инерционна и с трудом реагирует на изменения.

4. *Дивизионная структура управления* (рис. 8). Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой являются уже не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения (дивизионы). Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев: по выпускаемой продукции (изделиям или услугам) – продуктовая специализация; по ориентации на определенные группы потребителей – потребительская специализация; по обслуживаемым территориям – региональная специализация. В нашей стране аналогичные структуры управления широко внедрялись, начиная с 1960-х годов в форме создания производственных объединений.

Преимущества дивизионной структуры:

- она обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;
- обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно – штабной;
- при расширении границ самостоятельности отделений они становятся «центрами получения прибыли», активно работая по повышению эффективности и качества производства;
- более тесная связь производства с потребителями.

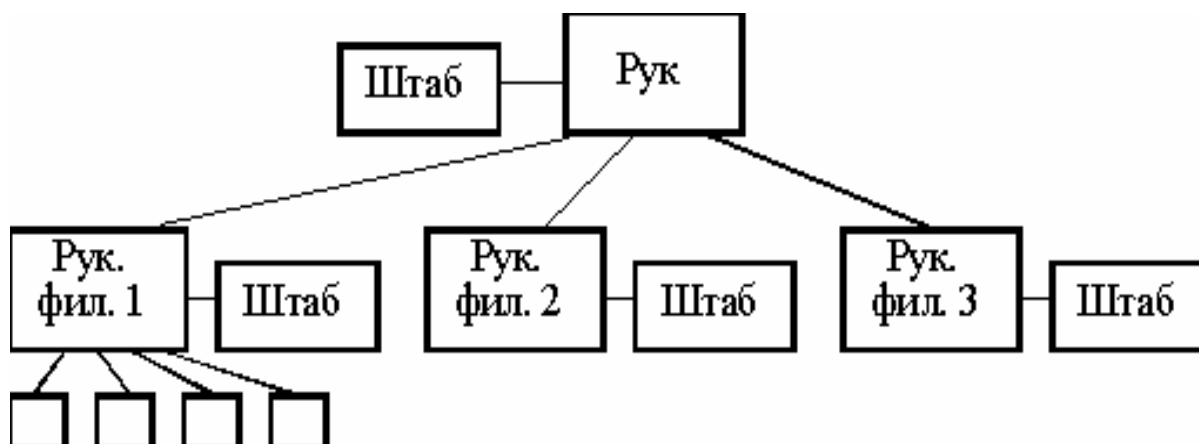


Рис. 8. Дивизионная структура управления

Недостатки дивизионной структуры:

- большое количество «этажей» управленческой вертикали; между рабочими и управляющим производством подразделения – 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством компании – 5 и более;
- разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;
- основные связи – вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки – волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и т.д.;
- дублирование функций на разных «этажах» и как следствие – очень высокие затраты на содержание управленческой структуры;
- в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно – штабная структура со всеми их недостатками.

5. *Матричная (программно – целевая) организационная структура* (рис. 9). Такая структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой – руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с 2-мя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности – целевые программы. В организации и проекты, и целевые программы могут сосуществовать.

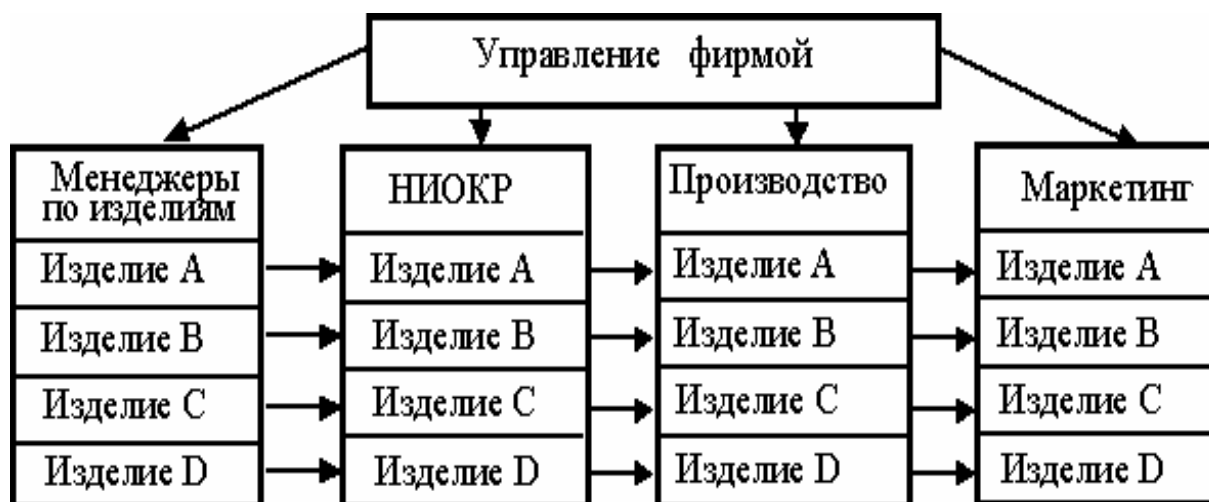


Рис. 9. Матричная структура управления, ориентированная на продукт

Управление по целевым программам осуществляется через функциональные комитеты. Например, при создании функционального комитета в области обеспечения качества председателем комитета назначается уполномоченный руководства по качеству. В состав комитета входят как сотрудники отдела обеспечения качества, так и 1–2 сотрудника других отделов. Каждый комитет имеет секретариат и назначает секретаря для ведения дел. Основные вопросы рассматриваются комитетом на ежемесячных заседаниях. Комитет также может создавать группы, работающие над отдельными проектами. Комитет по качеству определяет права и обязанности всех отделов, связанных с вопросами качества и устанавливает систему их взаимоотношений. Ежемесячно комитет по качеству анализирует показатели обеспечения качества и разбирается в причинах рекламаций, если таковые имеются. В то же время комитет не несет ответственности за обеспечение качества. Эта задача решается непосредственно каждым отделом в рамках вертикальной структуры. Обязанностью комитета является соединение вертикальной и горизонтальной структуры для улучшения деятельности всей организации.

Преимущества матричной структуры:

- лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и спрос;
- более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;
- более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников;
- относительная автономность проектных групп или программных комитетов способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков;
- улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы;

– любая работа организационно оформляется, назначается одно лицо – «хозяин» процесса, служащее центром сосредоточения всех вопросов, касающихся проекта или целевой программы;

– сокращается время реакции на нужды проекта или программы, т. к. созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений.

Недостатки матричных структур:

– трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения);

– необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям, и программам или проектам;

– высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения;

– частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ;

– возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.

Вопросы для самопроверки знаний

1. Дайте определение организации.
2. Приведите общие признаки организации.
3. Что относится к основным внутренним переменным организации?
4. Каким образом внешняя среда может воздействовать на организацию?
5. По каким признакам классифицируются организации?
6. Приведите примеры различных видов организаций.
7. Перечислите типы организационных структур.
8. Назовите преимущества и недостатки функциональной структуры.
9. Назовите преимущества и недостатки линейной структуры.
10. Назовите преимущества и недостатки линейно-функциональной структуры.
11. Назовите преимущества и недостатки дивизионной структуры.
12. Назовите преимущества и недостатки матричной структуры.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В последнее десятилетие менеджмент как наука и практика получил широкое распространение и применение в нашей стране. Определились наиболее перспективные его направления, к которым необходимо отнести развитие теории и практики управления государственными организациями – промышленными и производственными объединениями, предприятиями и учреждениями; изучение и практическое применение новых подходов к управлению частными предприятиями.

Творческое изучение и применение на практике идей и теорий управления, привнесенных западным менеджментом в нашу страну, проходят сложный период. Ученым и практикам, до недавнего времени ориентировавшимся на проблемы управления социалистическими предприятиями, приходится заново пересматривать многие теоретические положения и практический опыт такого управления. Рыночные отношения требуют нового подхода к управлению.

Прежде всего это касается методологических основ менеджмента, использования всего передового, что достигнуто мировой наукой и практикой: экономической теорией, социологией, психологией, педагогикой, математикой, кибернетикой, медициной и др. Достигнутый уровень знаний методологических основ менеджмента позволил ряду ученых прийти к определению предмета менеджмента как науки, исследующей законы и закономерности жизнедеятельности организаций и отношения работников в процессе управления. Следовательно, менеджмент использует диалектический метод, позволяющий рассматривать управленческие проблемы в их постоянной связи и развитии, а также применяет методы исторического и логического анализа и синтеза, системного и математического анализа, моделирования и эксперимента.

Большое внимание уделяется изучению практических сторон управления, принципов менеджмента, его функций, конкретных способов достижения поставленных целей.

Управление кадровым потенциалом предприятия содержит множество вопросов, которыми сегодня должны обязательно заниматься как ученые, так и практики. В условиях рыночных отношений особенно остро выступает проблема обеспечения предприятий кадрами, способными эффективно решать производственные и организационные задачи в крайне сложных, нестабильных и быстро меняющихся экономических процессах, трудно предсказуемой финансовой обстановке.

Как показывает практика, в кадровый состав предприятий часто попадают люди, интересы которых крайне далеки от целей и задач предприятий. Существует реальная опасность проникновения в управленческие структуры криминала и т.д. Именно поэтому менеджерам всех рангов не-

обходимо ответственно подходить к вопросу подбора и расстановки кадров, осуществлять жесткий контроль.

Главным направлением в работе с кадрами следует считать использование положительных качеств, изначально заложенных в каждом человеке. На нежелательные действия людей толкает крайне сложное материальное положение, поэтому менеджеры должны своевременно решать эти проблемы. Важно создать условия для раскрытия кадрового потенциала за счет научного подхода к кадровым вопросам, рационального использования материально-технических средств и финансовых возможностей предприятия, вместе с тем необходимо уделять максимальное внимание развитию организационной культуры, решению социальных и психологических вопросов.

Результативная и удачная работа менеджера с кадрами во многом зависит от него самого, его настойчивости, последовательности действий, предсказуемости его поступков и способности полностью раскрыть потенциал кадрового состава предприятия. Именно поэтому следование рекомендациям службы управления человеческими ресурсами в современных условиях приобретает особенно важное значение.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Амелина, П.Ю. Методическое обеспечение оценки эффективности предпринимательской деятельности в сфере девелопмента [Текст]: автореф. дис... к.э.н. / П.Ю. Амелина. – СПб., 2012. – 24 с.
2. Амонов, М.О. Развитие системы государственного регулирования и поддержки предпринимательства [Текст]: дис... к.э.н. / М.О. Амонов. – СПб., 2014. – 181 с.
3. Асаул, А.Н. Организация предпринимательской деятельности [Текст]: учеб. для вузов / А.Н. Асаул. – СПб.: Питер. 2013. – 352 с.
4. Ахметшин, Р.М. Развитие системы государственного регулирования инфраструктурного обеспечения малого предпринимательства [Текст]: автореф. дис... к.э.н. / Р.М. Ахметшин. – Казань. 2013. – 22 с.
5. Балахонова, Е.В. Менеджмент и маркетинг [Текст]: учеб. пособие для студентов неэкономических специальностей / Е.В. Балахонова. – Пенза: Информационно-издательский центр ПГУ, 2009. – 272 с.
6. Бусов, В.И. Управление недвижимостью: теория и практика [Текст]: учебник для академического бакалавриата / В.И. Бусов, А.А. Поляков. – М.: Изд-во Юрайт, 2014. – 517 с.
7. Кошелева, Т.Н. Основы предпринимательской деятельности [Текст]: учеб. пособие / Т.Н. Кошелева. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургской академии управления и экономики, 2009. – 226 с.
8. Леонгард, К. Акцентуированные личности [Текст] / К. Леонгард. – Ростов н/Д: Феникс, 1997 г.
9. Личко, А.Е. Психопатии и акцентуации характера у подростков [Текст] / А.Е. Личко. – Ленинград: «Медицина», 1983.
10. Мацюян, Д.О. Развитие механизма повышения конкурентоспособности предпринимательских структур (на примере строительных организаций) [Текст]: автореф. дис... к.э.н. / Д.О. Мацюян. – М., 2012. – 24 с.
11. Менеджмент: управление организационными системами [Текст]: учеб. пособ. / П.В. Шеметов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. – 2-е изд. стер. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2008. – 406 с.
12. Менеджмент и предпринимательство [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://westieclub.ru/finansy/menedzhment-i-predprinimatelstvo/>
13. Методические рекомендации по использованию методов активного обучения в учебном процессе [Текст] / Э.Б. Калиниченко, С.А. Захарова, С.В. Акчурин. – Саратов: ФГОУ ВПО «Саратовский ГАУ», 2011. – 22 с.
14. Муриев, М.В. Становление и развитие предпринимательства на российском рынке жилья [Текст]: автореф. дис... к.э.н. / М.В. Муриев. – Владикавказ. 2014. – 26 с.
15. Образовательный сайт Викторовой Т.С. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.viktorova-ts.ru/lek/Menedjment/index.html>

16. Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие / В.Д. Сухов, С.В. Сухов, Ю.А. Москвичев. – М., 2006. – 192.
17. Основы менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bibl.tikva.ru/base/B1734/B1734Content.php>
18. Практические занятия по курсу «Основы менеджмента» [Текст]: Ч. 2. / составитель Т.В. Алесинская – Таганрог: Изд-во ЮФУ, 2012. – 50 с.
19. Семенов, А.К. Основы менеджмента [Текст]: учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: «Дашков и К^о», 2008. – 556 с.
20. Сухов, В.Д. Основы менеджмента и маркетинга в земельно-имущественных отношениях [Текст]: учеб. для студ. сред. проф. образования / В.Д. Сухов. – М.: Издательский центр «Академия», 2013. – 240 с.
21. Федонина, Е.В. Совершенствование управления деятельностью субъектов малого предпринимательства [Текст]: автореф. дис... к.э.н. / Е.В. Федонина. – М., 2012. – 26 с.
22. Шевров, В.Ю. Управление ресурсным потенциалом предпринимательских структур [Текст]: автореф. дис... к.э.н. / В.Ю. Шевров. – СПб., 2013. – 28 с.
23. Вачугов, Д.Д. Практикум по менеджменту: деловые игры [Текст]: учеб. пособие / Д.Д. Вачугов, Н.А. Кислякова. – М. Высш. шк., 1998.
24. Страхова, О.А. Менеджмент. Практические ситуации, деловые игры, упражнения [Текст] / О.А. Страхова. – СПб., 2000.
25. Найденова, Л.И. Практикум по курсу «Основы менеджмента». [Текст]: учеб.-метод. разработка для студентов вуза / Л.И. Найденова. – Пенза: Информационно-издательский центр ПГУ, 2002.

ГЛОССАРИЙ

Активы предприятия – это все, что образует имущество предприятия и обладает стоимостью. Они делятся на ликвидные, образующие оборотный капитал, и неликвидные – основной капитал.

Акцентуация характера (от лат. *accentus* – ударение) – находящаяся в пределах клинической нормы особенность характера, при которой отдельные его черты чрезмерно усилены, вследствие чего обнаруживается избирательная уязвимость в отношении одних психогенных воздействий при сохранении хорошей устойчивости к другим.

Анализ стратегической позиции предприятия – это выявление стратегических зон хозяйствования, их взаимосвязи, окружения и других важных характеристик.

Аттестация персонала – специальная комплексная оценка сильных и слабых сторон сотрудников, степени соответствия их работе и должности, результативности работы.

Аппарат управления – совокупность работников (руководителей, специалистов, технических исполнителей) какой-либо организации, выполняющих работу по управлению.

Бизнес-инкубатор – это организация, которая сдает в аренду вновь создаваемым и действующим малым предприятиям оборудованные соответствующими коммуникациями и технически оснащенные офисные и, при необходимости, производственные помещения, а также осуществляет обучение и оказывает им различные услуги по организации и обслуживанию бизнеса.

Бизнес-план – это подробный, четко структурированный и тщательно подготовленный документ, описывающий цели и задачи, которые необходимо решить предприятию в процессе реструктуризации, способы достижения поставленных целей и технико-экономические показатели предприятия и/или проекта в результате их достижения.

Бригада – коллектив работников одинаковых или различных профессий, совместно выполняющих единое задание и несущих ответственность за результаты работы.

Гомеостаз – механизм поддержания системы в заданных параметрах или характеристиках.

Диверсификация – разностороннее развитие; расширение номенклатуры продукции.

Договор – это двустороннее или многостороннее соглашение, в котором оговорены права и обязанности его участников, направленное на установление, изменение или прекращение прав и обязанностей.

Жизненный цикл товара – это период существования определенного вида товара – от его появления на рынке (в продаже) до исчезновения с него.

Заработная плата представляет собой сумму денежных выплат и стоимость натуральной оплаты за работу, выполненную по трудовому договору (контракту).

Затраты предприятия – это величина ресурсов, использованных в определенных целях, выраженная в деньгах.

Инновация (нововведение) представляет результат комплексного процесса, состоящего из создания, разработки, коммерческого использования и распространения новшества, удовлетворяющего конкретную общественную потребность.

Качество продукции – это совокупность полезных потребительских свойств продукта труда, обуславливающих его способность удовлетворять определенные потребности человека и общества.

Компетентность – личные возможности должностного лица, его квалификация (опыт, знания), позволяющие разрабатывать и принимать решения.

Конкурентоспособность продукции – это совокупность ее характеристик, а также сопутствующих продаже и потреблению услуг, отличающих данный товар от товара-конкурента как по степени удовлетворения конкретной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение.

Конкурентоспособность предприятия – это его способность оперативно и адекватно реагировать на изменения условий рыночной конкуренции, сохраняя и увеличивая достигнутые объемы продаж, прибыль и долю рынка.

Конфликтная ситуация – острая форма проявления противоречий.

Координация экономической деятельности – согласование действий хозяйствующих субъектов третьим лицом, не входящим в одну группу лиц ни с одним из таких хозяйствующих субъектов и не осуществляющим деятельности на товарном рынке, на котором осуществляется согласование действий хозяйствующих субъектов. Не являются координацией экономической деятельности действия хозяйствующих субъектов, осуществляемые в рамках «вертикальных» соглашений.

Механизм управления – способ организации управления чем-либо, представляющий собой взаимоувязанный комплекс форм, методов, средств, принципов и рычагов хозяйствования, обеспечивающих эффективную реализацию целей, стоящих перед организацией.

Морально-психологический климат – состояние коллектива, выражающее особенности взаимодействия и настроения работников, степень их удовлетворения содержанием и условиями труда, стилем управления и другими факторами.

Мотив – осознанное побуждение, обуславливающее действие для удовлетворения какой либо потребности человека.

Научно-техническая подготовка производства – это процесс, состоящий из совокупности работ, необходимых для обеспечения полной готовности производства к выпуску новых изделий.

Незавершенное производство и полуфабрикаты собственного изготовления – это предметы труда, вступившие в производственный процесс: материалы, детали, узлы и изделия, находящиеся в процессе обработки или сборки, а также полуфабрикаты собственного изготовления, не законченные полностью производством в одних цехах и подлежащие дальнейшей переработке в других цехах того же предприятия.

Номенклатура – перечень наименований изделий и их кодов, установленных для соответствующих видов продукции в общесоюзном классификаторе промышленной продукции. **Оборотные средства** (оборотный капитал, оборотные активы) – это совокупность денежных средств, авансируемая для создания оборотных производственных фондов и фондов обращения, обеспечивающих непрерывный кругооборот денежных средств, и возвращающаяся в исходную форму после завершения каждого оборота.

Общепроизводственные расходы – это расходы на организацию, обслуживание и управление производством.

Общехозяйственные (непроизводственные) расходы – это расходы, связанные с функциями управления, которые по своему характеру, назначению и роли отличаются от производственных функций.

Организационная структура предприятия отражает уровень полномочий, делегированных различным функциональным и линейным подразделениям предприятия.

Организационная структура управления – это внутреннее устройство управления, которое обычно описывают совокупностью организационных единиц (структурных подразделений должностных лиц), взаимоотношениями этих организационных лиц между собой и с управляемой деятельностью.

Организационная культура – это совокупность межличностных ценностей, норм и стилей поведения, общения и реализации трудовых обязанностей, культурных и экономических приоритетов развития коллектива предприятия, неформальная социально-групповая структура коллектива и прочие социально-психологические характеристики персонала фирмы в их органичной взаимосвязи.

Пассивы предприятия – это денежные обязательства предприятия перед кредиторами, источники образования средств предприятия.

Персонал предприятия – это совокупность физических лиц, работающих на предприятии на постоянной и временной основе.

«Петля качества» – это модель взаимозависимых видов деятельности, влияющих на качество на различных стадиях: от определения потребностей до оценки их удовлетворения.

Плечо рычага – это соотношение между заемными и собственными средствами.

Поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства – деятельность органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и функционирование инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, направленные на реализацию мероприятий, предусмотренных федеральными программами развития субъектов малого и среднего предпринимательства, региональными программами развития субъектов малого и среднего предпринимательства и муниципальными программами развития субъектов малого и среднего предпринимательства.

Предпринимательская деятельность – это самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от использования имущества – продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

Предпринимательская идея – это выявленный возможный интерес производителя, имеющий видимые очертания какой-либо конкретной экономической формы.

Предприятие – самостоятельный хозяйствующий субъект по производству продукции, выполнению работ и оказанию услуг с целью удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Прибыль – важнейший экономический показатель эффективности работы организации.

Производственный процесс – это совокупность всех действий людей и орудий труда, необходимых на данном предприятии для изготовления продукции.

Производственный цикл – это календарный период времени, в течение которого материал, заготовка или другой обрабатываемый предмет проходит все операции производственного процесса или определенной его части и превращается в готовую продукцию.

Рефрейминг – это специальный прием, который позволяет увидеть ситуацию, факт, действие под иным, непривычным для человека углом зрения. В классическом примере оптимист видит стакан с водой наполовину заполненным, пессимист же считает его наполовину пустым. Зная, какая установка для сотрудника является приоритетной – позитивная «стремление» или негативная «избегание», – вполне возможно частично спрогнозировать его действия в той или иной ситуации. Руководители с помощью специальных приемов могут влиять на формирование положительного восприятия действительности у подчиненных, развивать у них умение видеть другую сторону событий.

Себестоимость продукции – это выраженные в денежной форме затраты на производство и продажу продукции, которые представляют собой стоимостную оценку сырья, материалов, топлива, энергии, природных ресурсов, основных средств и другого имущества, трудовых ресурсов, а также других затрат на изготовление продукции, управление производством и организацией в целом, продажу продукции.

Сертификация продукции (услуг) представляет собой документальное подтверждение соответствия продукции определенным требованиям, конкретным стандартам или техническим условиям.

Система качества представляет собой совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, обеспечивающих осуществление общего руководства качеством продукции на предприятии.

Собственный капитал предприятия – это разность между стоимостью активов и общей стоимостью пассивов, т. е. стоимость имущества предприятия за вычетом всех его обязательств.

Стратегическая зона хозяйствования – это сегмент окружения предприятия, на которое оно имеет выход или планирует такой выход получить.

Стратегическое планирование – это плановая работа, включающая разработку прогнозов, программ и планов, в которых предусматриваются цели и стратегии поведения объектов управления в перспективе, позволяющие этим объектам эффективно функционировать и быстро приспособиться к изменяющимся условиям внешней среды.

Субъекты малого и среднего предпринимательства – хозяйствующие субъекты (юридические лица и индивидуальные предприниматели), отнесенные в соответствии с условиями, установленными настоящим Федеральным законом, к малым предприятиям, в том числе к микропредприятиям, и средним предприятиям.

Финансы – это система денежных отношений, выражающих формирование и использование денежных фондов в процессе их кругооборота.

Финансовый механизм – это пять взаимосвязанных элементов, способствующих организации, планированию и стимулированию использования финансовых ресурсов: финансовые методы, финансовые рычаги, правовое, нормативное и информационное обеспечение.

Финансовые методы – это способы воздействия финансовых отношений на хозяйственный процесс.

Фонд заработной платы – общая сумма денежных средств, предусматриваемая для оплаты труда работников предприятия за определенный период времени.

Хозяйствующий субъект – коммерческая организация, некоммерческая организация, осуществляющая деятельность, приносящую ей доход, индивидуальный предприниматель, иное физическое лицо, не зарегистри-

рованное в качестве индивидуального предпринимателя, но осуществляющее профессиональную деятельность, приносящую доход, в соответствии с федеральными законами на основании государственной регистрации и (или) лицензии, а также в силу членства в саморегулируемой организации.

Ценовая политика – это процесс установления и регулирования цен продукции организации в соответствии с целями и условиями функционирования на рынке.

Экономическая безопасность – это эффективное удовлетворение общественных потребностей с условием соблюдения частичной экономической независимости, стабильности и устойчивости национальной экономики и способности к саморазвитию и прогрессу.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Лекция № 1. МЕНЕДЖМЕНТ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ.....	7
1.1. Менеджмент и предпринимательство: общие черты и различия.....	7
1.2. Общие принципы управленческой деятельности	15
1.3. Функции менеджмента	18
Лекция № 2. ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ	28
2.1. Коллектив и его виды.....	28
2.2. Формирование и развитие трудового коллектива	31
2.3. Типы акцентуаций характеров.....	35
Лекция № 3. КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	44
3.1. Научный подход к управлению кадровым потенциалом.....	44
3.2. Должности и основные группы работ на предприятии.....	48
3.3. Организация труда персонала.....	52
Лекция № 4. ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ СТРУКТУРА	55
4.1. Признаки организации. Внутренние переменные и внешняя среда	55
4.2. Виды организаций и типы их организации	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	69
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	71
ГЛОССАРИЙ	73

Учебное издание

Улицкая Наталья Юрьевна
Акимова Мария Сергеевна

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Учебное пособие

В авторской редакции
Верстка Т.А. Лильп

Подписано в печать 12.10.15. Формат 60×84/16.
Бумага офисная «Снегурочка». Печать на ризографе.
Усл.печ.л. 4,7. Уч.-изд.л. 5,0. Тираж 80 экз.
Заказ №360.

Издательство ПГУАС.
440028, г. Пенза, ул. Германа Титова, 28.