



Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
«Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого»

Институт повышения квалификации
и переподготовки

Кафедра «Обработка материалов давлением»

О. А. Подольская

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ПОСОБИЕ

**по одноименной дисциплине
для слушателей специальности**

**1-59 01 01 «Охрана труда в машиностроении
и приборостроении»
заочной формы обучения**

Гомель 2015

УДК 005+005.95(075.8)
ББК 65.5я73
П44

*Рекомендовано кафедрой «Обработка материалов давлением»
механико-технологического факультета ГГТУ им. П. О. Сухого
(протокол № 12 от 29.06.2015 г.)*

Рецензент: глава КФХ «Лученок-Органик Фарм»
канд. экон. наук С. А. Лученок

Подольская, О. А.
П44 Основы менеджмента и управление персоналом : пособие по одной дисциплине для слушателей специальности 1-59 01 01 «Охрана труда в машиностроении и приборостроении» заоч. формы обучения / О. А. Подольская. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2016. – 97 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <https://elib.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

Рассмотрен теоретический материал по основным темам курса, вопросы для самоконтроля и подготовки к контрольной работе, список основной и дополнительной литературы по курсу «Основы менеджмента и управление персоналом».

Для слушателей специальности 1-59 01 01 «Охрана труда в машиностроении и приборостроении» ИПКиП.

УДК 005+005.95(075.8)
ББК 65.5я73

© Учреждение образования «Гомельский
государственный технический университет
имени П. О. Сухого», 2016

ТЕМА 1. Организационные формы и структура управления организацией

Основные вопросы:

Понятие организации. Формальные и неформальные организации. Предпринимательская (коммерческая) организация. Миссия организации. Основные элементы организации. Связь организации с внешней средой. Организация как открытая и закрытая система. Роль человека и группы в организации. Внешняя и внутренняя среда организации.

Характеристика организационной системы по типам организационного взаимодействия: по характеру организационного взаимодействия с внешней средой (механистическая и органическая), по характеру взаимодействия структурных подразделений, по характеру взаимодействия с человеком (корпоративная и индивидуалистическая).

Система управления организацией и ее основные подсистемы: структурно-функциональная, информационно-поведенческая, подсистема саморазвития. Общие принципы развития системы управления. Управление по целям. Стратегическое, тактическое и оперативное управление.

Понятие организации. Формальные и неформальные организации

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

Группа должна соответствовать требованиям:

- наличие не менее двух человек, считающих себя частью группы;
- наличие цели, которая принимается как общая для всех членов организации;
- наличие членов группы, которые работают вместе для достижения общих целей.

Организации бывают формальные и неформальные. Формальные организации - это организации, которые официально зарегистрированы и действуют на основании существующего законодательства и установленных регламентов.

Неформальные организации - организации, которые действуют вне рамок законодательства, при этом группы возникают спонтанно, но люди взаимодействуют друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют в каждой формальной организации.

Общие характеристики организации:

1. Ресурсы организации. К ним относятся: кадры организации, капитал, материалы, технология, информация, которые составляют внутреннюю среду организации. Цель каждой организации предполагает преобразование различных ресурсов для достижения установленной цели.

2. Зависимость организации от внешней среды. Организация полностью зависит от окружающего мира, то есть внешней среды как в отношении ресурсов, так и в отношении своих клиентов или потребителей. Внешняя среда включает экономические условия в данной стране, правительственные акты, профсоюзы, конкурирующие организации, потребителей, а также общественные взгляды, технику и технологию в целом.

3. Разделение труда в организации. Различают горизонтальное и вертикальное разделение труда. Горизонтальное разделение труда - это разделение на параллельно функционирующие подразделения внутри организации. Сложные большие организации осуществляют горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и добивающиеся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называют отделами или службами. Вертикальное разделение труда - это координация работы составных частей организации: отделов, служб, различных подразделений. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

4. Необходимость управления в организации. Чтобы организация могла добиться своих целей, задачи ее подразделений должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда, поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. В связи с этим организация должна назначать руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности.

Миссия и цели организации

Важным этапом при планировании является выбор целей.

Цели организации - результаты, которых стремится достичь организация, и на достижение которых направлена ее деятельность.

Выделяют главную целевую функцию, или миссию организации, определяющую основные направления деятельности фирмы.

Миссия - основная главная цель организации, ради которой она и создана.

При определении миссии организации необходимо учитывать:

- формулировку задачи организации с точки зрения производства ею товаров или услуг, а также основных рынков и ключевых технологий, используемых в организации;
- положение фирмы по отношению к внешней среде;
- культуру организации: какой рабочий климат существует в данной организации; какой тип работников привлекает данный климат; каковы основы взаимоотношений руководителей фирмы с рядовыми сотрудниками;
- кто является клиентами (потребители), какие потребности клиентов (потребителей) фирма может успешно удовлетворить.

Миссия организации является основой при формулировке ее целей. Цели представляют собой отправную точку при планировании.

Цели различают:

1. По масштабу деятельности: глобальные или общие; локальные или частные.
2. По актуальности: актуальные (первоочередные) и неактуальные.
3. По рангу: главные и второстепенные.
4. По временному фактору: стратегические и тактические.
5. По функциям управления: цели организации, планирования, контроля и координирования.
6. По подсистемам организации: экономические, технические, технологические, социальные, производственные, коммерческие и т.д.
7. По субъектам: личные и групповые.
8. По осознанности: действительные и мнимые.
9. По достижимости: реальные и фантастические.
10. По иерархии: высшие, промежуточные, низшие.
11. По взаимоотношениям: взаимодействующие, индифферентные (нейтральные) и конкурирующие.
12. По объекту взаимодействия: внешние и внутренние.

Организация как открытая система

Организации взаимодействует с внешней средой, должна приспособливаться к изменениям в ней, чтобы нормально функционировать, и в силу этого должна рассматриваться как "открытая система". Открытая система зависит от энергии, информации, материалов, которые поступают из внешней среды. Любая организация является открытой системой, так как всегда зависит от внешней среды.

С точки зрения системного подхода, организация как открытая система - это механизм преобразования входной информации или ресурсов в конечную продукцию (в соответствии со своими целями). Основные разновидности ресурсов входа: материалы, оборудование, капитал, рабочая сила. Ситуационный подход позволил расширить теорию систем за счет разработки концепции, согласно которой решение в любой ситуации определяется внешними и внутренними факторами и обстоятельствами. Таким образом, менеджер до принятия решения должен обязательно проанализировать все имеющиеся факторы, воздействующие на данную проблему, для успешного ее решения.

Внешние факторы подразделяются на факторы прямого воздействия и косвенного воздействия.

Внешняя и внутренняя среда организации

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

а) Поставщики. Поставщиками капитала в основном являются банки, акционеры и частные лица. Чем лучше обстоят дела у данной организации, тем больше шансов получить кредит на льготных условиях у поставщиков капитала.

б) Трудовые ресурсы. Без нужных специалистов должной квалификации нельзя эффективно использовать сложную технику и оборудование.

в) Законы государства. Организации обязаны выполнять не только федеральные, но и региональные законы. Государственные органы обеспечивают принудительное выполнение законов в сфере своей компетенции.

г) Потребители. Потребители решают, какие товары и услуги для них желательны, то есть они определяют направления и возмож-

ности роста организации. В рыночной экономике действует принцип: "Потребитель - король рынка".

д) Конкуренты. Руководство предприятия должно понимать, что неудовлетворенные нужды потребителей создают свободные ниши на рынке для конкурирующих организаций.

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

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

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

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

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

д) Отношения с местным населением. Характер отношений с местной общиной является очень важным для учета и планирования в

любой организации. Так, в каждой общине существуют свои специфические законы и установки по вопросам бизнеса и ведения деловых отношений с другими организациями и учреждениями. Иногда для поддержания хороших отношений с общиной необходимо финансирование и поддержка ее социальных программ, а также благотворительная деятельность по многим направлениям.

Подвижность среды - это скорость, с которой происходят изменения в окружающей среде организации. В некоторых отраслях, например, в фармацевтической, электронной, химической, космической и др. изменения происходят относительно быстро. В других отраслях процессы изменения среды более замедленные.

Характеристика организационной системы по типам организационного взаимодействия

По причине сложности организационную структуру часто рассматривают как одно из самых главных условий эффективного функционирования организации. На самом деле структура всегда следует за стратегией, т. е. разрабатывается после определения целей организации и ее корпоративной стратегии.

Главными характеристиками качества структуры любой экономической системы являются сбалансированность и пропорциональность взаимосвязей ее частей (подразделений и работников организации). Таким образом, организационная структура управления представляет собой упорядоченную совокупность устойчиво взаимосвязанных подсистем, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

В процессе внесения изменений в организацию некоторые связи между подсистемами разрушаются и возникают новые, определяющие основное направление развития организации. Различают горизонтальные и вертикальные связи. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми, вторые – отражают отношения подчинения.

Процесс формирования организационных структур управления (ОСУ) опирается на следующие принципы управления:

- принцип иерархичности уровней управления – каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;

- принцип целеполагания – ОСУ должна прежде всего отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству товаров или оказанию услуг;
- принцип соответствия – в ОСУ должен реализовываться принцип соответствия полномочий и ответственности работников, с одной стороны, и квалификации и уровня культуры – с другой (именно с помощью ОСУ реализуется система ответственности и полномочий);
- принцип разделения труда – ОСУ должна обеспечить оптимальное разделение труда между органами управления и объемом их полномочий;
- принцип ограничения полномочий – полномочия руководителей ограничиваются миссией и целями организации, факторами внешней среды, уровнем культуры, традициями и нормами;
- принцип адаптации – ОСУ должна быть достаточно гибкой и реагировать на внешние и внутренние изменения; ОСУ должна быть адекватна социально-культурной среде организации.

В структуре управления организации основными связями являются линейные и функциональные связи. Линейные определяют отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений, а также движение информации между лицами, принимающими решения. Функциональные связи вызваны самими функциями менеджмента: прогнозированием, планированием, организацией, производством, маркетингом, учетом, контролем и др.

Попытки стандартизировать организационные структуры мало продуктивны по причине уникальности самих организаций, а также параметров внешней и внутренней среды, в которых функционируют организации. Поэтому простое копирование организационных структур успешных компаний, как правило, не приносит ожидаемого успеха.

Требования к разработке организационных структур хотя и уникальны, но содержат некоторые общие правила:

- перечень стратегических функций организации формирует структуру;
- закрепление одной функции за двумя структурными подразделениями не допускается;
- одному субъекту управления не должно подчиняться более 6–7 единиц управления и т. д.

Поиск оптимальной организационной структуры облегчается, если представлять себе алгоритм поведения рассматриваемой органи-

зации, а также типовые схемы построения организационных структур, помнить о том, что готового решения здесь найти нельзя, поскольку работа «штучная».

Кроме того, надо учитывать, что все типовые структуры работоспособны и могут дать положительный результат в том случае, если функции в структуре заданы, иерархии установлены, связи определены.

Классификация организационных структур позволяет выделить линейные, линейно-штабные, функциональные, линейно-функциональные, матричные структуры, а также динамические сети и безграничные предприятия.

В основе типологии организационных структур лежат способы осуществления власти, взаимодействия организации с внешней средой или подразделений организации между собой либо размеры организаций и стратегии их развития.

По типу взаимодействия организации с внешней средой можно выделить механический и органический типы. Механический подход к проектированию организаций характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узкоопределенной ответственностью и жесткой иерархией власти. Чаще всего в таких организациях используются традиционные организационные структуры управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная и дивизиональная.

Органический подход к формированию организации характеризуется умеренным использованием формальных правил и децентрализацией в управлении. Гибкая структура такой организации позволяет ей быстрее адаптироваться к изменениям внешней среды. Вместо системы формального контроля доминирует самоорганизация.

Специфика взаимодействия организации и индивидуума порождает два основных типа организаций – корпоративные и индивидуалистские.

Корпорация как социальный тип организации представляет собой группу людей, объединенных единой целью, с максимальной централизацией и авторитарностью руководства, защищающих корпоративные интересы собственников и руководства. В корпоративной структуре преобладает приоритет интересов корпорации над интересами индивидуума, поощряется лояльность по отношению к организации, послушание и исполнительность.

В индивидуалистской организации, в отличие от корпорации, объединение людей носит добровольный характер, а интересы производства определяются интересами воспроизводства самого человека. В таких организациях человек отвечает сам за себя, а не организация отвечает за человека.

Типология, основанная на реализации двух типов связей между подразделениями, включает линейные и функциональные структуры.

В основе иной типологии организационных структур лежат виды и формы связей между элементами структуры. Выделяют сетевые, иерархические, многоуровневые, матричные, смешанные и структуры с произвольными связями.

Сетевая структура – это декомпозиция элементов, представленных во времени в виде ориентированного графа, в котором можно выделить такие элементы, как вершина, ребро, путь и критический путь.

Иерархическая структура – это декомпозиция системы в пространстве, которая устанавливает уровневые связи (отношения) между элементами (подсистемами) в целом образовании. Элементы или компоненты системы представляются в виде вершин или узлов, а связи между элементами – в виде дуги или соединения узлов. Иерархические структуры принято называть древовидными структурами, типа «дерево».

Многоуровневые иерархические структуры принято изображать в виде страт, слоев, эшелонов.

Матричные структуры представляют собой взаимоотношения между уровнями иерархической структуры и могут быть описаны в виде древовидной иерархической структуры связей, двумерной матрицы со «слабыми» и «сильными» связями и многомерной матрицы.

Смешанные иерархические структуры представляют собой сочетание структур с вертикальными и горизонтальными связями.

Структуры с произвольными связями используются, как правило, для определения лишь тех связей и отношений, которые оказывают наибольшее влияние на принятие управленческих решений.

Линейные структуры строятся по принципу «руководство – подчинение» на основе отдачи приказов, распоряжений и указаний. Подобная структура иерархична, имеет высокий уровень централизации и используется в управлении малыми группами людей в небольших организациях. Например, структура индивидуального частного предприятия.

Преимущества линейной структуры: единство и четкость распорядительства; согласованность действий исполнителей; четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным; быстрота реакции на указания; личная ответственность руководителя за конечные результаты.

Линейные структуры подразделяют на плоские и многоуровневые.

Линейно-штабная структура отличается от линейной наличием в структуре «штаба» – органа по анализу возникающих ситуаций, постановке проблем, выработке решений. Например, отдел экономического анализа, или коллегия при директоре, или просто функциональный отдел – отдел кадров.

Страты – это способ описания сложных структур с помощью замены их наиболее простыми моделями. Слои – это способ описания последовательности решаемых проблем с целью поиска наилучшего метода их решения. Эшелон – это способ описания иерархической структуры в виде относительно зависимых, взаимодействующих между собой подсистем (объектов).

В средних по размерам организациях при линейных руководителях создаются штабные подразделения, которые не обладают правом принятия решений, но ориентированы на оказание помощи линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления.

Функциональная организационная структура построена таким образом, что между высшим и низшим уровнями руководства отсутствуют линейные отношения единоначального распорядительства. Проявляются только перекрестные связи по функциям. В данной структуре возрастает нагрузка на первого руководителя в части координационной работы. Предприятие с такой структурой менее мобильно, чем ранее обозначенные, например завод-автомат.

Функциональная структура предполагает объединение конкретно специализированных функций в одно направление деятельности под фактическим контролем одного линейного руководителя (например, заведующий отделом сбыта, который непосредственно контролирует все продукты и менеджеров отдельных товаров). Логика такой структуры заключается в том, что за счет концентрации однородных ресурсов в одной области бизнеса можно добиться максимального эффекта экономии на масштабе. Тем не менее любая структура, полностью основанная на функциональном принципе, таит в себе значительный «вертикальный» риск.

Преимущества функциональной структуры: высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций; освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов; возможность получения консультаций опытных специалистов непосредственно на предприятии.

Недостатки функциональной структуры: дублирование и несогласованность указаний и распоряжений; снижение ответственности исполнителей за работу в результате получения указаний одновременно от нескольких функциональных руководителей; отсутствие взаимопонимания между функциональными службами; длительная процедура принятия решений; трудности поддержания постоянных контактов между функциональными службами.

Линейно-функциональные структуры имеют ту особенность, что общее распорядительство ресурсами и целеполагание входят в полномочия линейных руководителей (например, заместителей директора), а управление процессами возлагается на руководителей функциональных служб и подразделений. Примером может служить любое крупное предприятие. В развитых странах такая структурная схема характерна больше для мелких и средних по размерам фирм, а крупные организации имеют дивизиональную структуру (более 90 % организаций).

С ростом размеров организации возрастает масштаб управленческих проблем, которые ведут к неуправляемости организации в целом. Основные недостатки линейно-функциональной структуры проявляются как в низкой скорости принятия решений и медленном движении информации по уровням иерархии (к тому же с искажениями и потерями), так и в межфункциональной разобщенности организации, вызванной значительным влиянием локальных функционально-групповых целей.

При линейно-функциональной структуре линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов, но не отдавать распоряжения производственным подразделениям.

Достоинства линейно-функциональной структуры: освобождение линейных руководителей от функциональных вопросов и обеспечение управления, при котором каждый работник подчинен только одному руководителю.

Недостатки линейно-функциональной структуры: слабое взаимодействие с подразделениями по горизонтали; взаимодействие в

большой степени по вертикали; аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению оперативных задач. Как итог, негативными сторонами такой структуры являются замедленность в принятии управленческих решений из-за высокой централизации процесса управления (директор, главный инженер, начальник производства, начальник цеха, мастер, бригадир), низкий уровень самостоятельности в принятии решений (инфантильность), полное перекладывание ответственности на высшие звенья управления.

Для устранения указанных недостатков линейно-функциональные организационные структуры разделяются по территориальному или продуктовому способу. В этом случае структура называется дивизиональной (лат. *divisio* – разделение, подразделение). Дивизиональное распределение полномочий по организации производства и реализации продукции организации сопровождается наделением дивизионов полномочиями по планированию, управлению финансами, учету и т. д. Это позволяет активизировать работу управляющих дивизионами и высвободить руководство организации для выработки стратегических решений.

В качестве недостатка дивизиональной структуры необходимо отметить несовпадение целей руководства организации и руководства дивизионов, которые часто стремятся использовать появившуюся свободу выбора решений в интересах дивизиона, даже если они не совпадают с интересами организации. Накладные расходы дивизиональной структуры, как правило, выше, чем у линейно-функциональной.

Дивизионы представляют собой центры прибыли, т. е. подразделения организации, где создается новая стоимость, приносящая доход организации.

Относительная самостоятельность дивизиона приводит к необходимости формировать его структуру по образцу линейно-функциональных структур управления.

Таким образом, дивизиональная структура есть совокупность линейно-функциональных структур с управлением из единого центра, в котором сосредоточены функциональные подразделения организации.

Преимущества: дивизиональная структура создает более благоприятные условия для роста фирмы; дает большую автономию и самостоятельность в принятии решений менеджерам; позволяет осуществлять более тесную связь с потребителем; улучшает процессы ко-

ординации внутри компании; улучшает адаптивность структуры, ее реакцию на внешние воздействия.

Недостатки: рост ступеней иерархии, излишняя свобода отделений, дублирование работ для разных подразделений, потеря возможности контроля, сложные информационные проблемы, слабые связи с головным предприятием.

Если «Дженерал моторс» и автомобильная промышленность были родоначальниками дивизиональной структуры, то ИБМ и компьютерному производству принадлежит первенство в использовании матричных структур. Необходимо помнить, что матричная структура – это всегда комбинация двух организационных альтернатив: функциональной и проектной.

Матричная организация в известной степени устраняет недостатки традиционных иерархических схем, но дает хороший эффект в большей степени в организациях с высоким уровнем корпоративной культуры и при наличии достаточного количества высокопрофессиональных кадров.

Матричные структуры управления отличаются большей универсальностью и гибкостью по сравнению с линейно-функциональными структурами. Суть их построения заключается в оперативном изменении структуры для решения конкретной задачи: например, выполнения проекта или реализации программы. В этом случае назначается руководитель временной структуры (руководитель проекта или руководитель программы), который подчиняется непосредственно руководителю предприятия, а в его подчинение на время выполнения проекта (программы или крупного мероприятия) направляются те специалисты функциональных отделов и других подразделений организации, которые необходимы руководителю проекта для решения поставленной перед ним задачи.

Тем самым экономится время на изменение организационной структуры, например, в период борьбы с конкурентами за рынки сбыта или в процессе создания новых продуктов.

Обеспечивается удачное сочетание управления по целям (ответственность за конечный результат выполнения проекта) с ответственностью по вертикали линейных и функциональных руководителей. Кроме того, имеют место и другие преимущества: возможность быстрого реагирования и адаптация к изменяющимся условиям; возможность снижения расходов на проектные работы и более эффективное текущее управление; вовлечение руководителей и специалистов в

сферу активной творческой деятельности; гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении одновременно нескольких проектов или программ в одной компании; усиление личной ответственности руководителя за проект или программу; возможность применения эффективных методов управления.

Существенный недостаток матричных структур – двойное подчинение ответственных исполнителей программных и проектных мероприятий, так как власть не является постоянно заданной. Возникающие при этом проблемы: тенденции к анархии, борьба за власть, развитие «групповщины», крах в период общеэкономического кризиса, разрыв между верхними и нижними уровнями в организации, отсутствие контроля по уровням иерархии, трудности в принятии решений.

Примером матричных структур управления служат организационные структуры НИИ и КБ, а также организаций, осуществляющих реконструкцию или реструктуризацию.

Проектная структура управления представляет собой временную организацию, создаваемую для решения конкретной задачи. Часто подобная структура формируется в рамках какого-либо функционального подразделения. Ее члены – это высококвалифицированные специалисты в различных областях, объединенные общей задачей. При этом деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов. Для реализации каждого проекта выделяют ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. После завершения проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новый проект или увольняются.

В последние годы все чаще прибегают к такой организационной форме управления, при которой функции координации и контроля за ходом выполнения работ по проекту берет на себя инженерно-консультационная фирма, специализирующаяся на оказании услуг в области управления (например, строительством).

При использовании этой организационной формы заказчик привлекает для управления проектом фирму, специализирующуюся в области оказания услуг по управлению. Она выделяет из своего штата специалиста широкого профиля, который в дальнейшем возглавляет специально создаваемую группу проектного управления и является управляющим строительством. Управляющий строительством в рамках этой формы должен своевременно обеспечивать всех участников необходимой проектной документацией, управлять ходом выполне-

ния проекта в соответствии с заданными критериями, осуществлять закупку необходимых строительных материалов и оборудования, а также заниматься вопросами мониторинга контрактной деятельности.

Использование инженерно-консультационных фирм для оказания услуг в области совершенствования внутрифирменного управления имеет много достоинств. Среди них следует выделить независимость суждений и предложений, ограниченный период их вовлечения в текущий процесс управления, относительно более высокую квалификацию специалистов, использование ими современных методов анализа и синтеза, средств вычислительной техники.

Система управления организацией и ее основные подсистемы. Общие принципы развития системы управления.

Система управления организации характеризуется состоянием ее подсистем.

Можно выделить три основные подсистемы: структурно-функциональную, информационно-поведенческую и саморазвития.

Структурно-функциональная подсистема — это совокупность управленческих органов, подразделений и исполнителей, выполняющих закрепленные за ними функции и решающих поставленные перед ними задачи, а также совокупность методов, с помощью которых осуществляется управленческое воздействие.

Информационно-поведенческую подсистему составляют следующие основные блоки: управленческая идеология и ценностные ориентации системы управления; интересы и поведенческие нормы участников процесса управленческой деятельности; информация и информационное обеспечение коммуникаций в системе управления.

Выделяют четыре типа состояния информационно-поведенческих подсистем.

Первый тип характеризуется наличием формальной организации деятельности и отношений в системе управления. Сотрудники подчиняются распоряжениям, их отношение к работе определяется как безразличное и безынициативное. Уровень информированности невысок, доступность информации низкая.

Второй тип отличают неуравновешенность в отношениях, предрасположенность к конфликтным ситуациям. Официальная система информирования работает плохо, уровень доступности информации

низкий. Широко практикуются неформальный сбор и распространение информации.

Третий тип отмечен заинтересованностью в конечных результатах функционирования системы управления, стремлением к совершенствованию внутренних отношений, повышению уровня совместной трудовой деятельности. Осознанно практикуется широкое информирование членов организации, создается атмосфера гласности, периодически проводятся открытые обсуждения.

Четвертый тип органично сочетает личные интересы сотрудников с их стремлением к получению высоких достижений организацией в целом. Преобладают ориентация на конечные результаты, самоорганизация и самонастраиваемость. Хранение, получение, обработка и передача информации осуществляются с применением высокопроизводительных технических средств. Информация и информированность являются неотъемлемыми составляющими функционирования системы управления.

Подсистема саморазвития возникла в ответ на потребность системы управления в самосовершенствовании, повышении гибкости и адаптивности к изменениям, ориентации на новшества, в связи с поиском и разработкой прогрессивных идей и ускоренным внедрением их в практику управления. Подсистема саморазвития осуществляет следующие действия:

- разработку, введение в систему управления и поддержание стимуляторов, побуждающих ее к самосовершенствованию ;
- постоянный анализ уровня имеющихся и потенциальных возможностей системы управления, динамики стоящих перед ней задач и изменений окружающей среды;
- выявление новых тенденций в развитии систем управления в мировой практике менеджмента и анализ используемых форм и методов обновления системы управления.

Важнейшим моментом в процессе саморазвития управления является совершенствование качеств персонала, включающее: овладение им современными средствами обработки и передачи информации, улучшение делового поведения и коммуникативных способностей, развитие позитивного отношения к работе и трудовых навыков, повышение профессиональной квалификации, овладение смежными профессиями, увеличение перечня порученных задач и ответственности за их решение, должностное продвижение.

Целенаправленная оптимизация подсистемы саморазвития позволяет добиться качественно нового состояния — самоадаптации системы управления к изменяющимся условиям.

Развитие системы управления организации. Частью общего процесса развития общества и самой организации, является процесс развития системы управления организации. Он осуществляется посредством сознательных и целенаправленных преобразований.

Различают понятия «развитие управления» и «совершенствование управления».

Развитие управления — это процесс перехода системы управления из одного качественного состояния в другое, благодаря чему происходят качественные преобразования в целом либо появляются качественно новые элементы, свойства или характеристики управления, влияющие на функционирование его системы. В ходе этого процесса настоящее состояние сравнивается с предшествующим. Это более фундаментальное явление, чем совершенствование управления.

Совершенствование управления — улучшение характеристик управления по определенному критерию. В рамках этого процесса состояние какого-либо параметра управления оценивается в сопоставлении с лучшими аналогичными показателями.

Принципы развития управления:

- реальная необходимость в развитии управления;
- направленность;
- новые задачи и их содержание.

Ограничительный фактор преобразования управления - кадры: преобразование реализуемо лишь в той мере, в какой оно соответствует возможностям, знаниям, интересам, желаниям и потребностям людей, работающих в организации;

Перестройка отдельных элементов, связей и подсистем системы управления предполагает ее приведение в соответствие с новыми задачами и возможностями.

Последовательность процесса развития управления:

I этап: возникновение новых задач, которые призвано решать управление.

II этап: выработка в системе управления реакций на новые задачи.

III этап: необходимая перестройка основополагающих начал, на которых строится система управления.

IV этап: перестройка структурных элементов системы управления.

V этап: закрепление новых качеств и свойств системы управления.

Развитие системы управления — это не разовые преобразования, а непрерывающийся во времени процесс, который требует постоянного соотнесения действий по оптимизации управления со стоящими перед ним задачами, а также с возможностями, которыми располагает организация и ее действующая система управления.

Управление по целям

Эффективным методом управления является метод управления по целям.

Он состоит из четырех этапов:

1. Формулировка четких и кратких целей.
2. Разработка наилучших планов достижения этих целей.
3. Контроль, анализ и оценка результатов работы.
4. Корректировка результатов в соответствии с запланированными.

Выработка целей осуществляется в нисходящем порядке по иерархии от высшего руководства к последующим уровням управления. Цели нижестоящего управляющего должны обеспечивать достижение целей его начальника. На данном этапе выработки целей обязательна обратная связь, то есть двусторонний обмен информацией, что необходимо для их согласования и обеспечения непротиворечивости.

Планирование определяет, что необходимо сделать для достижения данной цели. Можно выделить несколько стадий планирования:

- определение задач, которые надо решить для достижения целей.
- установление последовательности выполнения операций, создание календарного плана.
- уточнение полномочий персонала для выполнения каждого вида деятельности.
- оценка временных затрат.
- определение затрат на ресурсы, необходимые для осуществления операций, посредством разработки бюджета.
- корректировка планов действий.

ТЕМА 2. Функции и принципы менеджмента. Методы менеджмента

Основные вопросы:

Функции организации – специальные функции управления определенным ресурсом. Общие функции управления и управленческий цикл. Основное содержание процессов управления: производством, маркетингом, финансами, персоналом, учетом и анализом.

Организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические методы менеджмента.

Общие функции управления и управленческий цикл

Менеджмент - это система методов управления в условиях рынка или рыночной экономики, которые предполагают ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, постоянное стремление к повышению эффективности производства с наименьшими затратами, с целью получения оптимальных результатов.

Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации (Мескон М. Х.). Суть управления состоит в оптимальном использовании ресурсов (земли, труда, капитала) для достижения поставленных целей.

Управление представляет собой реализацию нескольких взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации сотрудников и контроля.

1. Планирование. С помощью этой функции определяются цели деятельности организации, средства и наиболее эффективные методы для достижения этих целей. Важным элементом этой функции являются прогнозы возможных направлений развития и стратегические планы. На этом этапе фирма должна определить, каких реальных результатов она может добиться, оценить свои сильные и слабые стороны, а также состояние внешней среды (экономические условия в данной стране, правительственные акты, позиции профсоюзов, действия конкурирующих организаций, предпочтения потребителей, общественные взгляды, развитие технологий).

2. Организация. Эта функция управления формирует структуру организации и обеспечивает ее всем необходимым (персонал,

средства производства, денежные средства, материалы и т.д.). То есть на этом этапе создаются условия для достижения целей организации. Хорошая организация работы персонала позволяет добиться более эффективных результатов.

3. Мотивация - это процесс побуждения других людей к деятельности для достижения целей организации. Выполняя эту функцию, руководитель осуществляет материальное и моральное стимулирование работников, и создает наиболее благоприятные условия для проявления их способностей и профессионального "роста". При хорошей мотивации персонал организации выполняет свои обязанности в соответствии с целями этой организации и ее планами. Процесс мотивации предполагает создание для работников возможности удовлетворения их потребностей, при условии надлежащего выполнении ими своих обязанностей.

Прежде, чем мотивировать персонал на более эффективную работу, руководитель должен выяснить реальные потребности своих работников.

4. Контроль. Эта функция управления предполагает оценку и анализ эффективности результатов работы организации. При помощи контроля производится оценка степени достижения организацией своих целей, и необходимая корректировка намеченных действий. Процесс контроля включает: установление стандартов, измерение достигнутых результатов, сравнение этих результатов с планируемыми и, если нужно, пересмотр первоначальных целей. Контроль связывает воедино все функции управления, он позволяет выдерживать нужное направление деятельности организации и своевременно корректировать неверные решения.

Организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические методы менеджмента

Метод – определенная, наиболее рациональная, заранее разработанная последовательность, выполнения определенных задач, работ, решений.

В системе менеджмента методы занимают особое положение, поскольку они имеют сугубо практическое применение. Именно с помощью методов менеджеры воздействуют на управляемые объекты для преобразования их из исходного состояния в желаемое.

Методы – это способы осуществления управленческой деятельности, которая представляет собой, с одной стороны процесс реализации функций управления, а с другой, процесс воздействия на персонал организации с целью активизации его работы и придания ей творческого, заинтересованного, активного характера.

Методы управления это способы осуществления управляющего воздействия и реализации целей управления.

По характеру действия различают экономические, организационно-административные, социально-психологические и количественные.

Экономические методы управления основаны на действии экономических законов и воздействуют на имущественные интересы организаций и персонала. К ним относятся: хозяйственный расчет, экономический расчет, планирование, прогнозирование, экономический анализ, экономическое обоснование, экономическое стимулирование и т.д. Эти методы составляют основу экономического управления организациями.

Организационно-административные методы управления базируются на объективных законах организации совместной деятельности людей и управления ею, на естественной потребности людей взаимодействовать в определенном порядке. Такие методы делятся на три группы:

1) организационно-стабилизирующие – устанавливают долговременную связь в системах управления между людьми (концепция управления организацией, организационная структура управления, штаты, инструктирование, нормирование, регламентирование, контроль и надзор);

2) организационно-распорядительные – обеспечивают оперативное управление совместной деятельностью людей и подразделений (данные методы реализуются в форме договоров, приказов, распоряжений, указаний, постановлений);

3) организационно-дисциплинарные – предназначены для поддержания стабильности организационных связей и отношений, а также ответственности персонала за выполнение обязанностей; к ним относятся правила и нормы поведения работников и системы контроля за их поведением, а также разработка и применение поощрительных мер (за выполнение работниками установленных правил) и мер наказания (за выполнение работниками установленных правил).

Социально-психологические методы управления составляют способы воздействия на поведение личности и коллектива; на состояние и настроение организации; активизации климата в организации на базе высокой нравственной культуры, глубокого уважения человека и коллектива. В менеджменте социально-психологические методы являются не только нравственной категорией управления, но и материальной, дающей прибыль или убыток, так как в хозяйственных организациях социально-психологические процессы, явления и действия просчитываются с точки зрения затрат и прибыли, получаемой от их применения. В основе этих методов лежат объективные законы социального развития и законы психологии. Данные методы управления делятся на две группы:

- **социальные**, к которым относятся социальное нормирование (правила внутреннего распорядка, внутрифирменного этикета и т.д.); социальное стимулирование коллективов и отдельных работников; социальное регулирование (договоры, взаимные обязательства, системы отбора, удовлетворение социальных потребностей) и др.;

- **психологические** – используются в целях гармонизации отношений между членами организации и установления наиболее благоприятного психологического климата; к ним относятся методы комплектования малых групп, гуманизации труда, профессионального отбора и обучения работников.

Количественные методы управления являются «продуктом» количественного подхода в управлении и направлены на повышение обоснованности принимаемых управленческих решений, а также широко используются в деятельности организаций по разработки программ и планов, при проведении маркетинговых исследований, финансово-экономической, учетной сфере. Данные методы основаны на математическом аппарате и логике. Благодаря им, создается возможность не только применять в исследованиях качественные оценки явлений и процессов, но и пользоваться количественными измерениями, обеспечивающими достоверность и объективность.

ТЕМА 3. Управление персоналом. Основные направления рациональной организации труда

Основные вопросы:

Сущность управления персоналом. Основные понятия в управ-

лении персоналом. Базовые категории менеджмента персонала: кадровая политика, персонал, его планирование, назначение, развитие, приобретение, высвобождение, оценка, кадровый потенциал, кадровое администрирование, руководство, оперативный, тактический и стратегический уровни. Актуальность управления персоналом.

Кадровая политика: ее понятие и сущность. Основы кадрового планирования. Этапы кадровой политики. Основной принцип государственной кадровой политики. Стратегия кадровой политики. Основные составляющие стратегии управления персоналом. Особенности нового управленческого мышления.

Сущность управления персоналом. Основные понятия в управлении персоналом. Актуальность управления персоналом

Управление персоналом - комплексная, прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации.

Объектом науки управления персоналом выступают личности и общности (формальные и неформальные группы, профессионально-квалификационные и социальные группы, коллективы и организация в целом).

Предметом науки управления персоналом являются основные закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей и общностей в условиях совместного труда. При этом исследования проводятся на уровнях:

- управленческих процессов, в которые непосредственно включён человек;
- организаций (предприятий) как систем по достижению определённых целей с помощью людей и их действий;
- самого человека как личности и обязательного участника производственных отношений

Рассматривая генезис развития научной мысли в области управления человеческими ресурсами, необходимо учитывать ситуационные особенности и особенности восприятия людьми этой ситуации. Эти факторы обуславливают применяемые подходы к деятельности по управлению персоналом.

Научное направление, получившее название «управление персоналом», формируется на стыке ряда наук: общей теории менеджмента, психологии, прикладной социологии, производственной социологии, этики, экономики предприятия и предпринимательства, трудового права, конфликтологии и т.д.

Концепции управления персоналом являются результатом прикладных исследований (Ф. Тейлор), фундаментальных исследований, исследований в смежных отраслях знаний.

В зарубежной науке управления персоналом сложились следующие основные концепции:

1. *Использование трудовых ресурсов (labor resources use)*. С конца XIX в. до 60-х годов XX в. вместо человека, занятого в производстве, рассматривалась лишь его функция - труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой.

2. *Управление персоналом (personnel management)*. Научной основой концепции, развивавшейся с 30-х годов, была теория бюрократической организации, когда человек рассматривался через формальную роль - должность, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

3. *Управление человеческими ресурсами (human resource management)*. Человек рассматривается как не возобновляемый ресурс - элемент социальной организации в единстве трёх основных компонентов - трудовой функции, социальных отношений, состояния работника. В отечественной практике эта концепция использовалась фрагментарно более 30 лет и в годы перестройки получила название «активизация человеческого фактора».

4. *Управление человеком (human being management)*. Человек - особый объект управления, который, однако, не может рассматриваться только как ресурс.

Общие задачи, стоящие перед отечественной наукой управления персоналом, можно сформулировать следующим образом:

1) разработка общих вопросов теории, методологии и истории управления персоналом в Республике Беларусь и за рубежом;

2) актуализация в отечественной науке и практике управления персоналом современных идей и подходов, достижений всех научных школ;

3) исследование специфики становления новой общественно-экономической формации, выдвижение и обоснование своих и адаптация «чужих» теорий и опыта;

4) формирование высокого нравственного потенциала у ответственного менеджмента;

5) введение в практику принципов, подходов и методов развивающего управления персоналом, направленного на задействование потребностей человека к самореализации, совершенствованию лучших качеств личности и профессионала;

6) углубленное исследование проблем создания эффективных систем управления персоналом на всех уровнях экономики по всем видам обеспечения: научно-методического, правового, финансового, кадрового, организационно-экономического, материально-технического, информационного - и путей их решения с учётом специфики социально-экономической системы;

7) введение в теорию и практику управления персоналом более адекватного, системного представления об объекте как социально-психологическом явлении, отход от упрощённого «кадрово-ресурсного» понимания персонала.

Актуальные направления развития управления персоналом связаны с рыночно ориентированными изменениями в экономике, технологии, социальной сфере и правовых отношениях.

Базовые категории менеджмента персонала

Управление персоналом - комплексное, целенаправленное воздействие на коллективы и отдельных работников в направлении обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, сознательного труда, направленного на достижение высокого конечного результата.

Производственная система, ее вещественная и личностная составляющие находятся под воздействием многих факторов. Изменяются техника и технология, которые определяют требования к рабочей силе, направленность ее специальной подготовки, уровень квалификации и т.д. Возникает необходимость в постоянном управленческом воздействии на структуру рабочих мест, на численность и состав работников.

Менеджмент персонала имеет три уровня: оперативный, стратегический и тактический. Они обусловлены различными масштабами задач и временем их выполнения.

Оперативный уровень охватывает непосредственную область деловой активности персонала и соответствующую сферу влияния

менеджмента персонала. Здесь представлены все функции управления персоналом, начиная от анализа данных о сотрудниках и заканчивая расчётом их стоимости, а также руководство персоналом.

Тактический уровень подчеркивает принадлежность работы с персоналом общим процессам менеджмента персонала.

Стратегический уровень включает две важнейшие ориентации производственного менеджмента персонала - на отношения и на информацию. Он призван повысить готовность к конкурентной борьбе, поддержать деловую стратегию, обеспечить прогнозирование сегментов внешнего рынка рабочей силы.

Рассмотрим факторы, воздействующие на персонал и требующие учёта при прогнозировании его поведения:

♦ **Организационно-экономические** факторы связаны с разделением и организацией труда, организационно-правовой формой предприятия, его организационной структурой, системой коммуникаций, организацией производства, экономическим состоянием и особенностями ведения хозяйства, структурой себестоимости продукции и направлением использования прибыли, подходами к вознаграждению работников и т.п. Эти факторы изучаются в комплексе экономических наук и науки управления; правомерно назвать организацию труда и производства, нормирование труда, экономику труда.

♦ **Административно-управленческие** факторы связаны с административными методами управления, с особенностями реализации функций управления, выбором принципов и методов управления, с комплексом нормативных и директивных актов, определяющих расстановку работников, закрепляющих их обязанности, права, ответственность, отношения «власть - подчинение» и иерархию системы. Эти факторы исследуются менеджментом и новой для Беларуси дисциплиной - деловым администрированием.

♦ **Технико-технологические** факторы лежат в сфере интересов инженерных и технологических дисциплин; нас интересуют особенности взаимодействия людей с техникой, воздействие техники на соматическое и психологическое состояние работников, на отношение к труду. Этими проблемами занимаются эргономика, организация труда, промышленная санитария, психология труда, инженерная психология.

♦ **Правовые** факторы связаны с применением современного законодательства в области труда, трудовых отношений, условий труда и находят отражение в документах по трудовым отношениям.

Этим занимаются юриспруденция, профсоюзы, органы власти.

♦ **Групповые факторы** исследуют социология и социальная психология. Они связаны с процессом социализации личности, с её потребностью быть в группе, играть социальные роли, взаимодействовать, сотрудничать, ощущать заботу и заботиться о других; группа отводит человеку определённое место, распределяет роли между своими членами, устанавливает их статус, следит за исполнением групповых норм и правил, обеспечивая тем самым свою устойчивость и достижение групповых целей.

♦ **Личностные факторы** отражают системную сущность личности человека, его уникальность и изучаются психологией.

Наука выделяет следующие *принципы* управления персоналом:

1. Научность, т.е. использование достижений научных дисциплин, имеющих своим объектом человека, социальные общности, организации, труд.

2. Системность в восприятии объектов исследования и управления и факторов, влияющих на их поведение.

3. Гуманизм, основывающийся на индивидуальном подходе, восприятии персонала как главного достояния организации, а каждого работника - как уникальной личности с большим потенциалом.

4. Профессионализм, предполагающий у работников служб управления персоналом наличие адекватного образования, опыта и контекстуальных навыков, позволяющих эффективно управлять персоналом конкретного предприятия.

5. Руководство посредством договоренности о целях. Для каждого отдела и каждого работника устанавливаются цели. Претворение этих целей в жизнь зависит от каждого в отдельности.

6. Руководство на основе доверия и самоконтроля.

7. Руководство на основе уважения всех работников. Отказ от статусных символов. Данный принцип особенно важен для формирования системы межличностных отношений на малых предприятиях.

8. Материальное и нематериальное признание работников.

9. Руководство на основе повышения квалификации. Известно, что квалификация обеспечивает гарантию занятости. Необходимо предоставлять одинаковые шансы для повышения квалификации.

10. Руководство на основе информации и коммуникации.

Методы управления персоналом - способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Все методы делятся на

три группы: административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определённой организации и т.п. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов, достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект.

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллектива и отдельных работников. Эти методы основаны на использовании экономического механизма. Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.д.). Все виды методов органично связаны между собой.

Кадровая политика: ее понятие и сущность. Основы кадрового планирования. Этапы кадровой политики

Условия на отечественных предприятиях отличаются от западных фирм, особенно в части финансов, оплаты труда персонала и внутрифирменной морали. Существенно отличаются стратегические направления деятельности. Отечественные теоретики и практики предлагают принципы, направленные на формирование корпоративной культуры и всестороннего развития личности:

1. *Человек - основа корпоративной культуры.* Если людей ставят во главу перемен, они становятся движущей силой успеха.

2. *Менеджмент для всех.* Управление на трех уровнях: высшее руководство, среднее руководство (команда) и нижнее звено (сотрудники).

3. *Эффективность как критерий успеха организации.* Достижение целей с оптимальным использованием ресурсов.

4. *Взаимоотношения как критерий успеха организации.* Проблемы коммуникации, ценности, психологических отношений должны быть приоритетными по сравнению с проблемами технологии,

техники, организации.

5. *Качество как критерий эффективности.* Необходимо работать с пятью взаимосвязанными подсистемами качества: личное качество, качество команды, качество продукта, качество сервиса, качество организации.

6. *Команды как критерий успеха организации.* Все команды и отдельные сотрудники, входящие в команду, вносят свой вклад как в успех, так и в провалы фирмы.

7. *Обучение - ключ к развитию и переменам, неотъемлемая часть жизненно важного процесса движения организации.* Обучающие программы должны разрабатываться с учетом специфики предприятия, для которого они используются.

Для достижения целей и решения задач управления персоналом на малом предприятии необходимо распределение обязанностей, создание системы координации и контроля.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является *отдел кадров*, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также организация их обучения, повышения квалификации и переподготовки. В зависимости от размеров предприятия, численности работающих и от особенностей организационной структуры управления на каждом конкретном предприятии необходимо решать вопрос о необходимости создания специализированного структурного подразделения по управлению персоналом.

Кадровая служба предприятия - это совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами, призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.

Функции, структура и задачи кадровой службы тесно связаны с характером развития экономики, пониманием руководством предприятия (организации) роли персонала в выполнении целей и задач, стоящих перед предприятием.

Существуют отличия между функциями «кадровой службы» (в её классической форме) и службы управления персоналом. Причина заключается в отношении организации к человеческим ресурсам, их роли в достижении целей предприятия.

Функции отдела кадров на отечественных предприятиях в период административно-командной системы сводились в основном к найму и увольнению рабочей силы, ведению кадрового делопроиз-

водства. Это низвело отдел кадров до уровня второстепенного структурного подразделения, фактически выполняющего лишь указания руководства предприятия и заказы руководителей структурных подразделений в отношении набора рабочей силы со стороны.

В то же время различными видами кадровой работы были заняты другие подразделения: отдел труда и заработной платы, плановый отдел, партком, профсоюзная организация, отдел техники безопасности, служба главного технолога, отдел технического обучения и др.

Большая разобщенность всех этих узкоспециализированных структурных подразделений снижала эффективность работы с кадрами, не позволяла комплексно решать задачи формирования и эффективного использования кадров. Значительную работу, особенно связанную с подбором, расстановкой и использованием персонала, выполняли линейные руководители (начальники цехов, мастера), часто не располагая ни необходимыми знаниями, ни временем, поскольку их главная задача состояла в обеспечении своевременного и качественного выполнения производственных заданий.

Современные подходы к содержанию функции кадровых служб обусловлены отношением к персоналу как к основополагающему ресурсу, фактору производства, обуславливающему конкурентоспособность предприятия. К основным функциям кадровых служб относятся:

1. Прогнозирование, перспективное и текущего планирование персонала.
2. Осуществление систематического анализа персонала по различным признакам.
3. Организация рациональной системы учёта кадров и их движения внутри организации.
4. Осуществление процедуры отбора, подбора и расстановки кадров.
5. Развитие форм оплаты труда на предприятии.
6. Оказание помощи руководству в формировании и проведении кадровой политики при найме, продвижении, премировании и т. д.
7. Постоянный контроль состояния кадров, невыходов на работу, текучести, аварий, жалоб, претензий.
8. Организация планомерной оценки (аттестация и др.) кадров.
9. Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала. Подбор кандидатур для направления на учёбу.

10. Формирование кадрового резерва, работа с ним.
11. Контроль и координация кадровой работы по всей организации. Проведение консультаций по работе с кадрами.
12. Управление отношениями между администрацией и работниками.
13. Программный и бюджетный контроль в области кадровой работы.
14. Систематический анализ структуры управления, выработка рекомендаций по улучшению организационной структуры.
15. Документирование работы с кадрами. Обработка, выдача и хранение соответствующих документов.
16. Организация медицинского обслуживания, обеспечение безопасности труда и т.д.
17. Обеспечение социальной защиты работников.

Вышеперечисленные функции могут быть разделены на традиционные и новые, а также на основные и вспомогательные.

Традиционные - это подбор и расстановка кадров, оценка персонала, контроль за деятельностью работников, документирование информации о персонале, *новые* - определение потребности в кадрах на какой-либо период, автоматизированный учёт состояния кадров и т. д.

Основные функции - это прогнозирование потребности в персонале, подбор, подготовка, контроль кадров, *вспомогательные* - консультирование, анализ организационной структуры, обеспечение медицинского обслуживания и т. д.

Необходимо учитывать, что в процессе управления персоналом приоритет в использовании власти и принятии решения в зарубежной и отечественной практике принадлежит не подразделениям управления персоналом, а линейным руководителям по отношению к непосредственным подчинённым им сотрудникам.

Стратегия кадровой политики. Основные составляющие стратегии управления персоналом. Особенности нового управленческого мышления

Принципиальные идеи стратегического менеджмента персонала (СМП) были разработаны в 80-е гг. XX в. и составили основу ряда практических концепций зарубежных стран. Однако переход от бесспорного признания важности СМП в плоскость работы с персоналом

на практике не всегда полностью удается. Это связано со сложностью новых задач, отсутствием отработанной технологии СМП.

Чтобы СМП из концепции трансформировался в практическую деятельность, должен быть учтен целый ряд взаимосвязанных факторов:

- руководство предприятия должно осознать роль СМП и полностью признать проект «СМП», избавившись от формального к нему подхода. Инновации в области СМП могут серьезно улучшить и стабилизировать позицию предприятия;
- должна быть изменена работа отделов кадров, осуществлен переход от делопроизводства к менеджменту персонала, включая новые функции, например маркетинг персонала. Приобретение перспективного сотрудника есть такой же продукт работы менеджера по персоналу, как и производство изделия для менеджера, работающего в цеху;
- приглашение консультантов-специалистов по СМП, которые, опираясь на стратегию предприятия, ищут варианты ее усиления за счет кадрового обеспечения предстоящего развития или перемен.
- все уровни управления, а также функциональные подразделения должны участвовать в проекте «СМП». Только тогда можно достигнуть успеха.

СМП - залог будущего успеха, который не может быть достигнут никаким другим способом. Но в то же время его применение требует представления о том, что включает в себя данная стратегия:

1) проведение опроса реальных клиентов. Ориентация на клиентов для выяснения сути работы с персоналом означает конкретизацию целей клиентов, чтобы потом выбрать направления творческих процессов на предприятии и определить для них уровень квалификации, необходимые специальности и стратегию предприятия;

2) производственная работа с персоналом в контексте выяснения путей повышения эффективности его использования;

3) выяснение мотиваций и интересов сотрудников, степени их удовлетворенности трудом, зарплатой, организацией труда.

К факторам стратегического управления персоналом можно отнести неопределенность и риски; время; возрастающую фрагментацию рынков; качество, дизайн, сервис; уменьшение значения размеров предприятия; гибкость благодаря децентрализации; сокращение иерархических структур; необходимость постоянной учебы.

Неопределенность и риски. В экономически сложное время руководству и сотрудникам приходится действовать в состоянии сомнений и неуверенности, без гарантий успеха. Динамично изменяющиеся условия нередко сокращают стратегические временные горизонты до 2-3 лет. Поэтому постоянная учеба становится центральной задачей.

Время как решающий фактор конкуренции. Формула успеха сегодня не стоимость - прибыль, а стоимость - прибыль - время.

Возрастающая фрагментация рынков. Жизненно важная для предприятия ориентация на клиента содействует постепенной сегментации рынка. Возникает необходимость исследования потенциальных потребностей клиентов и учета их специфики.

Качество, дизайн, сервис - решающие факторы успеха. Такие факторы, как экономичность, надежность или безопасность, не могут рассматриваться вне интересов клиентов и их экономически дифференцированных возможностей.

Оптимальные размеры. Вопрос об оптимальных размерах предприятия возникает в связи с тем, что оно должно сохранять лидерские позиции в своем сегменте рынка.

Гибкость благодаря децентрализации. Крупные предприятия требуют реструктуризации в гибкие рыночно ориентированные предпринимательские подразделения.

Сокращение иерархических структур. Крутая пирамида с более чем тремя уровнями иерархии (их число иногда доходит до семи) становится достоянием исторического процесса развития организационных структур. Иерархические структуры не имеют шансов в будущем. Но уменьшение уровней управления не означает сокращения персонала. Требуется управление персоналом, обеспечивающее гибкое его использование и развитие.

Необходимость постоянной учебы. Необходимость учебы декларируется многими предприятиями, но зачастую ей уделяется недостаточно времени, в связи с чем она еще не стала фактором получения преимуществ в конкурентной борьбе.

Стратегия кадровой политики подчинена общей стратегии организации, ее стратегическому планированию. Кадровый менеджмент определяется целями и задачами организации. Его функции связаны с обеспечением и поддержанием работоспособности персонала.

Вопрос о преодолении разрыва между новыми организационными формами и старыми способами управления людьми в организациях назрел и в Республике Беларусь. Все более важным стратегиче-

ским ресурсом становится сочетание энергии, знаний, предприимчивости, усердия и работоспособности персонала.

Стратегия управления человеческими ресурсами состоит в определении путей развития этих компетенций у всего персонала организации и каждого из ее сотрудников в отдельности. Другими словами, стратегия управления персоналом - это «планы, использующие предоставляемые внешней средой возможности для упрочения и сохранения конкурентоспособности компании с помощью ее сотрудников». Как и стратегия развития организации в целом, стратегия управления персоналом разрабатывается с учетом внутренних ресурсов и традиций организации и возможностей, предоставляемых внешней средой.

Однако стратегия кадровой политики не только строится на подготовке персонала, но и зависит от имеющихся кадровых ресурсов и резервов, а также от состояния деловой активности сотрудников. Кроме того, приходится вносить существенные поправки в связи с жесткими финансовыми ограничениями.

Стратегия кадровой политики конкретизируется в планах по формированию и развитию кадрового потенциала. Она включает:

- стратегию использования персонала;
- развитие фирменного стиля работы, в частности отношений между сотрудниками;
- развитие персонала, его обучение и переподготовку;
- единые принципы и технику кадрового регулирования, особенно отбора и высвобождения персонала;
- прогноз спроса на персонал, его качество, количество, квалификацию, специальность, структуру;
- прогноз предложений персонала, его маркетинг, возможность лизинга.

Задержка разработок новых технологий на многих ранее преуспевающих предприятиях связана с недостаточным вниманием к планированию потребностей в персонале.

Разработка стратегии управления персоналом начинается с сопоставления организационных компетенций, необходимых для реализации общей стратегии развития, и фактического состояния человеческих ресурсов организации и определения несоответствия между ними. Как правило, существует достаточно много областей такого несоответствия, и организация бывает не в состоянии заняться ликвидацией каждого из них. Руководство должно определить приоритеты, т.е.

те области несоответствия, на которых в первую очередь следует сосредоточить ограниченные организационные ресурсы. Существует множество подходов к определению приоритетов. Некоторые компании доверяют опыту и интуиции своих руководителей и специалистов по управлению персоналом, предоставляя им право выбирать наиболее актуальные направления развития. Недостатком такого подхода является зависимость суждений руководителей от занимаемых ими позиций в организации, неспособность объективно представить потребности организации в целом. Большинство крупных компаний используют формальные методы определения приоритетов, которые позволяют оценить такие факторы, как важность каждой компетенции для организации в целом, способность организации эффективно повысить ее уровень, фактор времени, мнение руководителей и т.д.

Еще один подход к определению приоритетов стратегии управления человеческими ресурсами состоит в определении тех компетенций, которые могут обеспечить ей устойчивое преимущество перед конкурентами, гарантирующее увеличение объемов продаж, расширение круг потребителей, сокращение издержек и рост прибыли в долгосрочной перспективе.

Разработка собственно стратегии управления персоналом сходна с разработкой стратегии развития организации и состоит в определении курса действий, времени его реализации, показателей оценки прогресса и выработки планов организационно-технических мероприятий по реализации этого курса действий. Стратегия определяет общее направление работы, фокус для реализации планов организационно-технических мероприятий. Так же, как и при разработке бизнес-стратегии, при формулировании стратегии управления персоналом используются два подхода: «снизу - вверх» и «сверху - вниз».

При использовании подхода «сверху - вниз» высшее руководство определяет общую стратегию управления персоналом для всей организации, которая впоследствии разбивается на стратегии и планы для каждого из ее подразделений. За счет участия высшего руководства обеспечивается высокое качество оценки внешней среды и определения тенденций в ее динамике, связь со стратегией развития организации, определение приоритетов, актуальных для всей организации. Стратегия и планы управления персоналом, разработанные высшим руководством, определяют основные направления формирования стратегии и планов для следующего уровня руководства и т.д. При таком подходе центральной является проблема мотивации руководи-

телей низовых подразделений и их подчиненных на реализацию «чужих» для них планов.

Эта проблема является значительно менее актуальной при планировании «снизу - вверх», когда каждое подразделение разрабатывает собственную стратегию и планы организационно-технических мероприятий, которые впоследствии интегрируются в единый план организации. Недостатками этого подхода являются неадекватная компетентность низовых подразделений в оценке динамики внешней среды, понимании общей стратегии развития организации, ее приоритетов и возможностей, а также сложность согласования планов различных подразделений между собой. Как правило, руководство организации разрабатывает и направляет в подразделения стратегию управления персоналом на долгосрочный период (3-5 лет), на основании которой составляются планы организационно-технических мероприятий для каждого из подразделений на более короткие периоды (1-2 года), которые впоследствии утверждаются руководством. Часто для проведения анализа динамики внешней среды и формулирования стратегии управления персоналом создаются временные группы из сотрудников организации различных уровней (с привлечением и без привлечения внешних консультантов), что позволяет обеспечить соединение взглядов «сверху» и «снизу» на организацию и ее персонал.

Так же как миссия организации стратегия управления персоналом должна представлять собой достаточно краткую формулировку курса действий, которая может стать своего рода руководством для создания конкретных планов организационно-технических мероприятий.

На основе стратегии управления человеческими ресурсами и для обеспечения ее реализации разрабатываются **планы организационно-технических мероприятий (ОТМ)**. В отличие от стратегии в целом планы содержат набор конкретных действий, сроки и методы их реализации, а также потребности в ресурсах - человеческих, материальных, финансовых. Как правило, планы составляются на один календарный год и могут пересматриваться в течение этого периода. Существует несколько моментов, которые обеспечивают эффективность процесса разработки планов и успех в их реализации:

- согласованность с общей стратегией организации и со стратегией управления человеческими ресурсами;
- учет организационных ресурсов. Принцип «жизни по средствам» полностью применим к планированию человеческих ресурсов.

Включение в план даже нескольких мероприятий, которые организация не в состоянии выполнить, может привести к эффекту домино и нанести серьезный ущерб реализации как всей стратегии управления персоналом, так и общей стратегии развития предприятия;

■ непротиворечивость культуре организации и мини-организации (подразделения). Любые нововведения встречают сопротивление или в лучшем случае нейтральное отношение со стороны персонала. Степень восприятия этих нововведений прямо пропорциональна их совместимости с организационной культурой. (Этот пункт следует проигнорировать, если изменение организационной культуры является целью стратегии управления персоналом.)

Консолидация этих мероприятий позволяет создать функциональные планы: план в области подбора и приема на работу, развития, компенсации, оценки.

Концепция деловой активности включает миссию предприятия, содержание его ролей на рынке, в обществе и фирменный стиль управления.

Концепция деловой (хозяйственной) активности организации (предприятия) как показывает опыт успешно работающих фирм, включает:

- ценностные ориентации владельцев предприятия, их представление о его назначении, миссии, кредо;
- степень самостоятельности предприятия, его роль в регионе, отрасли, обществе;
- принципы взаимоотношений с сотрудниками;
- цели предприятия, т.е. какую продукцию и для кого оно выпускает, прибыль, инновации, перспективы экономического развития;
- потенциал предприятия (кадровый, в сфере сбыта, сервиса науки).

Положения концепции должны предоставлять предприятию высокую степень свободы действий на длительный период времени, концепция в целом является генеральной директивой конкретной фирмы. Поэтому ее нельзя обобщать настолько, чтобы она была применима в отношении другого предприятия. Концепция служит для идентификации конкретного предприятия, выражает его специфические цели, задачи, устремления, подчеркивает особенный, индивидуальный характер.

Общих правил разработки концепции деловой активности не существует. То же относится и к индивидуальным стилям лидерства или фирменному стилю управления. Концепция деловой активности организаций, находящихся в условиях экономического кризиса, давно уже требует своего практического воплощения. Ее внедрение должно учитывать две стороны управления предприятием: организационно-техническую, включающую его деловую сферу и принципы хозяйствования, относящиеся к предприятию как единому целому, и социально-экономическую, охватывающую сферу отношений, управления людьми и принципы поведения с группами людей, чьи интересы учитываются предприятием.

В части, касающейся деловой сферы, в концепции определяются общие цели предприятия и предмет его деятельности. В обязательствах по отношению к сотрудникам отражены следующие позиции: условия и оплата труда, гарантии рабочих мест, участие в прибылях, социальные льготы, возможность повышения квалификации, карьеры, сотрудничество и определенная свобода действий в духе солидарного стиля управления, участие в подготовке решений, развитие самоуправленческих начал трудовых коллективов. Такие обязательства не должны быть односторонними, поэтому в них отражаются и те надежды, которые предприятие возлагает на работников.

Содержание этих концепций и механизмы их реализации зависят от форм собственности (частная, государственная, коммунальная) и хозяйствования (малое предприятие, акционерное общество и др.).

Реализация принципов хозяйствования или концепции деловой активности происходит в процессе кадрового регулирования, изменения стиля лидерства и при участии как сотрудников, так и инвесторов. Ресурсы личности могут быть наиболее полно реализованы только в случае, если руководство предприятия будет относиться к людям гуманно и видеть в сотрудниках комплекс человеческих качеств, отражающих их сущность.

В практике работы предприятий Республики Беларусь стратегическое управление персоналом связано с формированием резервов специалистов и руководителей различных уровней управления.

По уровню конкретизации и спектру предъявляемых требований резерв персонала управления можно классифицировать на социальный, потенциальный, предварительный, окончательный. Каждый из предыдущих видов резерва включает все последующие. Рассматриваемые виды резерва применимы к любой ступени управления: для

различных уровней управления существует иерархия резерва от социального до окончательного. Поэтому состав критериев для выдвижения в резерв на ту или иную должность не должен от нее зависеть.

Социальный резерв руководящих кадров - резерв в самом широком смысле слова. В него входят все трудящиеся, причем не только данного промышленного предприятия. Критерий здесь один - честный, добросовестный труд на рабочем месте. Прежде всего социальный резерв - это творческая молодежь.

Потенциальный резерв образуют руководители, специалисты, рабочие, отвечающие основным требованиям к уровню образования, специальности, возрасту либо способные отвечать им в ближайшее время. Он создает исходную базу формирования собственного резерва в каждом подразделении.

Предварительный резерв - это работники из числа потенциального резерва, которые с большей вероятностью, чем другие, могут быть назначены на руководящие должности. Его состав устанавливается по сравнительным оценкам управленческих качеств кандидатов.

В *окончательный резерв* входят только те работники, которые в наибольшей мере соответствуют всем критериям формирования резерва. Величина резерва должна превышать потребности в руководящих кадрах для усиления у кандидатов стимула к совершенствованию. Между количеством отобранных кандидатов и числом вероятных вакансий на практике не удастся достичь соотношения более чем 2:1. Резерв может формироваться из кандидатов, не работающих в подразделении, для которого он предназначен.

Источниками формирования резерва являются нижестоящие руководители, а также сотрудники аппарата управления, соответствующие критериям выдвижения в резерв. В спорных случаях предпочтение отдается внутренним источникам, а также тем кандидатам, которые в большей мере обладают такими качествами, как предприимчивость, инициатива, являются неформальными лидерами в своем коллективе, пользуются авторитетом.

ТЕМА 4. Оплата и стимулирование труда

Основные вопросы:

Организация оплаты труда. Сущность и виды заработной платы. Государственное регулирование оплаты труда. Принципы, фор-

мы и системы оплаты труда. Содержание тарифной системы оплаты труда: разряды, ставки, коэффициенты. Фонд оплаты труда.

Необходимость трудовой мотивации и ее сущность. Психологические установки человека в отношении работы. Факторы, определяющие мотивационный климат организации. Главная идея мотивации. Методы и уровни мотивации. Индивидуальная и групповая мотивация. Роль трудовой ситуации в настройке на труд. Принципы эффективного материального стимулирования. Назначение заработной платы. Роль потребностей в мотивационном процессе. Мотивационные теории справедливости и ожиданий. Мотивация групп и создание эффективной рабочей команды.

Организация оплаты труда. Сущность и виды заработной платы. Государственное регулирование оплаты труда. Принципы, формы и системы оплаты труда

Система материального стимулирования включает заработную плату, денежные премии, и иногда в качестве инструмента материального стимулирования используется система участия работников в прибыли предприятия.

Заработная плата – вознаграждение работников за труд и его конечные результаты. Предприятие обязано выплачивать работникам заработную плату не ниже установленного государством минимального уровня.

Формы и системы заработной платы представляют собой способы установления зависимости величины заработной платы от количества и качества затраченного труда с помощью совокупности количественных и качественных показателей, отражающих результаты труда. Основное их назначение – обеспечение правильного соотношения между мерой труда и мерой его оплаты, а также повышение заинтересованности рабочих в эффективном труде.

Основными формами заработной платы являются повременная и сдельная формы оплаты.

При *повременной оплате* мерой труда является отработанное время- а заработок начисляется в соответствии с тарифной ставкой работника или окладом за фактически отработанное время. Заработная плата подсчитывается по формуле:

$$ЗП = TC \cdot PV, (4.1)$$

где $ZП$ – заработная плата;

$ТС$ – тарифная ставка присвоенного рабочему квалификационного разряда;

$PВ$ – фактически отработанное время.

При *сдельной оплате* мерой труда является выработанная рабочим продукция, и заработок зависит от количества и качества произведенной рабочим продукции, так как при данной системе заработная плата начисляется за каждую единицу продукции исходя из установленной сдельной расценки. Заработок рассчитывается по формуле:

$$ЗЛ = СР \cdot ВП, (4.2)$$

где $ZП$ – заработная плата рабочего;

$СР$ – сдельная расценка за единицу продукции;

$ВП$ – количество изготовленной продукции.

Выбор сдельной и повременной форм оплаты труда зависит от ряда факторов: характера применяемого оборудования, особенностей технологического процесса, организации производства и труда, требования к качеству продукции, использованию трудовых и материальных ресурсов.

Эффективное применение повременной формы оплаты труда определяется следующими условиями:

1) строго регламентированные, аппаратурные, автоматизированные производства, где рабочий не может влиять на технологическое время;

2) высокие требования к качеству продукции, которые непосредственно зависят от рабочих;

3) на рабочем месте можно реально увеличить выработку продукции, а производству столько продукции не требуется.

Повременная форма оплаты может применяться для оплаты труда таких вспомогательных рабочих, как дежурные слесаря, электромонтеры, кладовщики, учетчики, в связи с трудностями нормирования и количественного измерения их труда. Рабочие служб технического контроля также оплачиваются по повременной форме.

Наличие следующих условий делает целесообразным применение сдельной формы оплаты труда:

- 1) наличие реальных возможностей увеличения выработки продукции при сокращении затрат времени на единицу продукции;
- 2) возможность рабочих увеличивать выпуск продукции при стабильной технологии и соответствующем качестве продукции;
- 3) при потребности производства в увеличении выпуска продукции на данном участке.

Такие условия характерны для производств, где применяется ручной, механизированно – ручной и механизированный труд. При этом необходимо учитывать, что если даже имеются все условия для значительного увеличения выработки продукции, но при этом ухудшается ее качество, нерационально используются материальные ресурсы и преждевременно изнашивается оборудование, то применять сдельную форму оплаты нецелесообразно.

Повременная и сдельная формы заработной платы на практике используются в виде различных систем.

Наибольшее распространение в современных условиях получили простая повременная и повременно-премиальная системы заработной платы.

Простая повременная система оплаты труда. В этом случае заработок рабочего определяется тарифной ставкой присвоенного ему разряда и количеством отработанного времени. Если для рабочего – повременщика установлен твердый месячный оклад, то ему надо отработать полное количество часов по графику выходов в месяц. Если рабочий отработал неполный месяц, то заработная плата начисляется исходя из среднечасового или среднедневного оклада и фактически отработанного времени. При данной системе рабочий получает тарифную заработную плату при 100%-ном выполнении индивидуального задания. При неполном выполнении задания оплата пропорционально уменьшается, но при этом она не может быть ниже установленной минимальной заработной платы.

Повременно-премиальная система. В соответствии с данной системой, рабочий сверх оплаты в соответствии с отработанным временем и тарифными ставками получает премию за обеспечение определенных количественных и качественных показателей. Эти показатели премирования должны точно учитываться и отражать особенности работы тех или иных рабочих. По каждому показателю в отдельности устанавливается размер премии в зависимости от его значения. Основные рабочие-повременщики премируются за выполнение производственных заданий и обеспечение качества выпускаемой продук-

ции и работ. Рабочие-повременщики, занятые обслуживанием основного производства, премируются за достижение показателей, характеризующих улучшение качества их работы: обеспечение бесперебойной и ритмичной работы оборудования по выпуску продукции, улучшение коэффициента его использования, увеличение межремонтного периода эксплуатации и сокращение затрат на обслуживание и ремонт и т.д. Для рабочих-контролеров используются такие показатели премирования, которые учитывают их усилия по улучшению качества выпускаемой продукции независимо от других результатов работы: отсутствие пропуска продукции с браком, выполнение плана по профилактике брака, сокращение возвратов продукции с последующих операций и т.д.

Различают прямую индивидуальную, косвенно-сдельную, сдельно-прогрессивную, аккордно-сдельную и сдельно-премиальную системы оплаты.

Прямая индивидуальная система. При такой системе заработок рабочего непосредственно зависит от его выработки. Заработная плата начисляется в соответствии с количеством произведенной продукции по постоянным сдельным расценкам, что повышает заинтересованность работников в увеличении индивидуальной производительности труда. Заработок определяется путем умножения количества изготовленной продукции на сдельную расценку за единицу этой продукции.

Косвенно-сдельная система. В этом случае заработная плата рабочего находится в прямой зависимости от выработки тех рабочих, которых он обслуживает. Данная система применяется для оплаты труда вспомогательных рабочих, от которых в значительной степени зависят темп работы и выработка основных рабочих. Обязательным условием введения косвенной сдельной системы оплаты труда является возможность закрепления вспомогательных рабочих за определенным оборудованием или рабочими-сдельщиками, от выработки которых и зависит их оплата. При данной системе повышается материальная заинтересованность вспомогательных рабочих в улучшении обслуживания рабочих мест и машин. Оплата труда рабочих может производиться тремя методами;

1) заработная плата определяется по формуле:

$$P_k = T_c \cdot C_p \cdot H_e, (4.3)$$

где T_c – часовая тарифная ставка вспомогательных рабочих;
 $Ч_p$ – число обслуживаемых рабочих;
 H_s – норма выработки для обслуживаемого рабочего;

2) общий заработок вспомогательного рабочего определяется путем умножения тарифного заработка за отработанное время на коэффициент выполнения нормы выработки в среднем по всем объектам, обслуживаемым этим рабочим;

3) общий заработок определяется умножением коэффициента, характеризующего соотношение тарифных ставок вспомогательных рабочих и тарифных ставок, обслуживаемых ими рабочих, на фактический сдельный заработок обслуживаемых рабочих.

При бригадной форме организации и стимулирования труда косвенная сдельная система оплаты почти не применяется, так как все вспомогательные рабочие включаются в бригаду.

Сдельно-прогрессивная система. При данной системе выработка рабочего в пределах установленной нормы оплачивается по действующим на данной работе прямым сдельным расценкам, а вся дополнительная выработка, полученная сверх этой нормы, – по повышенным расценкам. В этом случае заработок рабочего растет быстрее, чем выработка, поэтому данная система вводится обычно временно (на 3–6 месяцев) на решающих участках основного производства, где сложилась неблагоприятная ситуация с выполнением плана производства продукции.

Аккордно-сдельная система. Размер оплаты труда при такой системе устанавливается за весь объем работы. Аккордная оплата вводится для отдельных групп рабочих в целях усиления их материальной заинтересованности в повышении производительности труда и сокращении сроков выполнения работы. Премирование вводится за сокращение сроков выполнения аккордного задания при качественном выполнении работ. Расчет с рабочими производится после выполнения всех работ. Если выполнение аккордного задания требует длительного времени (например, в судостроении), то выплачивается аванс за текущий месяц с учетом выполненного объема работ. Эта система является, как правило, бригадной формой оплаты труда.

Сдельно-премиальная система. При использовании этой системы предусматривается выплата рабочему в дополнение к сдельному заработку, начисленному по расценкам, премии за достижение установленных индивидуальных или коллективных (количественных или

качественных) показателей. В качестве показателей премирования рабочих используются:

- рост производительности труда;
- улучшение качества продукции, работ;
- освоение новой техники и технологии;
- снижение материальных затрат и т.д.

Рабочих, занятых обслуживанием основного производства, премируют по показателям, непосредственно характеризующим улучшение качества их работы: обеспечение бесперебойной и ритмичной работы оборудования по выпуску продукции, улучшение коэффициента его использования, бесперебойное обеспечение рабочих мест инструментами, энергией, транспортными средствами и т.д.

Важную роль в материальном стимулировании труда играют доплаты, надбавки к заработной плате, различные типы выплат.

Обычно доплаты и надбавки делятся на две группы: компенсационные и стимулирующие.

Размер *компенсационных выплат* (за условия труда, отклоняющиеся от нормальных, за работу в вечернее и ночное время и т.д.) определяется предприятием самостоятельно, но должен быть не ниже размеров, установленных соответствующими решениями Правительства РФ или других органов по его поручению.

Стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки за высокую квалификацию, профессиональное мастерство, работу с меньшей численностью, премии, вознаграждения и т.д.) определяются предприятиями самостоятельно и производятся в пределах имеющихся средств. Размеры и условия их выплат определяются в коллективных договорах.

В настоящее время все виды компенсационных доплат и надбавок можно разделить на две большие группы.

Во-первых, это доплаты и надбавки, которые не имеют ограничений по сферам трудовой деятельности, и обычно являются обязательными для предприятий всех форм собственности. В первую группу входят доплаты; за работу в выходные и праздничные дни, в сверхурочное время; несовершеннолетним работникам в связи с сокращением их рабочего дня; рабочим, выполняющим работы ниже присвоенного им тарифного разряда (разница между тарифной ставкой рабочего, исходя из присвоенного ему разряда, и ставкой по выполняемой работе); при невыполнении норм выработки и изготовлении бракованной продукции не по вине работника – до среднего зара-

ботка в условиях, предусмотренных законодательством; рабочим, в связи с отклонениями от нормальных условий выполнения работы.

Во вторую группу входят доплаты и надбавки, которые применяются в определенных сферах труда.

Основания для их начисления могут быть различными. Одни, например, устанавливаются для того, чтобы компенсировать дополнительную работу, не связанную непосредственно с основными функциями работника. Другие виды надбавок применяются к работам с неблагоприятными условиями труда. Третьи объясняются особым характером выполняемой работы. Предприятия имеют возможность в процессе установки доплаты и надбавки учесть все особенности работы на разных участках.

Для стимулирования работников обычно применяются такие наиболее распространенные и значимые доплаты, как доплаты за совмещение нескольких профессий (должностей); за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ; выполнение обязанностей отсутствующего работника; рабочим за профессиональное мастерство; специалистам за высокие достижения в труде и высокий уровень квалификации; бригадирам из числа рабочих, не освобожденных от основной работы. Выплачиваются также доплаты за выполнение обязанностей мастера учебных мастерских; руководство подсобным сельским хозяйством; ведение делопроизводства и бухгалтерского учета; обслуживание вычислительной техники.

Условия и размеры доплат регулируются предприятием самостоятельно. На предприятии должно быть принято специальное положение о введении той или иной стимулирующей надбавки. Доплаты и надбавки можно регулировать в отраслевом соглашении и соответственно отражать в коллективных договорах, заключаемых на предприятиях.

Доплаты и надбавки чаще всего вызваны особыми условиями работы конкретного работника. Премии же рассчитаны обычно на то, чтобы поощрить достижение на производстве какого-либо определенного результата. Доплаты и надбавки носят стабильный характер, премии – непостоянный. Премия чаще всего стимулирует результаты коллективного труда, а всевозможные доплаты и надбавки – персональной работы. Премия, которая установлена для всех, имеет более обширное поле действия, а потому часто (если судить по результатам труда) она эффективнее некоторых видов доплат, так как ее стимулирующее воздействие распространяется на весь коллектив.

Доплаты и надбавки обычно устанавливаются в относительных размерах и корректируются при изменении тарифных ставок и окладов с учетом инфляции.

Антиподом тарифного выступает так называемый *бестарифный* (распределительный) вариант организации заработной платы на предприятии. Для него характерны следующие признаки;

- тесная (полная) зависимость уровня оплаты труда работника с фондом заработной платы, начисляемой по коллективным результатам работы (в этом качестве бестарифные системы принадлежат к классу коллективных систем оплаты труда);

- присвоение каждому работнику постоянных (относительно постоянных) коэффициентов, комплексно характеризующих его квалификационный уровень и определяющих его трудовой вклад в общие результаты труда по данным о предыдущей трудовой деятельности работника или группы работников, относимых к этому квалификационному уровню [своего рода «базовый» коэффициент трудового участия (КТУ), применяемый в коллективных системах оплаты];

- присвоение каждому работнику КТУ в текущих результатах деятельности, дополняющего оценку его квалификационного уровня (по содержанию напоминает механизм определения фактического КТУ на основе «базового» в бригадных системах распределения заработка).

Индивидуальная заработная плата каждого работника при бестарифном варианте представляет собой его долю в заработанном всем коллективом фонде заработной платы (фонде оплаты труда).

Помимо тарифных и бестарифных систем в качестве новых форм оплаты труда можно выделить *смешанные системы*, а в их числе, прежде всего комиссионную форму оплаты труда и так называемый дилерский механизм. Смешанными эти системы называют по той причине, что они имеют признаки одновременно тарифных и бестарифных форм оплаты труда, коллективной и индивидуальной организации заработной платы.

Комиссионная форма предполагает оплату действий работника по заключению какой-либо сделки (договора) от лица предприятия в комиссионных процентах от суммарного размера этой, сделки. Такой метод вполне приемлем, например, для работников подразделений сбыта, внешнеэкономической службы предприятия и т.п.

Дилерский механизм предусматривает закупку работником части продукции предприятия за свой счет с последующей ее реализаци-

ей собственными усилиями работника. Иными словами, это – выплата заработной платы авансом в виде «натуры» с последующим перерасчетом.

Для специалистов, служащих и руководителей используется система должностных окладов. *Должностной оклад* – абсолютный размер заработной платы, устанавливаемый в соответствии с занимаемой должностью.

Труд руководителей оценивается по результатам работы всего коллектива, по степени выполнения возложенных на них функций, достигнутому уровню организации труда. А труд специалистов и служащих – исходя из объема, полноты, качества и своевременности выполнения должностных обязанностей. Премии начисляются за основные результаты хозяйственной деятельности.

В качестве инструмента материального стимулирования может также использоваться система участия работников в прибыли предприятия. Она предусматривает деление между работниками и фирмой дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности труда, улучшения качества продукции. При этом всегда рассматривается производительность всего предприятия.

Существует несколько систем участия в разделении прибыли. Многие из них связаны не с конечными результатами деятельности предприятия, а с отдельными показателями, отражающими факторы повышения конкурентоспособности,

В качестве примера одной из таких систем участия в прибыли можно привести систему Ракера, разработанную в 50-х гг. Эта система базируется на премировании работников за повышение объема чистой продукции в расчете на единицу заработной платы и применяется на предприятиях капиталоемких отраслей. Применение данной системы предусматривает три этапа:

1) определяется объем условно чистой продукции: из объема продаж вычитаются проценты за кредит, изменение товарных запасов, стоимость сырья и материалов, а также другие выплаты внешним организациям;

2) определяется стандарт Ракера, т.е. доля фонда заработной платы в объеме условно чистой продукции (средняя величина за ряд лет). Этот стандарт устойчив во времени;

3) определяется объем премиального фонда: фактический объем условно чистой продукции умножается на стандарт Ракера и вычитается фактически выплаченная работникам заработная плата.

Целью использования подобных систем является увеличение заинтересованности работников в повышении эффективности своего труда.

Содержание тарифной системы оплаты труда: разряды, ставки, коэффициенты. Фонд оплаты труда

Нормирование труда на предприятии служит основой разработки норм выполнения различных операций, позволяет установить каждому работнику нормируемый (необходимый для выполнения) объем трудозатрат. Целью тарификации является установление расценок (тарифов) на соответствующие виды работ операций, что позволяет организовать работу по определению размеров оплаты труда работников предприятия.

Тарифная система обычно охватывает рабочих и служащих предприятия, но разрабатывается отдельно по различным категориям работников.

Основными составляющими тарифных условий оплаты труда и отдельной их разработке для рабочих и служащих являются:

- минимальная ставка оплаты работника как основа для расчета тарифных ставок рабочих и должностных окладов служащих;
- тарифные ставки первого разряда, дифференцированные по основным тарифообразующим факторам (интенсивности труда, видам работ, условиям труда) и образующие так называемую вертикаль ставок первого разряда;
- тарифные ставки по разрядам рабочих, дифференцированные по сложности выполняемых ими работ (квалификации рабочих) и образующие так называемую горизонталь ставок, или тарифную сетку;
- схемы должностных окладов служащих, включая руководителей, специалистов и т.д., построенные с учетом сложности выполняемых ими должностных обязанностей;
- тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих, квалификационные справочники должностей руководителей, специалистов и служащих или соответствующие описания работ на предприятии как инструменты тарификации рабочих и служащих.

Предприятие может самостоятельно проводить работу по тарификации рабочих и служащих, однако обычно для этих целей используется Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС). Кроме того, знакомство с методиками, ис-

пользуемыми в ЕТКС, может способствовать построению рациональной системы оплаты труда на предприятии.

Практика показывает, что многие предприятия используют дифференциацию тарифных ставок первого разряда по следующим трем основным признакам (тарифообразующим факторам):

1) по формам оплаты: применяются тарифные ставки первого разряда для сдельщиков (более высокие) и повременщиков;

2) по отдельным профессиональным группам: выделяются, например, группы с повышенной интенсивностью труда (станочники, рабочие на конвейерах), с повышенной ответственностью, связанной с работой с особыми техническими средствами (рабочие на высокопроизводительных машинах и агрегатах);

3) по условиям и тяжести труда: тарифные ставки повышаются в определенном проценте при отклонении условий и степени тяжести труда на рабочем месте от нормальных.

Эти признаки дифференциации ставок могут быть приняты предприятием полностью, частично или заменены другими, вытекающими из его специфики.

При разработке системы вертикальной дифференциации ставок первого разряда сначала рассчитывается минимальная часовая тарифная ставка для рабочих-повременщиков, работающих в нормальных условиях труда, исходя из принятой минимальной месячной тарифной ставки для предприятия и установленной на нем среднемесячной продолжительности рабочего времени (среднемесячным фондом рабочего времени).

Дальше строится вертикаль ставок первого разряда на основе принятых на предприятии условий дифференциации тарифных ставок между рабочими-сдельщиками и рабочими-повременщиками и дифференциации ставок по видам работ.

Рассчитанные таким способом ставки первого разряда, могут увеличиваться на принятый предприятием размер доплат к ставкам за отклоняющиеся от нормальных условия труда и другие доплаты тарифного характера. Вместо дифференциации ставок первого разряда по этому фактору предприятие может устанавливать надбавки в равном абсолютном размере всем рабочим, работающим в одинаковых условиях труда, независимо от их квалификации (разряда).

Тарифная сетка – это соотношение тарифных ставок по разрядам. По ЕТКС работ и профессий рабочих, например, подавляющее большинство рабочих «тарифицируется» по 6 основным разрядам,

иными словами, в ЕТКС предусмотрена 6-разрядная сетка с соотношением ставок крайних разрядов 1:1,8. Для ограниченного круга работ в машиностроении, в основном производстве черной металлургии, при добыче сырья для черной металлургии, для некоторых работ в электроэнергетике используются 2 дополнительных разряда тарификации работ и рабочих – седьмой и восьмой, применение которых расширяет диапазон дифференциации тарифных ставок до 1:2.

Приведенные выше типы тарифных сеток могут быть изменены предприятием в необходимом для него направлении: может быть увеличен или уменьшен диапазон сетки, т.е. соотношение ставок крайних разрядов, может быть взят смешанный характер построения параметров сетки, использующий сочетание прогрессивного, регрессивного и равного относительного и абсолютного возрастания тарифных коэффициентов (одной из разновидностей такой сетки является 8-разрядная сетка, приведенная выше).

Число разрядов в разрабатываемой предприятием тарифной сетке (шесть, семь и восемь) определяется по ЕТКС работ и профессий рабочих и предусмотренной в нем тарификации работ и профессий рабочих по производствам и видам работ.

Необходимость трудовой мотивации и ее сущность. Психологические установки человека в отношении работы. Главная идея мотивации

Для более эффективной работы персонала в организации обязательна его мотивация.

Мотивация представляет процесс побуждения других людей к деятельности для достижения целей организации.

Современные теории мотивации делятся на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основаны на определении потребности. Потребность - это ощущение человеком недостатка, отсутствия чего-либо. Для побуждения работника к действию, менеджеры используют вознаграждение: внешнее (денежное, продвижение по служебной лестнице), и внутреннее (чувство успеха). Процессуальные теории мотивации основаны на элементах психологии в поведении людей.

Отношение человека к трудовой деятельности определяется различными побудительными силами. Они могут быть внутренними и

внешними. К *внутренним* относятся потребности, интересы, желания, стремления, ценности, ценностные ориентации, идеалы, мотивы; к *внешним* - разнообразные средства экономического и морального воздействия (стимулы), используемые государством, предприятиями, общественными организациями для повышения трудовой активности работников. Возникновение и развитие побудительных сил является сутью сложного процесса мотивации трудовой деятельности.

Мотивация - это комплекс причин, побуждающих работников к целенаправленным действиям. Она выступает движущей, побудительной силой человеческой деятельности и поведения на основе глубокой личной заинтересованности и вовлеченности в ее осуществление. Следует различать *социологическую (социально-психологическую)* и *социально-экономическую* мотивации. Первая из них формируется под воздействием на индивидуум таких факторов, как социальные ожидания, нормы, ценности, образцы поведения и т.д. Второй тип определяется более широким кругом факторов, такими как отношения собственности, предпринимательская среда и условия для конкуренции, принципы оплаты труда и формирования доходов, критерии подбора и выдвижения кадров, система организации труда, производства и управления. Два этих вида мотивации неразрывны и взаимообусловлены.

Различают перспективную и текущую мотивацию. Если мотивы деятельности человека и поставленная им цель относятся к отдаленному будущему и мотивы предусматривают стратегию поведения, такую мотивацию называют *перспективной*. Если же мотивы связаны только с ближайшим будущим, то они определяют тактику поведения. Такая мотивация рассматривается как *текущая*. От перспективности мотивации во многом зависит трудовая активность человека, а следовательно, и эффективность его труда.

Выделяют три типа мотивации труда: прямую, косвенную, побудительную. *Прямая мотивация* формирует интерес к работе и ее результатам. В качестве факторов такой мотивации выступает содержание труда, осознание своих достижений для общества, признание их окружающими, чувство ответственности и самореализации личности в труде. Деятельность, основанная на таких мотивах, приносит удовлетворение. Человек трудится не только для получения заработка. Он испытывает интерес к содержанию самой работы, творчеству. Поэтому контролировать труд таких работников нет необходимости.

Косвенная мотивация основана на материальной заинтересованности. Факторами этого типа мотивации являются формы оплаты труда, уровень напряженности норм труда, уровень инфляции, цены на продукцию. В данном случае труд выступает в форме цены на рабочую силу, как «инструментальная» ценность, которая обменивается на производимые товары и услуги.

Побудительная мотивация базируется на страхе и обязанностях. Она определяется властью, уровнем безработицы и отсутствием гарантии сохранения рабочего места, социальной напряженностью, неуверенностью в завтрашнем дне.

Согласно Лапыгину - Эйдельману существует пять типов мотивации субъекта деятельности:

1. Инструментальный: отношение к труду как к средству получения заработка для удовлетворения потребностей, находящихся за рамками сферы труда.

2. Достижительный: ориентация на труд как способ продвижения, повышения профессионального и должностного статуса.

3. Коллективистский: побудительная сила к трудовой деятельности - стремление заслужить уважение коллег, стремление к сотрудничеству, общению.

4. Интеллектуальный: направленность на сложную, интересную работу, позволяющую раскрыть свои способности, самореализоваться.

5. Комфортно-ориентированный: ориентация на относительно комфортные условия труда.

Наибольшее влияние на результаты деятельности организации оказывают люди с мотивациями 1, 2, 4.

Для субъекта побудительными мотивами к действию могут выступать одновременно и потребности, и интересы, и ценности, а их сочетание для субъекта уникально. Определенные мотивационные побуждения человека - результат воздействия культурной среды. Побуждения влияют на отношение человека к работе, к жизни.

Практически все сознательное поведение людей мотивировано или обосновано конкретными причинами. Роль мотивации в достижении целей организации может быть представлена через модель (механизм) мотивации. Внутренние потребности и побуждения индивида создают напряжение, на которое оказывает влияние внешняя среда. Кроме того, работникам должны быть обеспечены возможности достижения поставленных целей и необходимые ресурсы. Само по себе

наличие целей у работника также является мотивирующим фактором. Работник прилагает определенные усилия в соответствии со своими способностями. В результате происходит выполнение производственного задания, и работник получает определенное вознаграждение. Если сотрудник получает адекватное вознаграждение, его исходные потребности удовлетворяются.

Факторы, определяющие мотивационный климат организации. Методы и уровни мотивации. Индивидуальная и групповая мотивация

Механизмы мотивации реализуются на различных уровнях. Так на уровне «общество - государство», т.е. государственной политики, существуют следующие механизмы мотивации:

1) традиционные, ориентированные на воспроизводство немногих исторических примеров, образцов поведения. Они консервативны и бывают антиэффективны в ситуации развития экономики;

2) этические, основанные на отношении к делу как к долгу перед обществом, предками и т.д. Эти механизмы действуют в определенные периоды, но не могут работать эффективно длительное время в условиях обычной жизни;

3) директивные механизмы, основанные на вертикальном иерархическом разделении управленческих функций сверху вниз и на столь же иерархическом разделении дисциплины и исполнительности снизу вверх. Роль этих механизмов различна в разных сферах деятельности;

4) корпоративные механизмы связаны с привязанностью к коллективу, группе, организации. Проявляется солидарность, ответственность, но может проявиться групповая порука, коллективный эгоизм;

5) собственно экономические мотивационные механизмы, предполагающие формирование заинтересованности и активности у субъектов экономических отношений.

На уровне группы механизмы мотивации реализуются через мотивацию принадлежности к группе. Это стремление некоторых индивидов к установлению социальных связей с другими людьми. Эффективность труда таких сотрудников существенно повышается, когда руководитель отмечает их установки на доброжелательность и сотрудничество. Сотрудники, мотивированные на работу в группе,

стремятся окружить себя товарищами и получать достаточную свободу для развития такого рода отношений.

У менеджеров с сильной потребностью принадлежности к группе нередко возникают проблемы в руководстве деятельностью сотрудников. Повышенное внимание к установлению и поддержанию позитивных отношений в процессе труда эффективно там, где сотрудничество является одной из предпосылок высоких результатов. Но переоценка менеджером значения социального измерения может помешать достижению высоких результатов в рутинном процессе, когда у руководителя возникают проблемы при постановке задач перед работниками, в управлении ходом работ и контролем их эффективности.

На *уровне задачи* мотивация проявляется в побуждении индивидов к достижению определенных целей, решению поставленных задач и продвижению вверх по карьерной лестнице.

Ориентированные на задачи сотрудники работают более упорно, если уверены в том, что будут персонально вознаграждены за свои усилия, если риск неудачи относительно невелик, а также если они получают конкретный отзыв об эффективности проделанной работы. В качестве менеджеров они ожидают от подчиненных мотивации к достижениям.

Отношение к труду определяется социально-экономической средой, в которой осуществляется трудовой процесс и которая определяет положение человека как в обществе в целом, так и в различных группах. К факторам, воздействующим на трудовую активность человека, можно отнести факторы макросреды, общей и локальной микросреды.

К *факторам макросреды* относится система социальных отношений общества, условия жизни человека в нем.

Факторы общей микросреды характеризуют специфические условия деятельности работника в производственном коллективе, особенно его социальной организации (организационная структура, система социального управления, стимулирование труда, общие задачи и т.д.).

Факторы локальной микросреды действуют в рамках первичного коллектива, малой группы. Они во многом определяются факторами общей микросреды.

Факторы формирования отношения к труду можно разделить на объективные и субъективные. *Объективные факторы* образуются не-

зависимо от субъекта и обусловлены особенностями производственной и внепроизводственной среды. Они являются внешними стимулами к трудовой деятельности. Объективные факторы бывают общие и специфические.

К общим факторам относят социально-экономические и иные условия трудовой деятельности. Специфические факторы - это условия конкретной трудовой деятельности: содержание труда, организация и оплата труда.

Субъективные факторы связаны с отражением внешних условий в сознании и психике работника, с его индивидуальными особенностями. Они служат внутренними мотивами конкретной личности, определяют его самомотивацию. К ним можно отнести предшествующий опыт работника, его общую и профессиональную культуру, психологические, демографические, социально обусловленные особенности.

Система мотивации труда включает следующие группы методов: организационно-производственные, социально-экономические, правовые, административные, социально-психологические, информационно-разъяснительные.

Комплексная система мотивации труда должна отвечать следующим требованиям:

- учитывать все потребности и интересы конкретного человека;
- формировать мотивационно-стимуляционное поле на основании факторов макро- и микросреды, в которой находится конкретный работник;
- воздействовать на «мотивационное ядро» работника.

На современном этапе существует ряд факторов, которые затрудняют использование мотивационных ресурсов нашей страны. К таким факторам можно отнести дешевизну рабочей силы, эклектичность отечественной промышленности, а также социокультурные факторы.

Роль потребностей в мотивационном процессе. Мотивационные теории справедливости и ожиданий

Поведение человека определяется множеством мотивов. С учетом того, как понимается влияние мотивов на деятельность личности, различают несколько теорий мотивации труда.

Датский психолог К.Б. Мадсен выделяет девятнадцать основных мотивов, которые он подразделяет на четыре группы: органические (голод, жажда, ощущение боли, холода, жары и т.д.); эмоциональные (страх или стремление к безопасности, агрессивность или бойцовские качества); социальные (стремление к власти, контактам, деятельности); деятельные (потребность в физической деятельности, любопытстве или интеллектуальной деятельности, в возбуждении, творчестве, оплате труда).

Для стимулирования выполнения той или иной работы важны все компоненты мотивационной системы, направленной на то, чтобы человек проявил интерес к работе. Интерес является мощной движущей силой. К.Б. Мадсен считает:

- важно, чтобы реализация мотивов деятельности давала возможность получить максимальное удовлетворение от работы. В любой трудовой ситуации можно найти возможность удовлетворения любопытства, потребностей в физической деятельности и возбуждении;

- необходимо обеспечить возможность для реализации исполнительских мотивов, т.е. создать условия, чтобы каждый человек чувствовал, что он полностью использует свои силы;

- следует удовлетворять потребности в контактах. Если условия труда не дают такой возможности, то надо создать условия для контактов в нерабочее время.

Мотивы тесным образом связаны с потребностями. Многие зарубежные ученые считают, что потребности являются выражением скрытых мотивов, которые управляют спросом. Э. Маслоу построил пятиуровневую пирамиду, в основе которой находятся физиологические потребности, потребности в безопасности и защищенности. Это первичные потребности. Далее идут вторичные потребности, которые включают социальные потребности в контактах, уважении, общественном признании, приобретении социального статуса. Завершают этот перечень потребности в самовыражении, самореализации.

Теория Э. Маслоу широко используется как средство улучшения стиля руководства, способствует созданию на предприятии таких условий труда, которые позволяют в максимальной степени проявиться самореализации человека как свободной и творческой личности, его человеческого достоинства и индивидуальности, к которой относятся с уважением. Полагая, что классификация потребностей по Маслоу

неполна, Макклелланд ввел в нее понятие потребности власти, успеха и принадлежности.

В свою очередь Ф. Герцберг выделил две группы факторов трудовой мотивации: содержание работы, условия работы (зарплата, политика компании, межличностные отношения и т.д.). Его двухфакторная концепция основана на том, что только содержание труда является фактором мотивации, т.е. повышает удовлетворенность трудом. Условия труда, по его мнению, вызывают неудовлетворенность и не являются мотиватором. По Герцбергу, любой индивид имеет две качественно различные, независимые друг от друга системы потребностей. Хорошие условия труда закрепляют, стабилизируют персонал, но не обязательно побуждают его повышать производительность труда. Экономическое принуждение и административное воздействие могут заставить индивида выполнять работу, но такое действие кратковременно. Материальное вознаграждение нельзя рассматривать как постоянно действующий фактор. Люди работают за деньги до определенного предела. Повышение зарплаты скорее привязывает работника к предприятию, но не всегда стимулирует повышение производительности труда.

Повышение производительности труда и удовлетворенность работой зависят от других факторов, которые Герцберг назвал мотиваторами. Они удовлетворяют «внутренние» потребности человека и включают признание и достижение успехов по работе, интерес к ее содержанию, ответственность, самостоятельность и т.п. Именно они определяют удовлетворенность работой и повышают на этой основе трудовую мотивацию.

Модель мотивации по Вруму, построенная на теории ожиданий, исходит из предположения, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели тогда, когда уверен в большей вероятности удовлетворения на этот счет своих потребностей или достижения цели. Мотивация является функцией, во-первых, фактора ожидания того, что усилия (затраты) дадут желаемые результаты, во-вторых, фактора ожидания того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение, в-третьих, фактора ожидаемой ценности вознаграждения, его валентности, т.е. относительной степени удовлетворения.

Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно приведут к достижению цели и получению вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко.

В соответствии с теорией справедливости предполагается, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, которое получили другие работники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценке, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. Если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия.

Модель Портера - Лоулера основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Согласно этой модели, результативность труда порождает удовлетворенность.

Известны две теории, относящиеся к категории трудовых, связанных с содержанием труда, выполняемыми функциями. Эти теории определяют ряд общих признаков труда, способствующих повышению интереса к самому процессу труда, стимулированию трудом и его содержанием. В работе Д.С. Синка эти теории определяются как теория обогащения труда и теория характеристик работ.

Теория обогащения труда рекомендует обеспечить в каждой работе наличие как минимум шести факторов, совместно обеспечивающих ее привлекательность:

- ответственность работника за производительность;
- осознание работником важности и необходимости выполняемой работы;
- возможность самостоятельного распределения ресурсов в процессе работы, контроля за ресурсами;
- наличие обратной связи, возможность получения информации о результатах работы;
- возможность профессионального роста, приобретения нового опыта, повышения квалификации (работа не должна быть рутинной);
- возможность влияния работника на условия труда.

Теория характеристик работ гласит: вероятность позитивного психологического состояния у индивида повышается при наличии пяти существенных аспектов работы: разнообразия, законченности, значимости, самостоятельности, обратной связи. В США разработаны методы выявления реакции работника на различные компоненты ра-

боты с использованием методов самоотчета, анализа трудовых установок. На основании оценки характеристик работником и другими экспертами вычисляется показатель мотивационного потенциала, значение которого тем выше, чем привлекательнее работа, чем большее удовлетворение она приносит работнику.

ТЕМА 5. Культура управленческого труда. Стил ь руководства

Основные вопросы:

Менеджер. Роли менеджера. Разделение труда менеджеров по вертикали и горизонтали. Аппарат управления. Внутренние факторы управления персоналом, организационная культура, стил ь, задачи, рабочие группы, стил ь руководства.

Постановка вопроса о стил ье руководства. Стил ь руководства - важнейший мотивационный фактор. Взаимосвязь стил ьа руководства и стил ьа управления. Типовые стил ьи руководства: авторитарный, демократический, пассивный как идеализированные поведенческие модели. Практическая работа менеджера по формированию стил ьа руководства. Зарубежные подходы к анализу стил ьа руководства.

Менеджер. Роли менеджера

Руководитель (менеджер) - человек, наделенный полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять их выполнение.

Под ролью руководителя понимается "набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности" (Минцберг). Выделяют десять основных ролей руководителя. Эти роли руководитель выполняет в различные периоды своей работы. Укрупненно роли руководителя разделяют на три группы:

1. Межличностные роли. Руководитель выполняет роль лидера, то есть он отвечает за мотивацию, набор, подготовку работников и т.д. Также руководитель является связующим звеном между своими работниками. Главный руководитель выполняет роль единоначальника - главного верховного руководителя.

2. Информационные роли. Являясь приемником информации, руководитель получает разнообразную информацию и использует ее в

целях организации. Следующая роль руководителя- распространение информации среди членов организации. Руководитель выполняет так же представительские функции, то есть передает информацию об организации при внешних контактах.

3. Роли по принятию решений. Руководитель выступает в роли предпринимателя, разрабатывает и контролирует различные проекты по совершенствованию деятельности организации. Также он выступает в роли человека, устраняющего нарушения в работе организации. Руководитель является распределителем ресурсов своей организации. К тому же он является лицом, ведущим переговоры с другими организациями от имени своей организации.

Все эти роли руководителя, в своей совокупности, определяют объем и содержание работы менеджера любой организации.

Разделение труда менеджеров по вертикали и горизонтали. Аппарат управления

Крупные организации нуждаются в выполнении очень больших объемов управленческой работы. Это требует деления управленческого труда на горизонтальный и вертикальный. Горизонтальный принцип разделения труда - это расстановка руководителей во главе отдельных подразделений, отделов. Вертикальный принцип разделения труда - это создание иерархии уровней управления, чтобы скоординировать горизонтально разделенную управленческую работу для достижения целей организации.

Руководителей делят на три категории:

1. Руководители низшего звена (операционные руководители). Самая многочисленная категория. Они осуществляют контроль за выполнением производственных заданий, за использованием ресурсов (сырья, оборудования, кадров). К младшим начальникам относятся мастер, заведующий лабораторией и т.п. Работа руководителя низшего звена является самой разнообразной, характеризуется частыми переходами от одного вида деятельности к другому. Степень ответственности руководителей низшего звена не очень высока, иногда в работе присутствует значительная доля физического труда.

2. Руководители среднего звена. Они контролируют работу руководителей низшего звена и передают обработанную информацию для руководителей высшего звена. К данному звену относятся: заведующие отделом, декан и т.д. На руководителей среднего звена ло-

жится существенно большая доля ответственности.

3. Руководители высшего звена. Самая малочисленная категория. Они отвечают за разработку и реализацию стратегии организации, за принятие особо важных для нее решений. К руководителям высшего звена относятся: президент компании, министр, ректор и т.д. Работа руководителя высшего звена является весьма ответственной, так как фронт работы большой, а темп деятельности напряженный. Их работа, в основном, заключается в умственной деятельности. Они постоянно должны принимать управленческие решения.

Изменения в обществе, экономике, технологиях заставляют по новому осмыслить понятия управления в современной организации, переформулировать профессиональные характеристики управляющего, необходимые для успешного управления организацией в современных условиях.

В современных условиях все большее значение приобретают отрасли, связанные с интеллектуальной деятельностью. В России, в период переходной экономики, возникает повышенный спрос на менеджеров в обслуживающих сферах - торговля, финансы, информационные технологии.

Таким образом, современный менеджер должен обладать способностями по управлению подобным бизнесом, и владеть навыками принятия решений в условиях неопределенности.

В статье "Менеджер 21-го века: кто он?" (журнал "Менеджмент в России и за рубежом") экономисты Поршнева А. Г. и Ефремов В. С. говорят об управлении в современном обществе так:

"В обществе, где управление опирается на интеллектуальное сотрудничество людей; на их сетевую кооперацию, подразумевающую многосвязность и участие каждого человека во многих производственных процессах, требующих его знаний и умений; на интеграцию процессов планирования и исполнения; на создание динамичных, проблемно-ориентированных коллективов тружеников отношения найма труда уступают место отношениям купли-продажи продукта труда. И это есть революция."

Современный управляющий должен руководствоваться следующими принципами:

1. Ориентация на людей, так как люди - это самый жизненно важный ресурс организации.
2. Дух соперничества, то есть умение добиваться успеха в условиях острой конкуренции.

3. Внешняя перспектива, то есть способность вступать в союзы и добиваться поддержки извне, в том числе у ключевых фигур.
4. Ориентация на системы, то есть системное управление как решение задачи дирижирования "информационным оркестром".
5. Гибкость и способность принимать решения в условиях неопределенности.
6. Ориентация на будущее.

Постановка вопроса о стиле руководства. Стиль руководства – важнейший мотивационный фактор. Типовые стили руководства

Стиль руководства - это обычная манера поведения руководителя, который оказывает влияние на подчиненных, и побуждает их к достижению целей организации.

Существует два подхода к определению стилей руководства:

1. Поведенческий подход выделяет автократичный, демократичный и либеральный стиль руководства. Автократичный (авторитарный) руководитель навязывает свою волю работникам. Такой руководитель не обращает внимания на суждения своих подчиненных, он обращается к низшим потребностям работников, постоянно оказывает давление. Демократичный руководитель прислушивается к мнению подчиненных при принятии решений. Он обращается к более высоким потребностям людей. При таком стиле обязательна система контроля. Либеральный стиль предполагает практически полную свободу персонала в принятии решений, в определении целей своей работы и контроля за ее результатами.

В зависимости от применяемых методов руководства, руководителей делят на сосредоточенных на работе, и сосредоточенных на человеке. Стиль руководства ориентируется или на деятельность, или на людей.

Лайкерт выделяет четыре разновидности стилей руководства: эксплуататорско-авторитарная, благосклонно-авторитарная, консультативно-демократическая и основанная на участии.

2. Ситуационный подход. Этот подход уделяет основное внимание оценке и учету ситуации, и выделяет три фактора, которые влияют на поведение руководителя:

- а) отношения между руководителем и коллективом;
- б) структура задачи;
- в) должностные полномочия руководителя.

Стиль руководства должен выбираться в зависимости от конкретной ситуации.

Выделяют четыре стиля руководства: стиль поддержки (ориентирован на человека); инструментальный стиль (ориентирован на задачу); стиль, поощряющий участие людей в принятии решений; стиль, ориентированный на эффективное достижение целей.

Для того, чтобы работать наиболее эффективно, руководитель должен применять различные стили, методы и типы влияния. Современный, адаптивный стиль руководства, ориентирован на учет реальности, и потому зависит от конкретной ситуации

ТЕМА 6. Искусство общения. Организация проведения деловых совещаний и переговоров

Основные вопросы:

Сущность и роль делового общения. Основы деловой этики. Деловые переговоры и совещания как формы менеджмента, их роль в деловом общении. Технология организации и проведения деловых совещаний и переговоров.

Сущность и роль делового общения. Основы деловой этики

Деловое общение является неотъемлемой частью производственных процессов. Основные правила делового взаимодействия зачастую устанавливает сама организация. Она определяет круг обязанностей, права, полномочия, меру ответственности каждого, к кому и как следует обращаться в той или иной ситуации. Некоторые закономерности делового общения существуют в виде неписаных законов.

И все же, несмотря на кажущуюся простоту и ограниченность принципов делового общения, все они направлены не только на достижение взаимопонимания, но и на духовное совершенствование человека. Определяются не только экономические критерии эффективности любой формы делового общения (делового разговора коллег, служебного спора, производственного совещания и т. п.), но и психологические, которые отражают духовно-нравственные приобретения людей.

Любые формы делового общения, так или иначе, способствуют удовлетворению духовных потребностей человека. Чем больше кол-

лектив и сложнее его задачи, тем многообразнее деловые связи между людьми, многочисленнее поводы для делового общения. Однако при этом в процессе делового общения в любой его форме необходимы экономия времени, взаимопонимание, компетентность, четкое изложение мыслей, психологическая совместимость собеседников.

Деловое общение - это сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в служебной сфере.

Деловой этикет включает в себя две группы правил:

- 1) нормы, действующие в сфере общения между равными по статусу, членами одного коллектива (горизонтальные);
- 2) наставления, определяющие характер контакта руководителя и подчиненного (вертикальные).

Общим требованием считается приветливое и предупредительное отношение ко всем коллегам по работе, партнерам, независимо от личных симпатий и антипатий. Устойчивые конструкции выбираются с учетом социальных, возрастных, психологических характеристик. Общение как взаимодействие предполагает, что люди устанавливают контакт друг с другом, обмениваются определенной информацией для того, чтобы строить совместную деятельность, сотрудничество.

Чтобы общение как взаимодействие происходило беспрепятственно, оно должно состоять из следующих этапов:

- 1) установка контакта (знакомство). Предполагает понимание другого человека, представление себя другому человеку;
- 2) ориентировка в ситуации общения, осмысление происходящего, выдержка паузы;
- 3) обсуждение интересующей проблемы;
- 4) решение проблемы;
- 5) завершение контакта (выход из него).

Служебные контакты должны строиться на партнерских началах, исходить из взаимных запросов и потребностей, из интересов дела. Бесспорно, такое сотрудничество повышает трудовую и творческую активность, является важным фактором технологического процесса производства, бизнеса.

По способу обмена информацией различают устное и письменное деловое общение.

Устные виды делового общения, в свою очередь, разделяются на монологические и диалогические.

К монологическим видам относятся:

- приветственная речь;

- торговая речь (реклама);
- информационная речь;
- доклад (на заседании, собрании).

Диалогические виды:

Деловой разговор - кратковременный контакт, преимущественно на одну тему.

Деловая беседа - продолжительный обмен сведениями, точками зрения, часто сопровождающийся принятием решений.

Переговоры - обсуждение с целью заключения соглашения по какому-либо вопросу.

Интервью - разговор с журналистом, предназначенный для печати, радио, телевидения.

Контактный деловой разговор - непосредственный, «живой» диалог.

Телефонный разговор (дистантный), исключая невербальную коммуникацию.

В прямом контакте и непосредственной беседе наибольшее значение имеют устная и невербальная коммуникации.

Беседа или передача сообщений по телефону являются самыми распространенными формами коммуникаций, их отличает непосредственный контакт и большое разнообразие способов общения, что позволяет без труда сочетать деловую (формальную) и личную (неформальную) части всякого сообщения.

Письменные виды делового общения - это многочисленные служебные документы: деловое письмо, протокол, отчет, справка, докладная и объяснительная записка, акт, заявление, договор, устав, положение, инструкция, решение, распоряжение, указание, приказ, доверенность и др.

По содержанию общение может быть разделено на:

- материальное - обмен предметами и продуктами деятельности;
- когнитивное - обмен знаниями;
- мотивационное - обмен побуждениями, целями, интересами, мотивами, потребностями;
- деятельностное - обмен действиями, операциями, умениями, навыками.

По средствам общения возможно деление на такие четыре вида:

- 1) непосредственное - осуществляемое с помощью естественных органов, данных живому существу: руки, голова, туловище, голосовые связки и т.д.;

2) опосредованное - связанное с использованием специальных средств и орудий;

3) прямое - предполагает личные контакты и непосредственное восприятие друг другом общающихся людей в самом акте общения;

4) косвенное - осуществляется через посредников, которыми могут выступать другие люди.

К структуре общения можно подойти по-разному, в данном случае будет охарактеризована структура путем выделения в общении трех взаимосвязанных сторон: коммуникативной, интерактивной и перцептивной.

Коммуникативная сторона общения (или коммуникация в узком смысле слова) состоит в обмене информацией между общающимися индивидами.

Интерактивная сторона заключается в организации взаимодействия между общающимися индивидами (обмен действиями).

Перцептивная сторона общения означает процесс восприятия и познания друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимопонимания.

Употребление этих терминов условно, иногда в аналогичном смысле употребляют и другие: в общении выделяют три функции - информационно-коммуникативная, регуляционно-коммуникативная, аффективно-коммуникативная.

Во время акта общения имеет место не просто движение информации, а взаимная передача закодированных сведений между двумя индивидами – субъектами общения. Следовательно, имеет место обмен информацией. Но люди при этом не просто обмениваются значениями, они стремятся при этом выработать общий смысл. А это возможно лишь в том случае, если информация не только принята, но и осмыслена.

В условиях человеческой коммуникации могут возникать коммуникативные барьеры. Они носят социальный или психологический характер.

Сама по себе исходящая от коммуникатора информация может быть побудительной (приказ, совет, просьба – рассчитана на то, чтобы стимулировать какое-либо действие) и констатирующей (сообщение – имеет место в различных образовательных системах).

Для передачи любая информация должна быть соответствующим образом закодирована, т.е. она возможна лишь посредством использования знаковых систем. Самое простое деление средств ком-

муникации – на вербальные и невербальные, использующие разные знаковые системы.

Вербальная коммуникация.

Использует в качестве таковой человеческую речь. Речь является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при передаче информации посредством речи менее всего теряется смысл сообщения.

Модель вербального коммуникативного процесса включает 5 элементов:

КТО? (передает сообщение) – Коммуникатор

ЧТО? (передается) – Сообщение (текст)

КАК? (осуществляется передача) – Канал

КОМУ? (направлено сообщение) – Аудитория

С КАКИМ ЭФФЕКТОМ? – Эффективность.

Можно выделить три позиции коммуникатора во время коммуникативного процесса:

1) открытая (открыто объявляет себя сторонником излагаемой точки зрения);

2) отстраненная (держится, подчеркнуто нейтрально, сопоставляет противоречивые точки зрения);

3) закрытая (умалчивает о своей точке зрения, скрывает ее).

В современной коммуникации принято выделять 3 вида речевых актов, в зависимости от ожидаемой реакции адресата: вопросы, побуждения и сообщения.

Если со стороны собеседника не предполагается никакой реакции, кроме «принятия к сведению» информации, то высказывание принадлежит к классу сообщения. Они должны формулироваться ясно, кратко, быть правдивыми.

Если ожидаемой реакцией на реплику является какое-то действие вне рамок диалога, то говорящий побуждает речь. Особенностью деловых взаимоотношений является то, что приказы, распоряжения отдаются вежливым тоном.

Лучше использовать такой вид побуждения, как просьба, совет. Высказывание, направленное на то, чтобы получить ответ (вербальную реакцию), относится к классу вопросов. В зависимости от установки говорящего различают собственно вопросы (спрашивающий сам не знает правильного ответа) и т.н. "учительские" вопросы (говорящий хочет проверить адресата речи).

Любое утверждение, особенно категорическое, вызывает дух противоречия. Если придать сообщению форму вопроса, то можно смягчить, нейтрализовать протест собеседника. Вопросная форма снижает вероятность спора, конфликта в служебном общении.

Вопросы позволяют деловому человеку направить процесс передачи информации в нужное русло, перехватить и удержать инициативу, активизировать слушателя. На основе этих функций выделяют 5 типов вопросов.

«Закрытые» - это вопросы, на которые можно ответить «да» или «нет». Доверие собеседника можно завоевать, задавая в начале контакта вопросы, требующие утверждения «да». «Закрытые» вопросы лишают другого высказать свое мнение, им нельзя злоупотреблять.

«Открытые» вопросы требуют какого-либо объяснения, задаются для получения дополнительных сведений, выяснения реальных мотивов. Они начинаются словами «Что, кто, как, сколько, почему, каково ваше мнение...».

Риторические не требуют ответа, их цель - вызвать новые вопросы, указать на нерешенные проблемы, обеспечить поддержку позиции говорящего путем молчаливого одобрения.

Вопросы для обдумывания вынуждают размышлять, комментировать сказанное, вносить поправки в изложенное.

Переломные вопросы удерживают беседу в строго установленном направлении или поднимают новые проблемы, переключают на другое.

Установлено, что в процессе взаимодействия людей 60-80% коммуникации осуществляется путем применения невербальных выражений. Они развиваются как общественные знаки коммуникации, хотя некоторые элементы, составляющие их, врожденны. Жесты и мимика, позы наделены семантико-экспрессивной окраской, подчиняются этическим нормам. В условиях служебного взаимодействия тональность невербального поведения должна оставаться нейтральной. Чрезмерная жестикуляция при деловом разговоре может быть расценена как проявление фамильярности.

Невербальные выражения делятся на четыре группы.

Экстра- и паралингвистические - различные околоречевые добавки, придающие общению определенную смысловую окраску: тип речи, интонирование, паузы, смех, покашливание и т.д.

Оптико-кинетические - это то, что человек «прочитывает» на расстоянии: жесты, мимика, пантомимика. Жест – это движение рук

или кистей рук, они классифицируются на основе функций, которые выполняют:

- коммуникативные (заменяющие речь);
- описательные (их смысл понятен только при словах);
- жесты, выражающие отношение к людям, состояние человека.

Одни жесты являются произвольными (ритмические, указательные и т. п.), другие - обусловлены импульсами подсознания.

Мимика – это движение мышц лица. Владение мимикой, умение передавать эмоции (радость, гнев, удивление, отвращение, страх, грусть, ...) является профессиональным требованием для менеджеров, политиков, педагогов, всех, работающих с людьми. Считается, что наиболее экспрессивны - рот, губы. Пантомимика (кинесика) – совокупность жестов, мимики и положения тела в пространстве (позы).

Проксимика - организация пространства и времени коммуникативного процесса).

Выделяют четыре основные дистанции общения.

1) Интимная - от 0 до 0,5 метра. На ней общаются люди, связанные, как правило, близкими доверительными отношениями. Информация передается тихим и спокойным голосом. Много передается с помощью жестов, взглядов, мимики.

2) Межличностная - от 0,5 до 1,2 метра. На ней осуществляется общение между друзьями.

3) Официально-деловая или социальная - от 1,2 до 3,7 метра. Используется для делового общения, причем, чем больше расстояние между партнерами, тем более официальны их отношения.

4) Публичная - более 3,7 метров. Характеризуется выступлением перед аудиторией. При таком общении человек должен следить за речью, за правильностью построения фраз.

Визуальный контакт - визуалика, или контакт глаз. Установлено, что обычно общающиеся смотрят в глаза друг другу не более 10 секунд.

С помощью глаз мы получаем самые точные и открытые сигналы, поэтому во время делового разговора важно контролировать выражение глаз, встречаться взглядом с коммуникантом не менее 60 - 70% времени контакта. Взгляд рекомендуется направлять на воображаемый треугольник на лбу собеседника и не отпуская ниже его глаз.

В физиологических исследованиях подмечено, что, когда человек доволен, радостно возбужден, его зрачки расширяются в 4 раза по сравнению с нормальным состоянием, и наоборот. По этому признаку можно точно узнать реакцию на услышанное.

Понимание невербального языка позволяет точно определить замыслы, позицию собеседника.

Общение может происходить на различных уровнях.

Манипулятивный - уровень, заключается в том что один из собеседников через определенную социальную роль пытается вызвать сочувствие, жалость партнера.

Примитивный - уровень, когда один из партнеров подавляет другого (один постоянный коммуникатор, а другой постоянный реципиент).

Высший - это тот социальный уровень, когда независимо от социальной роли, статуса партнеры относятся друг к другу как к равной личности.

Публичное выступление - это устное монологическое высказывание с целью оказания воздействия на аудиторию. В сфере делового общения наиболее часто используются такие жанры, как доклад, информационная, приветственная и торговая речь.

В основе классической схемы ораторского искусства лежит 5 этапов:

1. Подбор необходимого материала, содержания публичного выступления.
2. Составление плана, распределение собранного материала в необходимой логической последовательности.
3. Словесное выражение, литературная обработка речи.
4. Заучивание, запоминание текста.
5. Произнесение.

Подготовка к любому ораторскому монологу начинается с определения его темы и цели. Тему определяет либо сам автор, либо те, кто приглашает его произнести речь. Название выступления должно быть ясным, четким, по возможности кратким. Оно должно отражать содержание речи и привлекать внимание слушателей.

При разработке повестки для совещаний необходимо особое внимание обращать на формулировку тем докладов и сообщений.

Темы должны ориентировать людей на участие в обсуждении конкретных проблем. Поэтому целесообразно «расшифровывать» пункт повестки дня «Разное», «О разном» - человек будет иметь воз-

возможность заранее подготовить и продумать свое выступление. Некоторые речи не имеют названий: приветственная, митинговая и другие.

Приступая к разработке текста, необходимо определить цель выступления. Говорящий должен ясно представлять, какой реакции он добивается. Основные цели публичного монолога - сообщение и воздействие. Оратор может поставить задачу информировать слушателей, дать определенные сведения. Или он рассчитывает взволновать аудиторию, сформировать у людей убеждения, представления, которые станут мотивами их поведения, то есть призывает к каким-либо действиям. Часто эти цели перекрещиваются, совмещаются в одном выступлении. Свои цели и задачи следует сообщить слушателям. Важно оценить состав будущей аудитории, заранее настроиться на своих слушателей, учитывая такие факторы: образовательный уровень, направление образования (гуманитарное, техническое ...), познавательные интересы, пол, возраст, отношение к теме и к оратору.

Всегда легче говорить, обращаясь к однородному (гомогенному) составу (дилетанты, специалисты, коллеги, студенты, люди одинаковых политических взглядов и т. д.). Чем однороднее аудитория, тем единодушнее реакция на выступление.

Обращаясь к молодежи, нельзя заигрывать, льстить, поучать, упрекать в незнании, некомпетентности, подчеркивать свое превосходство, уклоняться от острых проблем и вопросов.

Перед слушателями с высоким уровнем профессиональной или научной подготовки нельзя выступать, если нет новых взглядов, подходов к решению проблемы, нельзя допускать повторы, тривиальные суждения, демонстрировать свое превосходство, злоупотреблять цифрами, цитатами, уклоняться от существа проблемы.

В неоднородной (гетерогенной) аудитории произносить речь труднее. Если публика различна по составу, надо, по возможности, адресовать какой-то фрагмент каждой группе. Следует заранее подумать о том, что сказать отдельным, особо авторитетным, важным персонам, если вы знаете, что они придут.

Необходимо также выяснить численность аудитории. Большим количеством слушателей сложнее управлять. В огромной массе человек легковверен, склонен к обезличиванию, не способен к критике, видит все в черно-белых красках, реагирует на эмоции. Чем больше аудитория, тем проще, нагляднее, образнее следует говорить.

Знание своих слушателей, «прицельная» подготовка речи приобретают особое значение при обсуждении какого-то трудного вопроса в узком кругу специалистов, деловых людей.

Следует узнать, в какой обстановке будет проходить выступление - в зале, в кабинете, есть ли там кафедра, стол, микрофон. Кафедра помогает сконцентрировать внимание на ораторе, за ней надо располагаться свободно, непринужденно, установив и стараясь сохранять постоянно расстояние в 20 - 30 сантиметров между ртом и микрофоном.

Следующая ступень докоммуникативного этапа – «кодирование» - составление текста - начинается с подбора материала. Чтобы выступление получилось содержательным, лучше использовать не один источник, а несколько. Источники материала подразделяются на группы:

1. Непосредственные - материал, добытый автором из жизни путем наблюдений, собственного опыта:

- знания, практика;
- личные контакты, беседы, интервью;
- воображение - мысленное создание новых картин, образов, проектов на основе прошлого опыта с элементами творчества.

2. Опосредованные:

- официальные документы;
- научная и научно - популярная литература;
- художественная литература;
- статьи газет и журналов;
- передачи радио и телевидения;
- справочная литература: энциклопедии, словари;
- результаты социологических опросов.

Следует помнить, что «живой» опыт всегда хорошо воспринимается слушателями, он убедителен и ему верят.

Материал публичного выступления может быть теоретическим и фактическим. Насыщенность речи тем или другим типом материала зависит от жанра.

Так, в отчетном докладе требуется приводить множество фактов, чтобы доказать положения и убедить слушателей. Материал выступления должен быть достоверным. Предварительно проверяют точность информации, цифр, дат, цитат, имен.

Систематизируя материал, оратор создает план, продумывает композицию, логику изложения, составляет и редактирует текст.

Подготовка письменного текста имеет много преимуществ. Написанную речь можно проверять, исправлять; она легче запоминается и дольше удерживается в памяти. Писать следует на отдельных листах, на одной стороне. Опытный оратор может ограничиться составлением тезисов, конспекта или развернутого плана выступления.

Репетиция представляет собой произнесение текста мысленно либо вслух, лучше перед зеркалом. Надо найти такую позу, в которой вы чувствуете себя легко и удобно, и постараться ее запомнить; изучить лицо - расправить нахмуренные брови, мимические морщины, набегающие на лоб; продумать жесты, приемы установления контакта. Опыт показывает, что на каждую минуту выступления приходится 20 - 25 минут подготовки. Если выступление тщательно разработано, то в момент встречи со слушателями говорящий будет держаться уверенно.

Поза, жесты, мимика - принадлежность индивидуального стиля. Эти элементы кинетической системы общения действуют на зрительный канал восприятия, акцентируют внимание на содержании информации, поступающей по слуховому каналу, повышают эмоциональность и тем самым способствуют лучшему усвоению высказанных мыслей. По мнению психологов, речь на 25% воспринимается зрительным путем.

Оратор должен добиться ощущения устойчивости, равновесия, легкости, подвижности и естественности на трибуне, перед аудиторией. Вид человека, который длительное время стоит неподвижно, утомляет слушателей. Во время длительного доклада опытный выступающий меняет позу. Шаг вперед в нужный момент усиливает значимость того или иного места речи, помогает сосредоточить на нем внимание. Отступая назад, оратор как бы дает аудитории возможность «отдохнуть» и затем переходит к другому положению речи. Не следует расхаживать, двигаться в стороны во время выступления.

Мастерство оратора проявляется в усилении воздействия жестом, мимикой. Излишняя виртуозность не украшает говорящего и вызывает иронию, неприязнь. От жестов значимых, которые способствуют успеху речи, необходимо отличать бессмысленные, механические (встряхивание головой, поправление волос, одежды, верчение ручки и др.). Утверждают, что лучший и самый совершенный жест тот, который не замечают слушатели, т. е. который органично сливается с содержанием речи.

Деловые переговоры и совещания как формы менеджмента, их роль в деловом общении. Технология организации и проведения деловых совещаний и переговоров

Несколько правил проведения совещаний:

- руководитель опрашивает каждого участника относительно обсуждаемых проблем;
- проблема заносится в общий список и нумеруется;
- список вывешивается на видном месте;
- все высказываются беспрепятственно и свободно;
- если процесс проходит малоактивно, лучше перенести его на другой день.

Круговая система проведения заседания:

- выделяются подгруппы по три-четыре человека;
- каждый записывает две-три идеи на карточке;
- происходит обмен карточками;
- каждый дополняет и развивает идеи других;
- после трех-четырёхкратного обмена каждая подгруппа составляет свой сводный перечень идей;
- все отчитываются о работе в подгруппах.

Определение приоритетов:

- каждому дается пять голосов;
- он может отдать все голоса за одну идею или по одному за каждую, или как-то иначе по своему усмотрению;
- идеи зачитываются под своими номерами;
- члены группы голосуют поднятием рук;
- число показанных пальцев на руке указывает на количество голосов;
- голоса подсчитываются;
- проверяется, соответствует ли общее количество голосов заданному числу;
- проводится второй тур - рассматриваются идеи, получившие наибольшее количество голосов;
- процесс повторяется несколько раз;
- в итоге выявляется общее мнение относительно идеи, получившей наивысший приоритет.

Чрезвычайно важно сделать группировку перечня способов решения проблемы. Это проясняет все многообразие возможных подходов, если речь идет о способах решения конкретной проблемы.

ТЕМА 7. Проектирование организационной структуры

Основные вопросы:

Ситуационные факторы проектирования организации: оценка внешней среды; технология работ; стратегический выбор; поведение работника.

Элементы проектирования организации: разделение труда и специализация; департаментизация и кооперация; связи и координация: масштаб управляемости и контроля; иерархия и звенность; распределение прав и ответственности; централизация и децентрализация; дифференциация и интеграция.

Линейно-функциональная (традиционная) структура. Дивизиональная структура. Матричные структуры (проектная и матричная). Новые подходы в проектировании организаций.

Эдхократическая организация. Многомерная организация. Предпринимательская организация. Организация, ориентированная на рынок. Партисипативная организация. Сетевые организационные структуры.

Ситуационные факторы проектирования организации

На организационную структуру управления оказывают существенное влияние ряд факторов. К ним следует отнести следующие факторы: размер организации и разнообразие осуществляемых ею видов деятельности, масштаб управляемости, технологию, организационную культуру, окружающую среду и факторы национальной культуры, человеческий и экономические факторы, организационная культура.

Размер организации и разнообразие осуществляемых ею видов деятельности. Чем значительнее размеры организации, тем, при прочих равных условиях в ней больше количество подразделений, многочисленнее и разнообразнее связи между ними, которые необходимо контролировать, а поэтому сложнее организационная структура управления.

Размер организации фактически состоит из нескольких компонентов:

- ***емкость организации*** (Производственные организации имеют относительно постоянную мощность, а именно число технологиче-

ских линий и их скорость для переработки сырья; Университеты имеют емкость в виде аудиторий, учебных площадей);

- **наличие персонала в организации** (Для одних организаций, чем больше численность персонала, тем больше бюджет – религиозные организации и университеты; Цель других организаций – снизить численность до минимума, чтобы уменьшить расходы);

- **выпуск продукции или затраты на производство** (Объем продаж является важным параметром выпуска продукции для многих коммерческих организаций);

- **наличие дискреционных ресурсов для организации в виде материальных ценностей или чистых активов.**

Норма управляемости или, как иначе называют, **масштаб управляемости.**

В целом, организации могут иметь узкий и широкий масштаб управляемости. Соотношение уровней управления (иерархии) и масштаба управляемости можно представить в виде матрицы.

Высшее руководство должно определиться с оптимальным соотношением уровней и масштаба управления. Это соотношение, как правило, связано со специализацией и разделением трудового (технологического) процесса на отдельные операции.

Существующие границы управляемости, преодоление которых либо невозможно, либо неэффективно, поскольку их преодоление приводит к снижению качества управленческой деятельности, ее формализации и бюрократизации, игнорированию важной информации, росту конфликтности, обострению внутренней борьбы.

Технология. Характер технологии непосредственно воздействует на структуру управления организации. От применяемой технологии зависит число уровней в управленческой иерархии, объем полномочий руководителей первого уровня и соответственно других руководителей. Технология не только влияет на структуру, но и эффективность организации зависит от «соответствия» технологии структуре.

Организационная культура. Внутренняя культура организации может оказывать существенное влияние, как формирование структуры управления, так и на ее изменения. Этот фактор может повлиять на предпочтения, например централизации или децентрализации.

Окружающая среда. Характеристики окружающей среды оказывают давление на организацию, влияя на масштаб их работы и на способ технологического производства. К таким основным характе-

ристикам можно отнести стабильность, сложность, разнообразие рынка, враждебность. Чем динамичнее (высокая степень изменений) окружения, тем органичнее структура. Высокая степень внешней среды приводит структуру к более децентрализованной форме. Разнообразие рынков организации приводит структуру управления к рыночной ориентации организационных единиц, если имеется возможность используется эффект масштаба. Крайняя враждебность окружения вынуждает любую организацию к временной централизации структуры управления.

Экономические факторы. Данный фактор является достаточно значимым в системе факторов, влияющих на управленческую структуру организации. Например, сгруппировав сходные виды деятельности в единое подразделение, руководимое одним органом вместо нескольких прежних, можно значительно снизить соответствующие затраты.

Человеческий фактор. Структура управления не может не находиться под влиянием человеческого фактора – социальной структуры и взаимоотношений между людьми. Так, если в организации не достает лиц с необходимым уровнем образования квалификации, попытка создать то или иное подразделение или должность вряд ли может увенчаться успехом, даже если потребность в них несомненна. И наоборот, они могут быть и не нужными, но, тем не менее, создаются, поскольку кого-то нужно пристроить на хорошее место.

Факторы национальной культуры. Национальная культура влияет на менталитет людей, на их систему ценностей и стиль руководства. Организации подвержены влиянию культуры и среды, в которой они находятся, точно также, как они подвержены влиянию размера и технологии. Многие специалисты в области управления полагают, что влияние национальных культур является добавочным в том смысле, что к различиям в структуре, обусловленным операционной технологией и рыночными ограничениями, добавляется национальный колорит. Хотя могут быть ситуации, когда культурные факторы оказываются сильнее технологии.

Естественные факторы. Такие факторы могут оказывать воздействие на структуру управления. К ним относят географические или природно-климатические. Например, их воздействие проявляется в территориальном рассредоточении подразделений и оторванности от центрального руководства, а также в экстремальном характере условий их деятельности.

Характер деятельности. Структура управления во многом определяется характером деятельности входящих в организацию подразделений. Для производственных организаций она будет совсем иной, чем для научных.

На практике может иметь место отставание структуры управления от реальных потребностей, которое имеет свойство накапливаться, породить дисбаланс, напряженность и, в конечном итоге, упадок организации. Поэтому ее необходимо постоянно совершенствовать, поддерживать на должном уровне эффективности.

Эффективным структурам управления свойственны:

- экономичность;
- единство составляющих звеньев при четком разграничении выполняемых функций;
- динамичность и гибкость, т.е. способность быстро изменяться и приспосабливаться к новым внешним и внутренним условиям, для чего управленческая структура должна быть в минимальной степени инерционна;
- стабильность – способность сохранять равновесие при возмущающих действиях внутренних и внешних факторов;
- минимальное число уровней управления;
- оптимальный уровень нормы управляемости;
- рациональное сочетание централизации и децентрализации.

В реальных условиях хозяйствования организации имеют достаточно разнообразные виды организационных структур управления. Создание единой классификации такого спектра разнообразных структур не представляется возможным. Поэтому часто прибегают к классификации структур управления по различным классификационным признакам, к которым относят:

- принципы управления и подчиненности;
- уровни иерархии;
- степень гибкости;
- принципы разбиения элементов системы на подсистемы;
- ориентация на процесс функционирования;
- фактор времени;
- выполнение функций и целевому назначению.

Элементы проектирования организации

Создание любой организации или подразделения начинается с **организационного проектирования**. Суть **организационного проектирования** состоит в определении будущей структуры и системы управления организации, технологических, административных, информационных взаимосвязей между элементами, правил и процедур выполнения тех или иных действий. Оно исходит из наиболее рационального варианта разделения труда, его последующей кооперации, и отражается в **организационном проекте**.

Если организация уже существует, то в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды она и ее отдельные элементы должны постоянно совершенствоваться. Это совершенствование осуществляется в рамках развития организации, которое имеет форму периодической реорганизации и обосновывается в плане организационных мероприятий.

В зависимости от масштабов необходимых преобразований реорганизация бывает элементной, частичной и общей. Элементная может ограничиваться, например, изменением порядка приема посетителей: частичная — преобразованием отдельных подразделений; общая затрагивает все объекты и стороны деятельности организации, предполагает коренное обновление ее структуры, систему управления, функций подразделений, отдельных должностных лиц.

Организационный проект и план организационных мероприятий во многом схожи. **Во-первых**, они состоят из одинаковых элементов: перечня намечаемых мероприятий, и технологических карт их осуществления (обязательны для исполнения); методических рекомендаций и конкретных примеров (имеют рекомендательный характер). **Во-вторых**, тот и другой имеют общий объект — организацию, хотя и находящуюся на разных стадиях своего жизненного цикла. В первом случае речь идет о создаваемой организации, а во втором — о существующей.

Несмотря на схожий характер организационного проекта и плана организационно-технических мероприятий существуют ряд существенных отличий.

В рамках **проекта организация** рассматривается в общих чертах, идеальном состоянии, поэтому люди здесь присутствуют лишь абстрактно, как некие среднестатистические субъекты, которым предстоит заполнить пока еще свободные места.

План организационных мероприятий относится к реальным структурам, в которых работают живые люди, обладающие оп-

ределенными интересами, связями и пр., поэтому он должен быть более индивидуализированным и избирательным.

Поскольку проектирование начинается «с нуля» и охватывает все направления деятельности организации, оно является весьма трудоемкой работой, выполняемой специализированными фирмами, имеющими возможность привлечь к ней высококвалифицированных профессионалов.

Общая последовательность организационного проектирования:

- Осуществление деления организации по горизонтали, соответствующее важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии;
- Установление соотношений полномочий различных должностей;
- Определение должностных обязанностей, как совокупность определенных задач и функций.

Реализация организационного проекта происходит в несколько этапов:

1) Предпроектный этап, который включает следующие подэтапы:

- **предварительное технико-экономическое обоснование (ПТЭО) и технико-экономическое обследование (ТЭО)** – определяются цели, критерии эффективности и ограничения, существующие во внутренней и внешней среде;
- **разработка технического задания (ТЗ)** – описываются основные характеристики будущей системы управления, сроки разработки и эффективность затрат;

2) Проектный этап:

- **технический проект (ТП)** разработка технической документации: общесистемная документация, документация линейного руководства, функциональных подсистем, подсистем обеспечения и т.д.;
- **рабочий проект (РП)** – целью рабочего проекта является разработка рабочей документации, необходимой для внедрения системы управления и проведение приемо-сдаточных документов;

3) Внедрение проекта – его начало проводится после официального утверждения РП и включает в себя административные, мотивационные и организационные действия.

Развитие — процесс постоянный, в каждый данный момент касающийся лишь отдельных сторон деятельности организации. Поэтому разработка организационного плана значительно менее трудоемка и зачастую может осуществляться собственными силами.

Развитие организации и ее отдельных элементов в соответствии с изменяющимися требованиями среды восстанавливает нарушающееся внутреннее и внешнее равновесие, обеспечивает ее переход в новое качественное состояние и создает необходимые предпосылки нормального функционирования.

Линейно-функциональная (традиционная) структура. Дивизиональная структура. Матричные структуры (проектная и матричная). Новые подходы в проектировании организаций

К наиболее типичным структурам управления относят:

- 0) линейную;
- 1) функциональную;
- 2) линейно-функциональную;
- 3) линейно-штабную;
- 4) дивизиональную.

Данные структуры управления объединяет то, что они основаны на функциональной специализации и относятся жестким, механистическим или как еще их называют бюрократическими структурами, основанными на определенных регламентирующих правилах и процедурах. В зависимости от рассматриваемых классификационных признаков эти структуры можно также относить к тем или иным видам структур управления.

Линейная структура управления. Ее суть состоит в том, что все функции управления сосредотачиваются у руководителя и каждый работник подчиняется одному руководителю.

Преимущества: точное определение и разграничение функций и ответственности, сокращение дублирования функций аппарата, единство единоначалия и распорядительства, простота управления (один канал связи).

Недостатки: вышестоящие руководители и отделы перегружены, так как в них стекается информация, передача информации между подразделениями затрудняется, оценка способностей работника по умению выполнять функции внутри, а не сточки зрения обеспечения конечного результата организации.

Область распространения: несложное производство, если необходима иерархия подчинения. Отношения старшего мастера, мастера, бригадира, вписываются в линейную систему. Руководитель такой структуры называется линейным.

В чистом виде линейная структура на практике не используется, а чаще входит составной частью смешанных форм и комбинаций структуры управления.

Функциональная структура управления. Суть: каждый работник подчиняется нескольким руководителям, получает от них указания и отчитывается о своей деятельности. Этих руководителей называют функциональными.

Достоинства: более компетентное решение специальных вопросов, наличие специалистов, компетентных в строго определенной области, освобождение линейных руководителей от решения некоторых специальных вопросов.

Недостатки: снижение уровня исполнительской дисциплины, нарушение принципа единоначалия, расплывчатость в распределении функций и подчиненности, чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений.

Область применения: в чистом виде как самостоятельная структура встречается крайне редко, чаще в виде функциональных отделов других организационных структур: производственных, финансовых, бухгалтерии, технического, снабжения, юридического, управления персоналом и т.д.

Линейно-функциональная структура управления. Суть: органическое соединение линейной и функциональной структур. Работник находится в непосредственном подчинении у одного начальника, он получает задания и информирует о своей деятельности не одного, а определенное число руководителей.

Достоинства: руководитель высшего звена, опираясь на предложения функциональных подразделений, вырабатывает решения для линейных руководителей низшего звена; кроме того, линейные уровни получают советы и рекомендации от функционального руководителя (ФР) высшего руководства. Эта структура сочетает достоинства линейной и функциональной структур.

Недостатки: быстрое трудно управляемое дробление и увеличение количества функциональных служб, увеличение количества плохо контролируемых горизонтальных связей, присвоение командных обязанностей функциональными службами в силу личного авто-

ритета соответствующего руководителя, задачи службы могут развиваться в ущерб развитию производственной системы.

Область применения: этот вид структуры наиболее распространен и применяется как в небольших и средних организациях, так и в крупных – со стабильным характером производства и относительно незначительными изменениями внешней среды.

Линейно-штабная структура управления. Суть: при линейных руководителях создаются специальные подразделения – штабные службы, состоящие из представителей проектных организаций, вузовских ученых, специалистов, представителей местной администрации, ученых, проектировщиков, которые по существу являются консультативным органом, но не решают конкретных вопросов производственной деятельности.

Достоинства: линейный руководитель имеет возможность принять компетентное решение в сложных ситуациях.

Область распространения: при решении определенных задач перспективного значения, а также при решении новых, уникальных проектов.

Совершенствование и развитие линейно-функциональной структуры управления привело к появлению **дивизиональной организационной структуры управления.** Суть: отдельные подразделения наделяются определенной самостоятельностью, вступают в договорные отношения друг с другом на основе самофинансирования. Принятие стратегических решений остается за высшим руководством. В то же время в самих производственных подразделениях обязательно имеются свои функциональные службы бухгалтерии, сбыта, технического и технологического профиля и т.д., которые работают только на свой продукт или регион.

Достоинства: четкое разграничение ответственности, высокая гибкость и адаптивность к внешним условиям, высокая автономность самостоятельных структурных подразделений, разгрузка высшего уровня менеджмента, простота коммуникаций и высокая мотивация.

Недостатки: некоторое увеличение персонала, высокая потребность в руководящих кадрах, сложная координация, повышенные затраты за счет дублирования функций, сложность осуществления единой политики, разобщенность персонала.

Область применения: многопрофильные организации, имеющие разнородные направления деятельности; организации с располо-

жение в различных регионах; организации, осуществляющие сложные инновационные проекты.

Различают **продуктовую и региональную дивизиональную структуру управления.**

Продуктовая дивизиональная структура управления предусматривает выделение относительно автономных и самостоятельных подразделений ориентирующихся на производство того или иного продукта или услуг.

Региональная дивизиональная структура управления предоставляет самостоятельность в принятии решений подразделениям по месту расположения. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а также связь между членами организации.

В отдельных организациях встречаются смешанные дивизиональные структуры, представляющие собой комбинацию продуктовой и региональной структуры управления.

Противоположностью жестких (бюрократических) структур управления являются **гибкие или адаптивные структуры**, которые могут легко видоизменяться и приспосабливаться к новым условиям деятельности, целям, задачам, а также они способствуют выдвижению новых идей и развитию коллективного творчества.

Выделяют несколько разновидностей адаптивных структур: **проектные, матричные, программно-целевые, фрагментарные, ад-хократические и процессные.**

Под **проектной структурой управления** понимается временная организация, создаваемая для решения комплексной задачи (разработка проекта и его реализация).

Особенность: временное образование, осуществляющее проведение экспериментов, освоение нового вида продукции, технологии, методов управления, что связано с риском неудачи финансовых потерь. После завершения работ проектная организация ликвидируется.

Достоинства: высокая специализированность, целевая ориентация, четкость, мобильность, позволяющие достичь высокого качества выполнения работы.

Недостатки: ресурсы в течении всего срока реализации проекта связаны в нем, и даже в случае крайней необходимости ими нельзя воспользоваться, а по завершению работ и высвобождении они не всегда могут найти дальнейшее применение.

Матричные структуры управления. Суть: в рамках существующей линейно-функциональной структуры решается важная для организации конкретная целевая программа.

Особенность: двойное подчинение, а именно - непосредственно начальнику отдела и руководителю проекта; создаются в рамках существующих подразделений временных рабочих групп, предназначенных для решения задач.

Достоинства: гибкость и адаптивность, высокая оперативность реализации новых проектов, освобождение высшего руководства от решения оперативных вопросов, реализация творческого потенциала участников проекта.

Недостатки: двойное подчинение приводит к конфликтам и неразберихе, обостряется борьба за власть.

Область распространения: целесообразны при освоении новых видов проектов, продуктов.

Для многопрофильных организаций, особенно относящихся к инновационной сфере, используется принцип структурирования по крупным стратегическим целям. В этом случае формируется программно-целевая структура управления.

В **программно-целевую структуру (ПЦС)** объединяются отдельные виды деятельности из числа существующих подразделений, подчиненные на определенный период решению задач, поставленных комплексной целевой программой. **ПЦС** является разновидностью проектной (целевая ориентация и временный характер) и матричной (отсутствие предназначенных для ее реализации специальных дополнительных подразделений) структур управления.

Фрагментарная структура управления объединяет различные самостоятельные целевые группы, «вкрапленные» в существующие структуры управления – так называемые команды (комитеты, комиссии, бригады и т.д.), которые состоят из специалистов, занимающихся в основном теоретическими решениями отдельных технических, производственных, управленческих и иных проблем. Таких команд в рамках организационной структуры управления может быть несколько десятков.

Процессные или процессно-ориентированные структуры управления имеют существенное отличие от традиционных организационных структур управления, поскольку они ориентируются не на функциональную специализацию, а на **бизнес-процессы** происходящие в организации. **Бизнес-процесс** – это последовательность выпол-

нения функций (работ, операций), направленных на создания результата. Выделяют основные и обеспечивающие бизнес-процессы.

Основные бизнес процессы направлены на создания добавленной стоимости (нового качества) и происходят в рамках взаимодействия как с потребителями, так и с поставщиками (приобретение сырья – производство продукта – реализация потребителю).

Обеспечивающие бизнес-процессы – это процессы управления, создание инфраструктуры управления и бизнеса (информационное обеспечение, система качества и т.д.) и процессы разработки новых видов продуктов и услуг.

Каждый бизнес-процесс обладает совокупностью следующих элементов:

- **показатель эффективности** – величина, используемая для количественной оценки результатов процесса. Обычно выражается в единицах стоимости, времени или качества;

- **выход** – результат выполнения процесса, предоставляемый «получателю» процесса (вне или внутри организации);

- **процесс** – действия, работы или процедуры, которые необходимо предпринять для превращения входа в выход;

- **вход** – информация, данные, материалы, используемые процессом для формирования выхода;

- **владелец процесса** – организационная единица, которая отвечает за результаты выполнения процесса.

Адхократические структуры управления основаны на неформальных связях и создаются для решения инновационных или сложных многоаспектных проблем, требующих творческого подхода. Ее участники выполняют функции экспертов и часто неформально объединяются для совместной работы. Нет особых регламентных правил деятельности, вознаграждение осуществляется по конечному результату в соответствии с личным вкладом, квалификацией и знаниями.

К специфическим видам организационных структур управления следует отнести аутсорсинговые структуры управления.

Аутсорсинговые структуры управления возникают тогда, когда организация передает отдельные вспомогательные функции управления внешней организации. В отечественной практике такие структуры иногда называют «усеченными».

Ежегодный оборот на мировом рынке услуг «внешнего управления» возрастает на 16,5%. К наиболее типичным услугам «внешнего управления» относятся:

- **финансовые** (ведение бухгалтерского учета и формирование финансовой отчетности; казначейские операции; подготовка нормативной отчетности);
- **корпоративные** (управление недвижимостью, поддержка маркетинговой деятельности; юридические услуги и т.д.);
- **обслуживание внешних и внутренних клиентов** (информационные технологии).

Организационные структуры управления вместе с организациями находятся в постоянном развитии. На смену устаревшим структурам управления приходят новые, отвечающие современным требованиям. Современные структуры управления должны способствовать:

- ✓ успешной реализации стратегии организации;
- ✓ минимизации затрат на единицу конечного продукта;
- ✓ увеличению маневренности (например, при необходимости менять ассортимент);
- ✓ повышению гибкости;
- ✓ поддержание собственной динамичности, способности изменять свои формы.

Сетевые организационные структуры

От процедур, координируемых иерархически, современные организации все больше переходят к использованию динамических сетей, ориентированных на рынок.

Сеть представляет собой гибридное решение, сочетающее использование функциональных, дивизиональных и матричных структур. Сети проявляются как сочетание организаций, взаимодействие которых основано на договорных отношениях и механизмах рыночного регулирования. К сетевым организациям чаще всего относятся крупные производственные организации, рассредоточенные географически и технологически объединенные в единую производственную систему.

Смысл сетевых структур заключается в объединении в систему организаций, занимающихся производством монопродукции или оказанием моноуслуг. Поэтому связи между организациями (информационные, материальные и пр.) основаны на принципах функционирования сети. Таким образом, достигается разграничение деятельности и связей бизнес-единиц и выдерживаются оптимальные пропорции между автономией и контролем.

В данном случае поиск концепции идеальной структуры заменяется концепцией разнообразия организаций.

Сети всегда были важной частью экономики. В конце XIX в., например, связь городов железнодорожной сетью имела эффект показательной функции, сокращая время перевозок и создавая новые отрасли.

Сети стали важной частью всей экономики, поскольку у каждого в сети есть стимул привлечь других пользователей. К свойствам сетей относятся открытость и быстрое распространение. Чем больше предприятие, находящееся в сети, изготавливает продукции, тем дешевле и проще становится ее выпуск. Сети способствуют дефляции, потому что снижают цены. Также их можно охарактеризовать как стимулирующие, потому что более полезные вещи создаются и используются гораздо чаще. Если же сети объединяются с другими сетями, они становятся гораздо более ценными.

Формирование сети (с ее узлами и связями) осуществляется для достижения стоящих перед всей сетью целей в соответствии с потребностями и ожиданиями партнеров и деловой конъюнктурой. Размеры сети могут не укладываться в границы определенных территорий, поэтому в литературе сетевые структуры иногда называют безграничными предприятиями.

Если представить, что каждое подразделение организации рассматривает себя не как внутренне замкнутую и самодостаточную структуру, а как определенный ресурс, доступный для всех, то синергический эффект взаимодействия и взаимодополнения интеллектуальным потенциалом может увеличить потенциал каждого звена и потенциал организации в целом. Потенциальная доступность каждого для всех и всех для каждого возможна только в условиях сетевой конфигурации связей. Импульсом для появления сетевых структур стало привнесение рыночных отношений внутрь организаций, в рамках которых возникли своего рода внутренние рынки. В этом случае вместо иерархии совокупности команд процесс трансформации ресурсов представляет собой реализацию цепочки заказов на поставку продукции и развитие взаимоотношений с другими фирмами или специализированными единицами, координируемых рыночными механизмами. Поскольку любые функции реализуются на контрактной основе, то можно легко заменить поставщиков, вследствие чего у компании с сетевой структурой снижаются затраты.

Сетевые организации отличаются тем, что в них:

- могут использоваться коллективные активы нескольких фирм, расположенных в различных точках цепи;
- доминируют рыночные, а не чисто административные механизмы взаимодействия, основанные на стремлении поддерживать собственное место в единой цепочке ценностей;
- активное поведение членов цепи ориентировано на общий результат, что не только улучшает конечные показатели, но и способствует выполнению контрактных обязательств;
- интеграция в сеть сопровождается кооперацией и взаимным владением акциями членов сети (производителей, поставщиков, торговых и финансовых организаций).

Однако сетевые структуры могут эффективно работать только в определенных пределах.

Выделяют два варианта формирования сети:

1) компания собирает вокруг себя фирмы меньших размеров, поручая им выполнение

различных специальных задач (а фирмы в свою очередь могут иметь собственные подразделения);

2) формируется совокупность организаций (действующих часто в пределах одного региона или в рамках одного вида деятельности), близких по размеру, большинство из которых юридически самостоятельны, но поддерживают устойчивость друг друга (в хозяйственном плане), что повышает конкурентоспособность производимых товаров и услуг.

Выбор сетевой организационной структуры становится условием реализации особого типа роста, когда он в прямом понимании слова не предусматривается, поскольку речь идет о кооперационных соглашениях. Тем не менее, как пишет Р. Кох, ценность сети равна $n \times n$ (n в квадрате), где n – число людей, объединенных в сеть. Таким образом, ценность сети из 10 человек составляет 100, а сети из 20 человек – 400, т. е. увеличение в 2 раза числа членов сети в 4 раза увеличивает ее ценность.

Разнообразие организаций обеспечивает и развитие глобальной сети Интернет. Именно с развитием этой сети связано появление виртуальных предприятий. Виртуальными (лат. *virtualis* – возможный) структуры названы потому, что структуры, в привычном для менеджера понимании, в данном случае не существует, а продукция выпускается, управленческие цели достигаются, связи между элементами системы существуют (по крайней мере на период выполнения работ).

Данная структура реализуется следующим образом:

- через Интернет объявляется тендер на выполнение каких-либо работ;
- с победителем тендера заключается контракт (по электронной почте пересылаются все документы);
- контрактант также через Интернет набирает на условиях субподряда лиц (юридических и физических) для выполнения недостающих ему функций и видов деятельности (например, от разработки до строительства и проведения испытаний автомобиля).

В данном случае для выполнения многих работ не требуется использовать офисные помещения (так как многие субподрядные работы могут выполняться работниками дома), можно существенно снизить накладные или транспортные расходы и т. п. Теряются известные физические и правовые характеристики организаций. Им на смену приходят быстрые информационные потоки.

Поскольку по своей природе бизнес динамичен и со временем подвержен значительным изменениям, то его организационная структура также должна меняться в соответствии с новыми стратегическими задачами.

Вопросы для самопроверки (самостоятельная работа слушателя)

1. Менеджмент как наука и практика управления. Роль менеджмента в организации.
2. Развитие производительных сил и управления.
3. Понятие организации и ее виды.

4. Миссия и основные элементы организации.
5. Организация как открытая и закрытая система.
6. Внешняя и внутренняя среда организации.
7. Характеристика организационной системы по типам организационного взаимодействия.
8. Система управления организацией и ее основные подсистемы.
9. Общие принципы развития системы управления. Управление по целям. Стратегическое, тактическое и оперативное управление.
10. Функции организации и общие функции управления. Управленческий цикл.
11. Организационно-распорядительные, экономические и социальнопсихологические методы менеджмента.
12. Сущность управления персоналом. Основные понятия в управлении персоналом.
13. Основные направления рациональной организации труда. Кадровая политика.
14. Организация оплаты труда. Сущность и виды заработной платы.
15. Государственное регулирование оплаты труда. Принципы, формы и системы оплаты труда.
16. Необходимость трудовой мотивации и ее сущность. Методы и уровни мотивации.
17. Культура управленческого труда.
18. Стиль руководства. Типовые стили руководства.
19. Искусство общения. Организация проведения деловых совещаний и переговоров.
20. Проектирование организационной структуры.

Рекомендуемая литература

Основная:

1. Тележников, В.И. Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников. - Минск: БГЭУ, 2008. - 509 с.

2. Поршнеv, А.Г., Румянцев, З.П., Саломатин, Н.А. Управление организацией / А.Г. Поршнеv. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 716 с.
3. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский. - М.: Экономист, 2005. - 670 с.

Дополнительная:

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление: пер. с англ. / Д. Аакер. - Спб.: Питер, 2007. - 496 с.
2. Басовский, Л.Е., Басовская Е.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 368 с.
3. Беляцкий, Н.П. Основы лидерства: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий. - Минск: Новое знание, 2002. - 250 с.
4. Гританс, Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов, экономические, управленческие и правовые аспекты / Я.М. Гританс. - М.: Волтерс Клувер, 2005. - 321 с.
5. Дойль, П., Штерн, Ф. Маркетинг, менеджмент и стратегии: пер. с англ. / П. Дойль, Ф. Штерн. - Спб.: Питер, 2007. - 544 с.
6. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. - 272 с.
7. Друкер, П.Ф. Практика менеджмента: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. - 400 с.
8. Кнорринг, В.И. Искусство управления: учебник / В.И. Кнорринг. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 528 с.
9. Котлер, Ф., Амстронг, Г., Сондерс, Д. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Амстронг, Д. Сондерс. - Спб.: Издательский дом «Вильямс», 2002. - 464 с.
10. Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2004. - 704 с.
11. Мильнер, Б.З. Теория организаций: учебник / Б.З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 797 с.
12. Петрунин, Ю.Ю., Борисов, В.К. Этика бизнеса: учеб. пособие / Ю.Ю. Петрушин, В.К. Борисов. - М.: Издательство Проспект, 2007. - 347 с.
13. Питерс, Т.Дж., Уотерман, Р.Х. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний США / Т.Дж. Питерс, Р.Х. Уотер-

ман. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2008 - 560 с.

14. Салмон, Р. Будущее менеджмента / Под ред. Е.В. Минеевой. - Спб.: Питер, 2004. - 298 с.

15. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие для слушателей программы Master of Business Administration / Н.П. Беяцкий.- Минск: БГУ, 2003.- 280 с.

Содержание:

ТЕМА 1. Организационные формы и структура управления организацией

3

ТЕМА 2. Функции и принципы менеджмента. Методы

менеджмента	21
ТЕМА 3. Управление персоналом. Основные направления рациональной организации труда	24
ТЕМА 4. Оплата и стимулирование труда	41
ТЕМА 5. Культура управленческого труда. Стиль руководства	62
ТЕМА 6. Искусство общения. Организация проведения деловых совещаний и переговоров	66
ТЕМА 7. Проектирование организационной структуры	78
Вопросы для самопроверки	94
Рекомендуемая литература	95

Подольская Оксана Александровна

**ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА
И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

**Пособие
по одноименной дисциплине
для слушателей специальности
1-59 01 01 «Охрана труда в машиностроении
и приборостроение»
заочной формы обучения**

Подписано к размещению в электронную библиотеку
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного
учебно-методического документа 02.02.16.

Рег. № 58Е.

<http://www.gstu.by>