



Осадчая Н.А., Кравченко А.И.

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Ростов-на-Дону

2015

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОСТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Н.А. Осадчая, А.И.Кравченко

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

*Допущено учебно-методическим советом РГСУ в качестве
учебного пособия для обучающихся по специальности
38.05.01 «Экономическая безопасность»*

Ростов-на-Дону

2015

УДК 338.2

О 72

Рецензент: Ж.А. Василенко, канд. экон. наук, доцент, заместитель главы администрации Обливского района по экономике и финансам

Осадчая Н.А., Кравченко А.И.

О 72 Управление организацией: учебное пособие. – Ростов н/д: Рост. гос. строит. ун-т, 2015. – 127с.

В учебном пособии изложены основные разделы, изучаемые в рамках курса «Управление организацией»: основы менеджмента, характеристика деятельности и ролей менеджера, организация как объект управления, социально-психологические аспекты управления, управление персоналом, управление конфликтами.

Подробно рассмотрены основные понятия курса, основы и механизм управления организацией в современных условиях. Большое внимание уделяется мотивации и эффективности управления. Материал учебного пособия базируется на отечественном и зарубежном управленческом опыте. Отдельные из представленных разделов сопровождаются таблицами, схемами, иллюстрациями, дополняющими и обеспечивающими наглядность освещаемых вопросов.

Предназначено для обучающихся по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность».

Данное учебное пособие издано при непосредственной помощи и поддержке Ростовского государственного строительного университета в рамках гранта 2014.

УДК 338.2

© Н.А. Осадчая, А.И. Кравченко, 2015

© Ростовский государственный
строительный университет, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|------------|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 4 |
| 1. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА..... | 6 |
| 1.1. Общее управление и менеджмент..... | 6 |
| 1.2. Основные этапы развития менеджмента..... | 8 |
| 1.3. Функции и принципы управления..... | 12 |
| 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И РОЛЕЙ МЕНЕДЖЕРА..... | 16 |
| 2.1. Характер труда и требования к профессиональной компетенции менеджеров..... | 16 |
| 2.2. Разделение труда в управлении..... | 18 |
| 2.3. Структура деятельности менеджера и ее характеристики..... | 21 |
| 3.ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ..... | 22 |
| 3.1. Определение понятия и классификация организаций..... | 22 |
| 3.2. Понятие и основные элементы процесса управления..... | 24 |
| 3.3. Миссия, цели и стратегия организации..... | 29 |
| 3.4. Организационные структуры управления..... | 35 |
| 3.5. Анализ и характеристика факторов организационной структуры управления..... | 35 |
| 3.6. Методы управления..... | 51 |
| 4.СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ..... | 54 |
| 4.1. Лидерство, влияние и власть..... | 54 |
| 4.2. Стили управления..... | 56 |
| 4.3. Управленческие решения..... | 58 |
| 4.4. Структура и процесс принятия решения..... | 60 |
| 4.5. Риск при принятии решений..... | 65 |
| 4.6. Методы принятия управленческих решений..... | 67 |
| 5. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ..... | 81 |
| 5.1.Особенности человеческих ресурсов..... | 82 |
| 5.2. Методы управления персоналом..... | 83 |
| 5.3. Процесс формирования управленческих кадров..... | 87 |
| 5.4. Содержание работы руководителя..... | 88 |
| 5.5. Стил ь управления..... | 90 |
| 5.6. Методы отбора и прием персонала..... | 94 |
| 5.7. Управление развитием персонала..... | 98 |
| 5.8. Планирование карьеры..... | 100 |
| 6. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ..... | 105 |
| 6.1. Виды и уровни конфликтов..... | 105 |
| 6.2. Управление конфликтной ситуацией..... | 107 |
| 6.3. Роль мотивации в управлении..... | 110 |
| 6.4. Оценка результативности труда работников..... | 114 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК..... | 125 |

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время управление организацией является особым видом деятельности, направленным на координацию совместных действий персонала организации с целью достижения поставленных целей. Поэтому менеджмент играет важную роль в организации и решает многоплановые задачи, связанные с управлением.

При осуществлении управления важно не только отвечать на вопрос что и как делается в управлении, но и уделять особое внимание таким аспектам, как взаимосвязь управления и системы отношений в организации, управление и внешняя среда организации, лидерство.

Менеджмент позволяет охватить все эти вопросы и явления, проанализировать внутреннюю среду организации, воздействие окружающей среды с различных точек зрения.

Наиболее значимыми подходами к управлению организацией являются следующие:

- управление процессами, происходящими внутри организации;
- управление процессами включения организации во внешнюю среду;
- управление как совокупность реализации функций планирования, организации, контроля и мотивации.

Целью данного учебного пособия является формирование профессионального мышления у будущих специалистов по менеджменту, направленного на усвоение ими сущности процессов управления, приемов и методов эффективного руководства.

Первый раздел содержит понятия об общем управлении и менеджменте, этапах развития менеджмента как науки, об основных функциях и принципах управления. Для более успешного восприятия материала даны таблицы и иллюстрации.

Второй раздел содержит сведения о характере трудовой деятельности менеджера. Так как менеджер является профессиональным управляющим, то

для успешной организации управления он должен обладать определенным набором профессиональной компетенции. В этом разделе также представлена структура деятельности менеджера.

Третий раздел содержит сведения об организации: классификация, основные элементы, методы управления. Особое внимание уделено таким начальным этапам осуществления управленческой деятельности, как миссия, цель и стратегия организации. Проанализированы различные типы организационных структур, выделены их положительные и отрицательные стороны.

Специфика работы менеджера и специфика решаемых задач предопределяет главную функцию менеджмента и менеджеров – разработка и принятие управленческих решений, что в свою очередь определяет успех любого бизнеса. Для повышения обоснованности принимаемых решений менеджер должен активно использовать традиционные и новые инструменты, модели и методы разработки и принятия управленческих решений. Поэтому четвертый раздел посвящен социально-психологическим аспектам управления.

Персонал организации и система кадрового менеджмента играют важную роль в достижении успеха организации и ее конкурентоспособности. Поэтому необходимо иметь квалифицированных работников, которые будут влиять на прогрессивность технологий, качество и темпы обновления продукции, производительность и другое. В пятом разделе содержится информация об основах управления персоналом организации, методах отбора и приема персонала, способах развития персонала, планировании карьеры.

В процессе управления организацией нередко возникают конфликтные ситуации. В шестом разделе представлена информация о возможностях преодоления и предотвращения наступления конфликтных ситуаций. Приведены и основные способы оценки результативности труда работников.

1. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Общее управление и менеджмент

Общее управление – это управленческая деятельность и процессы, связанные с разработкой концепции и стратегии развития организации, постановкой ее целей, планированием, организационной деятельностью, распоряжением, координированием и контролем, а при необходимости, и корректировкой ранее принятых решений. Главная основа управления заключается в умении организовать совместную эффективную деятельность людей, работающих на производстве. Фундамент управленческой деятельности составляют принципы, отражающие мировоззренческую основу, а также сущность и содержание процессов управления, выполняя которые менеджеры ставят цели и организуют работу для их достижения.

Принципы и процессы составляют базу для решения таких важнейших проблем управления, как разработка стратегии организации и всей системы ее планов, реорганизация и реструктуризация, управление программами и проектами, управление в условиях кризисного развития, использование услуг профессиональных консультантов и многих других.

Питер Друкер: «Я рассматриваю управление как особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу».

В процессе перехода нашей страны на рыночные основы ведения хозяйства активно стали использовать англоязычное понятие «менеджмент», идентичное «управлению».

Менеджмент – это вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей предприятия, путем использования труда, интеллекта и мотивов поведения людей с учетом обеспечения их удовлетворенности трудом.

Эффективность менеджмента заключается в умении осуществлять управление с наименьшими потерями и способность к быстрому достижению оптимальных результатов. Для достижения поставленных результатов необходимо иметь высокий уровень профессионализма.

Любое управление организацией или предприятием осуществляется в рамках единого процесса управления (кольца управления), которое представлено на рисунке 1.



Рисунок 1 – Кольцо управления

Процесс управления состоит из трех аспектов:

- институциональный – "Кто" управляет "кем";
- функциональный – "Как" осуществляется управление, и "как" оно влияет на управляемых;
- инструментальный – "Чем" осуществляется управление.

Людей, которые осуществляют процесс управления (менеджмент) принято называть менеджерами (слово латинского происхождения: manus — рука, agere — приводить в движение, действовать, выполнять). Основными обязанностями менеджера является достижение целей и задач с использованием труда и усилий остальных членов организации. Таким образом, подчеркивается зависимость менеджеров от работы и вклада в общий результат других работников. Данную ситуацию хорошо отражает русская поговорка: «один в поле не воин». Эта зависимость связывает менеджеров не только с

работниками, находящимися в их непосредственном подчинении, но и с членами организации, работающими в других подразделениях или отделах.

1.2. Основные этапы развития менеджмента

Первое упоминание о менеджменте как о науке появилось на рубеже XIX—XX вв. Развитие менеджмента проходило в несколько этапов.

Основоположником менеджмента и человеком, который заложил теоретическую базу менеджмента, считается английский математик Чарльз Беббидж. Он написал первые труды о менеджменте: «Экономика машин и производства».

Дальнейшее развитие менеджмента как науки связано со следующими школами:

1. Школа научного менеджмента

Основателем этой школы принято считать американского инженера Фредерика Тейлора (1856—1915), разработавшего первую целостную концепцию управления, которую в его честь называли тейлоризмом. Свои идеи он сформулировал в книгах «Управление предприятием» и «Принципы научного управления», которые посвящены научному управлению в четырех основных областях: нормирование труда, роль менеджеров, отбор и обучение персонала, вознаграждение и принуждение. Основная цель менеджмента по суждениям Тейлора заключается в повышении производительности труда, достижение которой он видел в создании научно обоснованных норм выработки, оптимальных приемов и действий. Таким образом, Тейлор уделял особое место в процессе управления инструкциям, в соответствии с которыми должны действовать рабочие. Недостаток концепции Тейлора проявляется в том, что в процессе управления не учитывается личность рабочего. Школа научного управления дала немало идей, используемых в современном менеджменте:

- научный подход к менеджменту и его принципам;
- анализ содержания работы и способов ее выполнения;
- нормирование труда;
- работа с кадрами (отбор, переквалификация и т.п.).

2. Классическая, или административная, школа управления

Представитель этой школы – Анри Файоль (1841 — 1925). Файоль разработал основы административного подхода к управлению. Свои взгляды он изложил в книге «Общая промышленная администрация» (1916). Концепция теории Файоля рассматривает организацию в целом и процессы управления как таковые. С точки зрения Файоля эффективность производства может быть повышена не только за счет совершенствования приспособлений труда и операций, которые должен выполнять работник, но и за счет правильной организации работы целого предприятия. Благодаря концепции Файоля значительно возросла роль администрации. Эффективное административное управление заключается в получении максимально возможного из имеющихся в распоряжении ресурсов. Основной вклад исследователей классической школы управления в современный менеджмент состоит в рассмотрении управления как процесса, состоящего из взаимосвязанных функций, в изложении основных принципов управления, а также в разработке концепции менеджмента персонала. Классическая школа заложила фундамент мировой управленческой науки.

3. Школа человеческих отношений (неоклассическая)

Представителями данной школы являются Г. Мюнстерберг, М. Фолетт, Э. Мейо. Сторонники полагали, что основной акцент в менеджменте должен быть сделан на человека и человеческие отношения. Основой для данных суждений послужило то, что деятельностью человека управляют не экономические силы, а разнообразные потребности. Эффективность управления достигается в том случае, если руководители в достаточной

степени знают личностные особенности своих подчиненных, их сильные и слабые места, что способствует продуктивному использованию их возможностей.

4. Поведенческая школа

Представители данной школы – Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, К. Арджирис, Ф. Герцберг. Идеи, выдвигаемые сторонниками этой школы, впоследствии легли в основу одного из разделов менеджмента – управление персоналом. В основе этой концепции лежат представления бихевиоризма (от англ. biheviор — поведение) — психологического направления, рассматривавшего поведение человека как реакцию на стимулы внешнего мира. Таким образом, они полагали, что эффективность производства будет достигнута при воздействии на каждого конкретного человека при помощи стимулов (мотивация, авторитет, коммуникации).

5. Количественная школа управления

Развитие этой школы связано с применением ЭВМ и математических подходов в управлении. Ее концепция опирается на экономико-математический аппарат, теорию систем, достижения кибернетики и вычислительной техники, с помощью которых осуществляется интеграция математического анализа и субъективных решений менеджера. Характерной особенностью количественной школы управления является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями.

6. Современные научные подходы к менеджменту

- системный подход в управлении. Представляет собой метод, рассматривающий связи и целостность сложных открытых систем. Организация рассматривается как открытая социальная система, которая приспосабливается к своей многообразной внешней и внутренней среде, а главные причины того, что происходит внутри организации, следует искать вне ее. Концепция подхода сводится к тому, что в каждом конкретном случае (производственной ситуации) следует применять свои определенные методы

управления;

- ситуационный подход в управлении. Специфика данного подхода заключается в том, что из ряда факторов, оказывающих влияние на организацию, наиболее эффективным будет тот, при котором обеспечивается оптимальный результат работы всей организации, т.е. центральным фактором является сама ситуация;

- управление по целям (результатам). Согласно данному подходу, система управления должна обеспечить достижение всех целей и задач организации. В основу сложившейся концепции ставятся цели организации;

- концепция «7-S». Данная теория, разработанная Э. Атосом, Т. Питерсом и др. «7-S», — это семь взаимосвязанных переменных, названия которых в английском языке начинаются с буквы «S»: «стратегия», «структура», «система управления», «персонал», «квалификация сотрудников», «организационные ценности», «стиль руководства». Изменение в одной переменной через систему связей оказывает влияние на состояние остальных, поэтому поддержание баланса и гармонии между ними — главная задача современного менеджмента.

Современная система взглядов на управление сформировалась под воздействием объективных изменений в мировом общественном развитии. Коренным образом изменилась роль человека в производстве. Прежде он воспринимался лишь как один из его факторов, сегодня же человек превратился в основной стратегический ресурс организации. Наступает эра человеческого измерения экономики. Изменение роли менеджера в процессе развития системы управления можно представить в таблице 1.

Таблица 1 – Изменение роли менеджера на различных этапах развития

| Роль менеджера | Девиз | Примечание |
|----------------------------------|--|---|
| Управляющий | «Бизнес есть бизнес, работай и не рассуждай» | Основной ориентир – производство, человеческий фактор не принимается во внимание; менеджер как диктатор |
| Патерналист, или «глава семьи» | «Быть справедливым, но твердым» | Проявление человеческого участия со стороны менеджера и одновременно ориентация на производство |
| Маклер или «оборотистый человек» | «Продать все, что произведено» | Ориентация на сбыт продукции любыми путями |
| Организатор производства | «Производить то, что купят» | Ориентирован на исследование рынка и ставит задачу производству в соответствии с предпочтениями рынка. Менеджер не только организатор, но и маркетолог. |

1.3. Функции и принципы управления

Успех и эффективность деятельности организации во многом зависит от выполнения функций и соблюдения принципов управления.

Функция управления представляет собой совокупность действий, которые часто повторяются в процессе управления, имеют определенную направленность и характер.

Функции управления можно разбить на три основные группы:

- общее управление (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);

- управление структурой предприятия (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);

- конкретные области управления (маркетинг, НИОКР, финансы, производство, кадры, основные фонды).

Известный французский ученый в области менеджмента Анри Файоль разработал классификацию основных функций и сформулировал важнейшие принципы управления.

Виды операций на предприятии и объекты управления:

1. Планирование – это определение номенклатуры и ассортимента, сроков производства, объемов выпуска продукции, количества необходимого оборудования, технологической оснастки, численности работников по категориям, экономических показателей (себестоимости, прибыли, рентабельности), а также то, каким образом предприятие собирается достигать этих целей. Файоль рассматривал планирование как программу действий, основанную на анализе ресурсов всех видов.

2. Организация – создание некой структуры, упорядочение последовательности выполнения действий и закрепление ответственности за лицами, выполняющими определенные задания.

3. Распорядительство – функция, означающая: давать указания, распоряжаться, регулировать, т.е. заставлять персонал работать надлежащим образом.

4. Согласование – обеспечение взаимодействия всех лиц и осуществление действий, направленных на достижение единых целей предприятия.

5. Контроль – учет и анализ выполнения заданий, предпринимаемые с тем, чтобы все на предприятии выполнялось в соответствии с правилами и установленными требованиями.

6. Мотивация – стимулирование работников к выполнению поставленных задач наилучшим образом за счет материального и других видов вознаграждения.

В процессе развития системы управления некоторые функции подвергли изменениям, в результате чего сложились следующие основные функции

управления:

- планирование;
- организация;
- контроль;
- мотивация.

Функции распорядительства и согласования присоединились к функциям организации и планирования.

Функция контроля стала включать в себя своевременную корректировку действий.

Функция мотивации реализуется с помощью материальных и нематериальных средств и способов, имеющих интеллектуальную, духовную основу.

В процессе управления организацией главной функцией кроме перечисленных является принятие рациональных управленческих решений.

Принципы – основные, исходные положения какой-либо теории, науки.

Анри Файлоль разработал общий подход к анализу деятельности администрации и сформулировал некоторые, строго обязательные принципы управления (таблица 2).

Таблица 2 – Принципы управления по А.Файлолю

| | | |
|---|------------------------------|--|
| 1 | Разделение труда | Повышение количества и качества производства при затрате тех же условий. Это достигается за счет сокращения числа целей. Результатом является специализация функций и разделений власти. |
| 2 | Полномочия и ответственность | Делегирование полномочий каждому работающему, а там где есть полномочия, возникает и ответственность. |
| 3 | Дисциплина | Дисциплина предполагает выполнение условий соглашения между рабочими и руководством, применение санкций к нарушителям дисциплины. |

| | | |
|----|--|--|
| 4 | Единство распорядительства, или единоначалие | Получение распоряжений и отчет только перед одним непосредственным начальником |
| 5 | Единство руководства и направления действий | Объединение действий с одинаковой целью в группы и работа по единому плану |
| 6 | Подчинение частных, личных интересов общим | Интересы одного работника или группы работников не должны преобладать над интересами организации большего масштаба вплоть до интересов государства в целом. |
| 7 | Вознаграждение | Получение работниками справедливого вознаграждения на работу. |
| 8 | Централизация | Правильное соотношение между централизацией и децентрализацией с целью достижения лучших результатов |
| 9 | Иерархия или скалярная цепь | Иерархия, или скалярная цепь, — это ряд руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими. Ошибкой является уклонение без нужды от иерархии, но гораздо большая ошибка — сохранение ее, когда это может наносить ущерб организации. ("цепь начальников") |
| 10 | Порядок | Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем месте. |
| 11 | Справедливость | Справедливое проведение в жизнь правил и соглашений на всех уровнях скалярной цепи |
| 12 | Стабильность персонала(постоянство состава) | Высокая текучесть кадров является причиной и следствием плохого состояния дел. Посредственный руководитель, который дорожит своим местом, безусловно предпочтительней, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место. |
| 13 | Инициатива | Инициатива — это разработка плана и успешная его реализация. Свобода предложений и осуществления также относится к категории инициативы. |
| 14 | Корпоративный дух (единение персонала) | Гармония, единение персонала — большая сила в организации. |

Современные принципы управления организацией включают в себя:

1. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации в управлении — распределение полномочий по принятию управленческих

решений соответственно уровню управленческой пирамиды. Например, централизованные решения – определение целей и стратегии развития фирмы в целом; децентрализованные – оперативное управление на уровне начальника цеха, мастера, старшего мастера и т.д., то есть передача права принятия решения оперативному звену управления. Когда речь идет о централизации и децентрализации в управлении, важно умело сочетать единоначалие (полнота власти, необходимая для принятия решений) и коллегиальность (выработка решений вместе с коллективом).

2. Оптимальность, экономичность – принимать решения с обязательной оценкой выгоды, экономичности для любой системы.

3. Целенаправленность управления – любое управленческое действие непременно сопряжено с ориентацией на достижение поставленной цели.

4. Комплексность – рассмотрение и решение задач управления во взаимосвязи и целостности.

5. Демократизация управления. Этот принцип основан на корпоративной организации собственности.

2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И РОЛЕЙ МЕНЕДЖЕРА

2.1. Характер труда и требования к профессиональной компетенции менеджеров

Труд в этой сфере деятельности носит название управленческого, соответственно менеджер является профессиональным управляющим.

Специфика работы менеджера и специфика решаемых задач определяет умственный, творческий характер управленческого труда, в котором постановка целей, разработка способов и приемов их достижения, а также организация совместной деятельности составляют главный смысл и содержание

труда людей, относимых к управленческому персоналу. Предметом труда в процессе управления выступает информация, преобразуя которую менеджер принимает решение, необходимое для изменения состояния управляемого объекта. Средства работы с информацией являются для менеджера своего рода орудиями труда. Результаты их деятельности нужно оценивать в ходе достижения поставленной цели.

Содержание понятия «управленческий персонал» можно трактовать очень широко и неоднозначно. Международная организация труда (МОТ) считает управленческий персонал частью более широкой категории работников, в которую кроме менеджеров входят и другие специалисты-профессионалы. Это характеризуется тем, что при осуществлении управления возникает тесная взаимосвязь в работе менеджеров и специалистов, они становятся зависимыми друг от друга и работают в тесном контакте, обеспечивая запланированный уровень развития организации.

Так как наука об управлении организацией постоянно развивается, растут требования, выдвигаемые предприятиям, разрабатывают новые идеи и концепции управления, то профессиональный менеджер должен постоянно развивать свои качества, проходить непрерывное обучение, чтобы использовать в своей деятельности достижения науки в области процессов, методов, форм управленческой деятельности, которые повышают эффективность хозяйствования.

Для эффективной работы менеджера надо иметь специальные знания и уметь применять их в повседневной работе по управлению организацией. Ряд требований профессиональной компетенции менеджеров можно условно разбить на 2 группы:

К 1-й – следует отнести знания и умения, необходимые для профессионального выполнения работы в области управления. Это следующие навыки: умение обосновать и принять решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность; информированность

(информация — это знание) по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние исследований, техники, технологии, конкуренция, динамика спроса на продукцию и услуги и т. д.; знакомство с опытом менеджмента в других организациях и отраслях; способность управлять ресурсами, планировать и прогнозировать работу предприятия, владение способами повышения эффективности управления; умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи.

Ко 2-й группе требований в профессиональной компетенции относится способность работать с людьми и управлять самими собой. Менеджеры должны иметь специфические личностные качества, усиливающие доверие и уважение со стороны тех, с кем они вступают в контакт. Это прежде всего: высокое чувство долга и преданности делу; честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам; умение четко выражать свои мысли и убеждать; уважительное и заботливое отношение к людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии; способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность.

2.2. Разделение труда в управлении

Для повышения эффективности работы предприятия используют различные факторы, основным из которых является разделение труда менеджеров. Таким образом, каждый менеджер будет специализироваться на выполнении определенного вида деятельности, что приведет к разграничению полномочий, прав и сфер ответственности.

Каждая организация имеет свою структуру управления. Структура управления должна обеспечивать выполняемость общих и конкретных функций управления, сохранять целесообразность вертикальных и горизонтальных связей и разделение элементов управления.

Виды разделения труда:

- функциональное – специализируется на том, что группы работников выполняют одинаковые функции менеджмента: планирования, организация, контроль;
- структурное – строится исходя из организационной структуры предприятия, его масштабов, сферы деятельности. Классифицируется на вертикальное и горизонтальное разделение труда.

Вертикальное разделение характеризуется количеством уровней управления, а также подчиненностью и директивными отношениями. Вертикальное состоит из трех уровней управления — низового, среднего и высшего. Низовой уровень включает в себя менеджеров, которые имеют в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Средний уровень состоит из менеджеров, которые ответственны за ход производственного процесса в подразделениях, состоящие из нескольких первичных образований (структурных единиц). Высший уровень — это администрация предприятия, осуществляющая общее стратегическое руководство в целом, ее функциональными и производственно-хозяйственными комплексами.

Горизонтальное разделение осуществляется по отраслевым признакам. На каждом из уровней предусматривается определенное количество работ по функциям управления. Это — горизонтальное разделение труда менеджеров по функциям:

- технологическое;
- профессионально-квалификационное.

Горизонтальное разделение может быть ориентировано на:

- подпроцессы промышленного производства;
- изготавливаемые изделия;
- пространственные производственные условия.

Технологическое и профессионально-квалификационное разделение труда менеджеров учитывает виды и сложность выполняемых работ. По этим критериям в составе аппарата управления выделяют три категории работников: руководителей, специалистов и служащих.

На рисунке 2 показано разделение труда менеджеров по уровням и сферам деятельности.

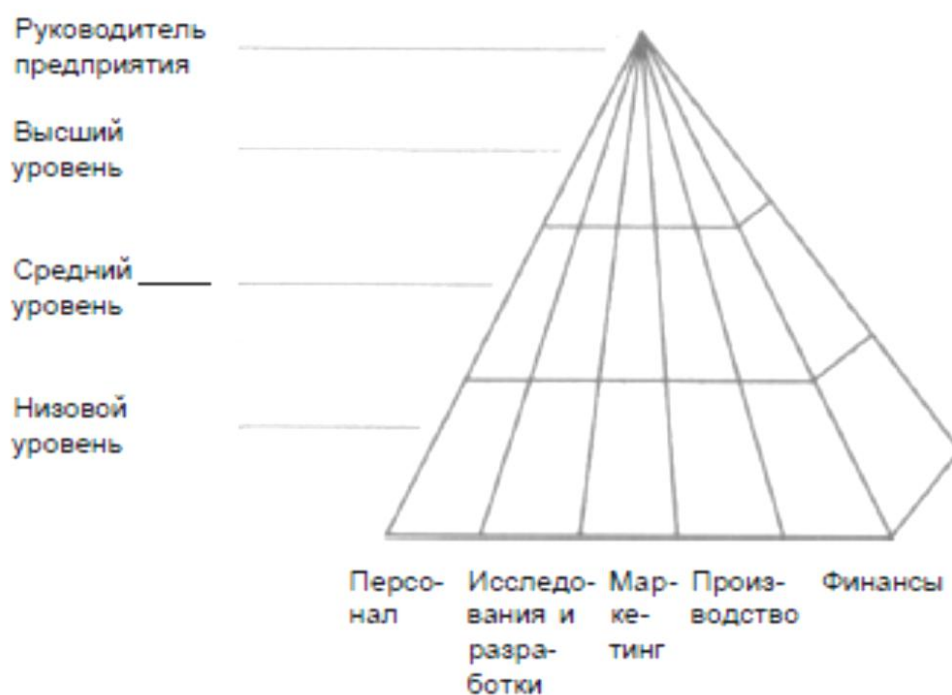


Рисунок 2 – Разделение труда менеджеров по уровням и сферам деятельности

Организационная структура регулирует:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

Тем самым фирма создается как иерархическая структура.

2.3. Структура деятельности менеджера и ее характеристики

Структура деятельности менеджера представлена на рисунке 3.

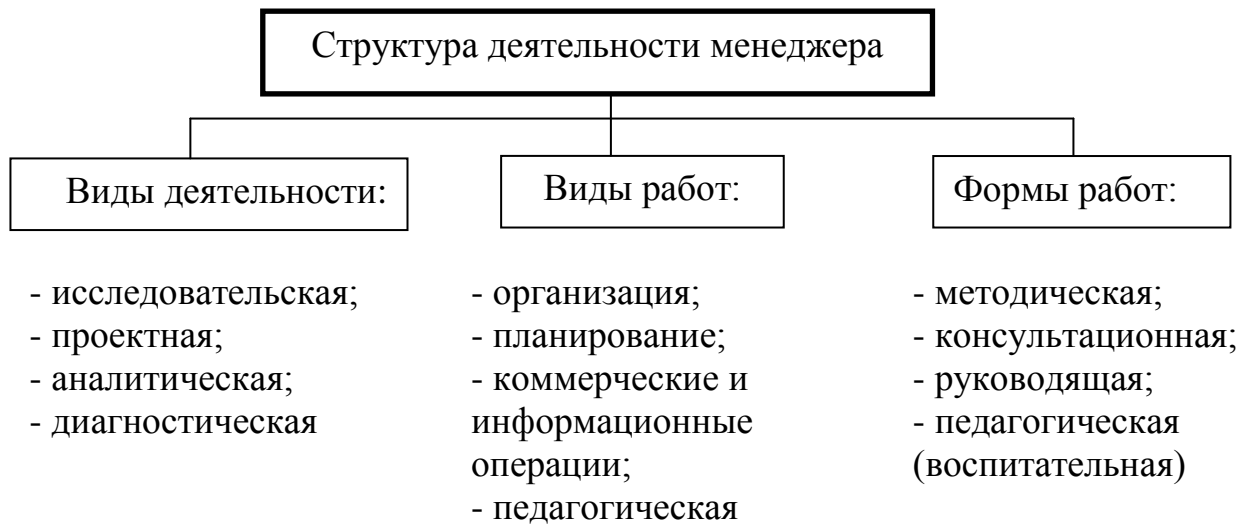


Рисунок 3 – Структура деятельности менеджера

Виды деятельности:

- исследовательская деятельность связана с исследованием рынка, межличностных отношений;
- проектная – проектирование организационных структур;
- аналитическая – анализ фактического состояния и результатов работы предприятия;
- диагностическая – выявление негативных причин, «болезней предприятия».

Формы работ:

- методическая – разработка методик и инструкций, необходимых подчиненным для выполнения задач;
- консультационная – менеджер достигает высот, становится экспертом в

своей области и становится способным консультировать;

- руководящая – умение ставить цели перед персоналом и вести к их исполнению;

- воспитательная (педагогическая) – благотворное воздействие на подчиненных, формирование чувства приверженности фирме, нравственно-этическое воспитание (корпоративная культура).

3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Определение понятия и классификация организаций

В настоящее время существует бесчисленное множество организаций, которые создаются для удовлетворения потребностей людей. Поэтому основной отличительной особенностью предприятий и организаций являются цели и назначения их создания, размеры и другие характеристики. Организации – это совокупность людей, групп, которые объединены для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры.

Объединение людей можно считать организацией при наличии следующих обязательных признаков:

- не менее двух людей, объединенных в группу и считающих себя частью этой группы;

- одной или нескольких целей, которые принимают члены группы в качестве общих;

- членов группы, которые сознательно трудятся вместе, чтобы достичь значимой для всех членов группы одной или нескольких целей.

Основные параметры, используемые для описания организации:

- целевое назначение;

- правовая и нормативная основа;
- ресурсы;
- процессы и структура;
- разделение труда и распределение ролей;
- внешняя среда, система внутренних социальных и экономических связей и отношений.

В зависимости от основных параметров организации могут классифицироваться по ряду критериев.

На основании критерия формализации выделяют:

- *формальные* организации, имеющие точно поставленную цель, формализованные правила, структуру и связи; в эту группу входят все организации бизнеса, государственные и международные институты и органы;
- *неформальные* организации работают без четко определенной цели, правил и структур; к ним относятся все институты семьи, дружбы, неформальных отношений между людьми.

По формам собственности:

- частные;
- государственные;
- муниципальные.

По отношению к прибыли:

- коммерческие;
- некоммерческие.

По размерам:

- крупные;
- средние;
- малые.

3.2. Понятие и основные элементы процесса управления

Процесс управления представляет собой действия, направленные на выполнение функций управления, в результате которых объект приводится в заданное или желаемое состояние.

Процесс управления представляет собой определенную совокупность управленческих действий, логично связанных друг с другом, для обеспечения достижения заданных целей с помощью преобразования ресурсов на «входе» в продукцию или услуги на «выходе» системы.

Процесс управления – это совокупность циклических действий, которые связаны с определением проблемы, поиском и организацией выполнения принятых решений. Схематически этот подход отражен на рисунке 4, где производственный процесс представлен в виде «черного ящика» с «входами» и «выходами», а управленческий процесс рассматривается в составе трех блоков: М – моделирование состояния объекта управления на основании поступающей от него информации; Р — разработка и принятие управленческих решений; В — организация выполнения принятых решений. Последний блок по информационным каналам связан со «входом» производственного процесса и таким образом обеспечивает изменения, запланированные системой управления.

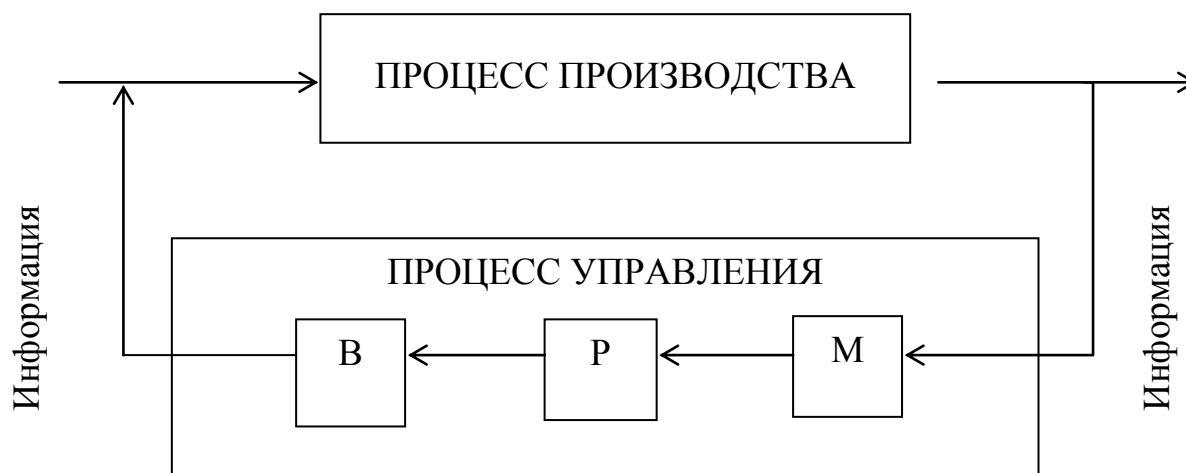


Рисунок 4 – Процесс принятия управленческих решений

Каждый блок дополняет друг друга и образует непрерывный цикл повторяющегося процесса принятия решения, которые связаны с выполнением управленческих функций. В ходе выполнения основных функций управления менеджеру приходится постоянно принимать большое количество решений. В процессе планирования необходимы постановка цели, определение необходимых ресурсов. В процессе организации основными вопросами для принятия решений являются: структура производства и управления, организация производственного процесса, организация труда рабочих и специалистов. В процессе контроля принимают решения о том, что, как и когда контролировать, как производить анализ полученной информации. Следует отметить, что при принятии какого-либо решения главным импульсом выступает информация, которая в той или иной форме (приказ, распоряжение, план) подается на «вход» управляемого объекта.

Следовательно, начальный импульс процесса принятия решений определяет информация о состоянии контролируемых параметров управляемого объекта, а воздействие осуществляется после выработки и принятия соответствующего решения, которое в виде той или иной информации (команда, приказ, распоряжение, план и т.д.) подается на «вход» управляемого объекта. В центре этой циклически развивающейся деятельности находятся три элемента процесса: проблема, ее решение и люди, участвующие в процессе на всех его этапах.

Организация – это открытая система, представляющая собой некую целостность, состоящую из взаимосвязанных и взаимозависимых частей, которые вносят свой определенный вклад в характеристики всего целого. Для осуществления деятельности организации необходимо взаимодействие с внешней средой и получение из нее ресурсов в виде рабочей силы, капитала, оборудования, сырья, энергии, информации и т.п. Ресурсы с помощью соответствующих технологий перерабатываются в продукцию и услуги, передаваемые во внешнюю среду (рисунок 5).

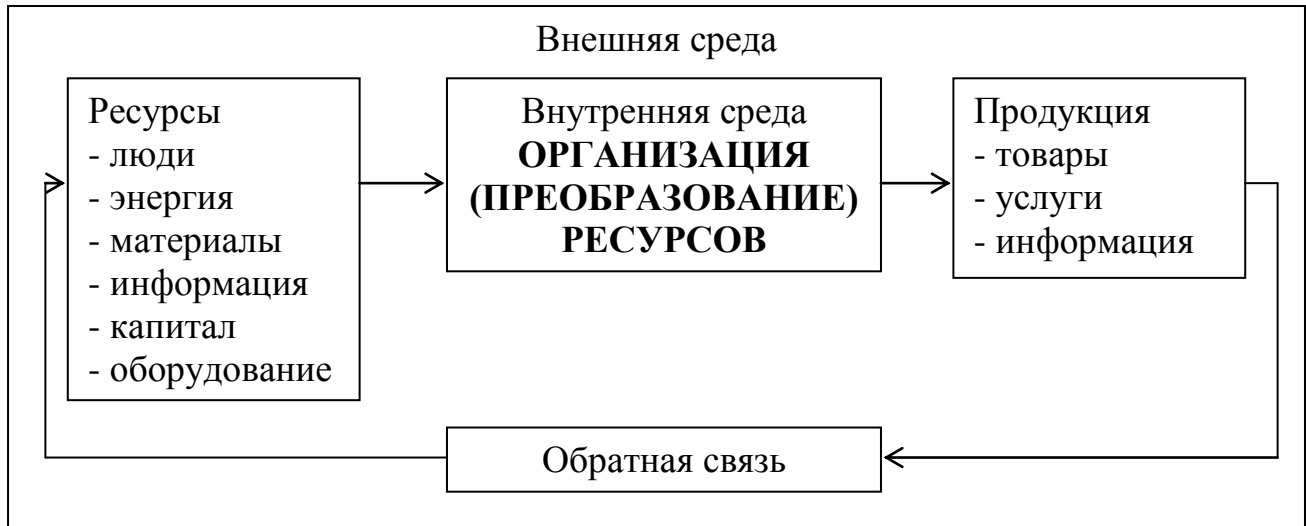


Рисунок 5 – Организация как открытая система

Взаимосвязь организации с внутренней и внешней средой представлена на следующем рисунке 6.



Рисунок 6 – Факторы и переменные внешней и внутренней среды организации

Чтобы рассмотреть организацию в виде системы, необходимо учесть все входящие в нее подсистемы, их взаимодействие между собою и взаимоотношение с внешним окружением. К внутренней среде организации относятся такие условия производства и реализации продукции (услуг), которые поддаются регулированию со стороны организации в процессе внутрифирменного планирования и управления. Внешнюю среду можно охарактеризовать как взаимодействие переменных, находящихся вне границ организации и не представляющих собой сферу непосредственного воздействия со стороны ее менеджмента. Факторы, оказывающие влияние со стороны внешней среды необходимо учитывать в работе организации, но влиять на них невозможно.

Структура факторов, влияющих на организацию, состоит из трех кругов.

Первый – это непосредственно внутренняя среда организации, включающая структуру организации, ее цели и задачи, технологию производства и людей — с их способностями, потребностями, квалификацией.

Каждая организация имеет свою структура, которая в свою очередь подразделяется на производственную и управленческую подсистемы.

Ресурсы также входят в состав внутренней среды, и непосредственно связаны с протекающими в организации процессами. К ресурсам можно отнести: трудовые, материальные, денежные, информационные. Основная цель ресурсов, это обеспечение решения поставленных целей и задач. Особенностью этого элемента является его прямая связь с внешней средой.

Культура организации включает в себя такие факторы, которые оказывают влияние на поведение индивидов или групп людей. К ним можно отнести: ценности, убеждения, традиции, нормы.

Во втором круге, который непосредственно прилегает к ней, определены организации и люди, которые связаны с этим предприятием вследствие выполненными ими целями и задачами: поставщики, потребители, акционеры, кредиторы, конкуренты, профессиональные союзы, торговые организации,

правительственные органы, общества потребителей и пр. Все они относятся к факторам внешней среды прямого воздействия.

В условиях рыночной экономики давление рынка является самым существенным внешним фактором, представляющий необходимость постоянного отслеживания следующих параметров факторов данного круга:

- сложность рынка. Определяет ли рынок способ, темпы и технологию выполнения работ внутри самой компании? Насколько очевидно то, что надо делать? Можно ли достаточно легко понизить сложность ответных действий с целью преодоления этой сложности?

- степень диверсификации, характеризующая спектр продуктов, клиентов или услуг, предлагаемых на рынке и требующих ответных действий со стороны предприятия;

- определенности и стабильность, помогающие или, наоборот, мешающие предприятию предсказывать ход и темпы изменений на данном рынке;

- соотношение возможностей и угроз на данном рынке, предопределяющее его результирующую оценку для предприятия;

- характер отношений с другими организациями, определяющий предсказуемость требований и запросов с их стороны, наличие прямых или опосредованных связей, степень зависимости от них и т.д.

В третьем круге находятся факторы внешней среды косвенного воздействия: политические, экономические, демографические, социально-культурные, технологические, экологические, географические, климатические факторы.

Каждый из этих факторов оказывает определенное воздействие на работу организации.

Со стороны политических факторов необходимо уделять внимание явлениям общественной жизни, следить за проводимыми реформами, изменениями в политике и составе правительства.

Со стороны экономических факторов на деятельность организации могут оказать влияние такие параметры, как динамика и темпы роста валового продукта и продукции отраслей, оплата труда.

Со стороны демографических факторов необходимо отслеживать динамику подвижности: т.е. коэффициент смертности и рождаемости, половозрастной состав населения. Сокращение какого-либо коэффициента, может привести в какой-то момент времени к снижению спроса на определенную группу товаров или услуг.

Социально-культурные факторы отражают определенные вкусы и моду людей, тем самым влияя на выбор товаров и услуг.

Технологические факторы влияют на создание технической системы предприятия, отражают уровни научно-технического развития общества или отраслей.

Значение фактора внешней среды, определяющий развитие организации увеличивается вследствие с усложнением всей системы общественных связей и отношений. Влияние этих факторов на организацию проявляется в виде:

- возможностей, использование которых может оказать положительное влияние на деятельность организации;
- угроз, характеризующих такие факторы, которые при их реализации представляют опасность для организации.

3.3. Миссия, цели и стратегия организации

Миссия – сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация.

Таким образом, миссия это более философское понятие, т.е. указывает смысл существования организации. Миссия выражает отличие одного предприятия от другого.

Значение миссии

Начальной точкой любого совершенствования системы управления является разработка миссии, т.е. определяется основная задача существования организации и деятельность организации направлена на ее решение. На основе миссии вырабатываются цели организации, которые в свою очередь выступают в роли критериев для следующего процесса выбора управленческого решения.

Миссия уточняет статус фирмы и определяет направления и ориентир для создания целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Миссия должна быть сформулирована таким образом, что бы она отражала смысл функционирования организации, общественную полезность ее деятельности.

Миссия существует для нахождения решения следующих основополагающих задач:

- представить в явном виде то, для чего существует компания, и установить базу для определения и обеспечения непротиворечивости ее целей;
- определить, чем компания отличается от всех других компаний, действующих на том же рынке;
- создать критерий для оценки необходимости выполнения всех действий, осуществляемых в компании;
- согласовать интересы всех лиц, связанных с организацией (собственники, руководство, персонал, клиенты, акционеры и др.);
- способствовать созданию корпоративного духа, в том числе расширить для сотрудников смысл и содержание их деятельности.

На протяжении всего жизненного цикла существования организации миссия не меняется, ее изменение обычно ведет к созданию новой организации.

Миссия организации в целом выражает устремленность в будущее, показывает основные направления деятельности, указывает на основные ценности, которые будут являться для организации приоритетными. Миссия организации не должна зависеть от текущего состояния организации, а также методов ее работы. Следовательно, получение прибыли нельзя рассматривать

как основную и главную цель миссии организации. Данные рекомендации необходимо использовать при формулировке миссии. В таблице 3 приведен список миссий для некоторых организаций.

Таблица 3 – Примеры формулировок миссии

| Организация | Миссия |
|-------------------------------|---|
| Коммерческий банк | Содействие становлению и развитию малого бизнеса в России посредством оказания широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников |
| Инвестиционная компания | Готовность инвестировать капитал в любую область, которая работает прибыльно и имеет потенциал дальнейшего роста, направленного на приумножение национального богатства. |
| Ювелирно-художественная фирма | Производство и реализация изделий из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с разным достатком |

Высшее руководство организации формулирует миссию организации и несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации.

Цели организации

Следующий этап процесса стратегического управления определяет стратегическую цель организации. Определение целей является очень важным этапом планирования, так как вся деятельность организации будет направлена на достижение этих целей.

Цель – определенное состояние отдельной характеристики организации, достижение которой считается для нее желательным и на достижение которой направлены все ее деятельности.

Миссия создает фундамент для становления цели организации, в общем, ее подгрупп и функциональных подсистем (маркетинг, нововведения, производство, персонал, финансы, менеджмент), которая устанавливает и воплощает свою цель, логически вытекающую из общей цели организации. В большинстве случаев, организации разрабатывают определенное количество целей, которые имеют приоритет для их функционирования и развития.

Цели классифицируются по следующим категориям:

1. По времени:

- долгосрочные (устанавливаются на 5 лет и более);
- среднесрочное (устанавливается на период от 1 до 5 лет);
- краткосрочное (устанавливается на 1 год).

2. По функциональным областям:

- рыночные;
- производственные;
- организационные;
- финансовые.

3. По периоду установления:

- стратегические;
- тактические;
- оперативные.

4. По содержанию:

- экономические;
- организационные;
- научные;
- социальные;
- технические;

- политические.

5. По функциональной структуре:

- маркетинговые;
- инновационные;
- кадровые;
- производственные;
- финансовые;
- административные.

6. По среде существования:

- внешние;
- внутренние.

7. По приоритетности:

- особо приоритетные;
- приоритетные;
- прочие.

8. По измеримости:

- количественные;
- качественные и т.д.

В каждой большой организации, которая имеет некоторое количество разных структурных подразделений и несколько уровней управления, определяется иерархия целей, которая представляет собой декомпозицию целей высшего уровня в цели низшего уровня (дерево целей).

Для любой организации необходимо ставить достижимые цели, так как цель, которая превышает возможности организации (недостаточность ресурсов, внешние факторы) может привести к катастрофическим последствиям. Если поставлены недостижимые цели, то это может привести к тому, что снизится стремление работников к успеху и их мотивация ослабеет.

Для успешного достижения целей организации, их необходимо согласовывать, т.е. достижение одной цели, не должно оказывать влияния на

другие цели и миссию в целом. Для этого необходимо, чтобы руководители организации правильно и четко сформулировали необходимые цели, затем эффективно их институционализировали, проинформировали о них и простимулировали их осуществление во всей организации.

Каждая цель организации может быть подвергнута корректировке, это связано с изменяющимися обстоятельствами. Также цели подвергнуты упреждающим изменениям. Это связано с тем, что вначале разрабатывают долгосрочные и краткосрочные цели, при достижении краткосрочных – разрабатывают более новые долгосрочные и краткосрочные цели и т.д.

Стратегии развития организации

Стратегия – это детальный всесторонний комплексный план, который предназначен для обеспечения осуществления миссии организаций и достижение их целей.

Формулирование и разработка стратегии обычно осуществляется высшим руководством, но реализация стратегии осуществляется с учетом всех уровней управления.

Стратегический план должен включать в себя обширные исследования и фактические данные. В сложившейся конкуренции в сфере бизнеса, для успешного развития организации, необходимо регулярно собирать информацию о конкурентах, анализировать данные по отрасли, рынке, а так же других факторах, способных оказать влияние на деятельность организации.

Основная цель стратегического плана – это придать организации определенность, подчеркнуть ее индивидуальность, что в свою очередь повлияет на привлечение работников того или иного типа. Наличие четко разработанного стратегического плана позволяет находить новые перспективы для организации, организовывать нужным образом своих работников, привлекать новые кадры, и самое главное способствует продаже изделий или услуг.

Стратегические планы необходимо разрабатывать таким образом, чтобы

на протяжении длительного периода они могут оставаться целостными, но при этом были гибкими, чтобы при необходимости можно было произвести их модификацию или переориентацию. Общий стратегический план представляет собой программу, основной целью которой является ориентация деятельности фирмы в течение продолжительного периода времени, но не смотря на это, постоянно изменяющаяся деловая и социальная обстановка влечет за собой корректировку стратегии.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, которые принимает руководство для разработки специфических стратегий, направленных на помощь организации в процессе достижения поставленных целей.

В упрощенном варианте порядок определения стратегии предприятия представлен на рисунке 7.

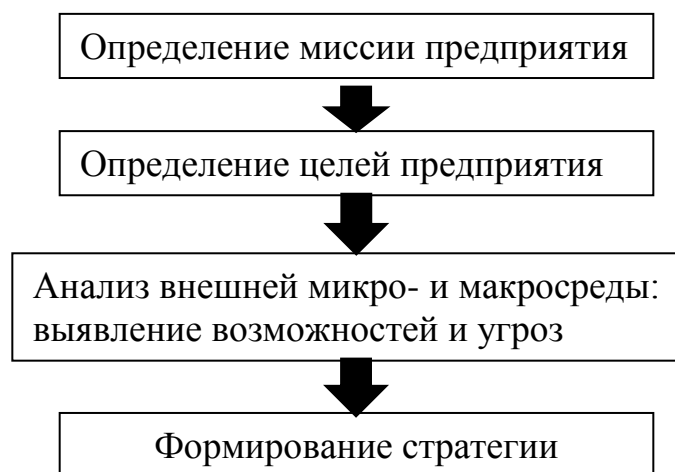


Рисунок 7 – Упрощенная схема формирования стратегии предприятия

3.4. Организационные структуры управления

Организация, представляет собой пространственно-временную структуру, состоящую из производственных факторов, их взаимодействия с целью достижения высших качественных и количественных результатов за самый короткий промежуток время и с минимальными затратами факторов

производства.

Для организации свойственны следующие основные признаки:

- определение ее характера кадрами и менеджером;
- объединение процессов, которые без этого взаимодействуют нецеленаправленно или неэффективно;
- сохранение как предварительно запланированного порядка процесса, так и оперативного, зависящего от ситуации реагирования работника и менеджера. Незапланированные действия предполагают установление ответственности в менеджменте;
- определенная, зависящая от процесса гибкость, что обеспечивает функционирование системы в изменяющихся условиях;
- единство рабочих процессов и процессов управления как результата разумного разделения труда.

Организация представляет собой единство состояния и процесса, вследствие обеспечения стабильных организационных решений, несмотря на то, что сама является относительно стабильной из-за постоянно изменяющихся условий внешней и внутренней среды организации.

Основные законы рациональной организации:

- порядок задачи в соответствии с важнейшими точками процесса;
- приведение управленческих задач в соответствии с принципами компетентности и ответственности (согласование компетентности и ответственности, согласование "поля решения" и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи);
- обязательное распределение ответственности (не за сферу, а за "процесс");
- короткие пути управления;
- баланс стабильности и гибкости;
- способность к целеориентированной самоорганизации и активности;
- желательность стабильности циклически повторяемых действий.

3.5. Анализ и характеристика факторов организационной структуры управления

На выбор и построение организационной структуры влияет ряд факторов, которые различны по своим природным качествам и способу влияния на структуру.

К основным факторам относятся функции управления, их состав, содержание и объем. Развитие функций управления объясняет и обуславливает развитие структуры управления.

Также на структуру управления влияют:

- масштабы производства (единичное, серийное, крупносерийное, массовое);
- сложность производства;
- характер выпускаемой продукции;
- применяемые технологии;
- характер научно-технического прогресса и методы его осуществления (темпы обновления продукции и технологий, интеграция науки и производства);
- степень концентрации, специализации и кооперирования производства;
- размеры и территориальное размещение производства.

Наряду с факторами, влияющими на структуру непосредственно, существуют опосредованные, которые оказываются под влиянием организационной структуры управления. Это:

- кадры;
- техника;
- технология управления;
- организация труда.

Рациональность построения организационной структуры определяется оптимальными сочетаниями, содержания и количества внутренних и внешних

связей объекта управления. Целесообразно преобладание внутренних связей объекта над внешними, в противном случае, последние негативно повлияют на стабильность объекта.

В итоге, при формировании структуры управления надо учитывать несколько факторов одновременно:

- цели;
- функции;
- объем работ
- норму управляемости
- воздействие личности работника
- применяемые средства техники управления

Влияние основных факторов на организационную структуру управления представлено на рисунке 8.



Рисунок 8 – Влияние основных факторов на ОСУ

3.6. Типы организационных структур управления

Организационная структура аппарата управления – это формы разделения труда по управлению производством. Определенный набор функций управления или работ является основой для создания подразделения или определенной должности. Для выполнения функций подразделения, должностным лицам предоставляются права для распоряжения ресурсами и несение ответственности за ход выполнения закрепленных за ними функций.

Схема организационной структуры управления показывает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Выделим несколько основных типов организационных структур управления за счет их зависимости от характера связей:

- линейная (административное подчинение);
- функциональная (по сфере деятельности без прямого административного подчинения);
- линейно-функциональная;
- матричная;
- дивизиональная;
- множественная.

Линейная структура управления основана на том, что каждый руководитель подразделения имеет в подчинении нижестоящие подразделения всех видов деятельности.

Достоинство – простота, экономичность, предельное единоначалие.

Недостаток – высокие требования к квалификации руководителей.

Данная структура управления в настоящее время встречается очень редко (рисунок 9).



Рисунок 9 – Линейная структура управления

Функциональная организационная структура – характеризуется тем, что за каждым органом управления закреплено выполнение отдельно вида управленческой деятельности (рисунок 10).

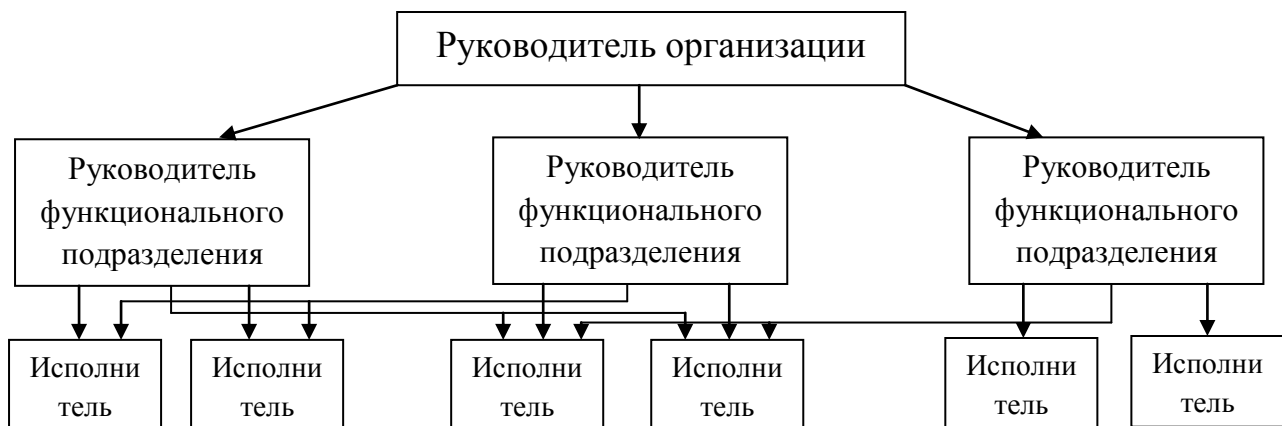


Рисунок 10 – Функциональная организационная структура

Данная структура не имеет принципа единоначалия, а также в ней нарушена координация. В настоящее время данную структуру практически не применяют.

Преимущества функциональной ОСУ:

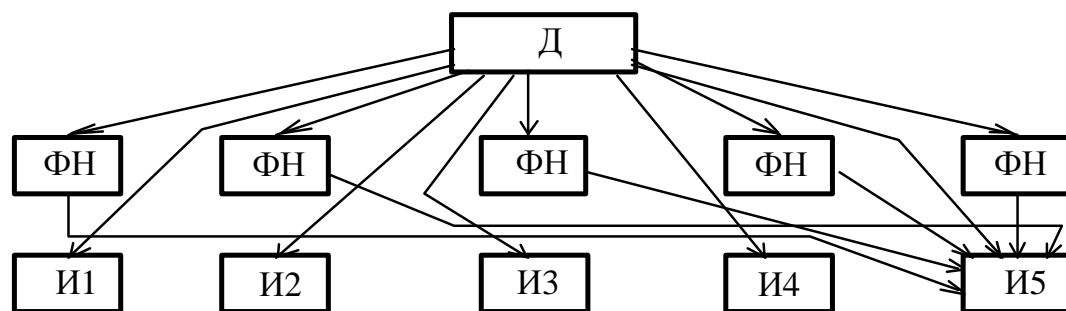
- высокий уровень компетенции и качества принятых управленческих решений за счет специализации управления по функциям. В отдельных случаях за счет специализации по функциям возможно сокращение сроков разработки и принятия управленческих решений;

- быстрое действие.

Недостатки:

- дуализм управления, т.е. двойная подчиненность исполнителей функциональным руководителям различных подразделений. В результате чего может нарушиться основной принцип управления (единство распорядительства), что повлечет за собой возможные перебои в работе и неблагоприятное влияние на моральное состояние работников.

Линейно-функциональная структура также получила название «ступенчатая иерархическая». При использовании такой структуры линейные руководители выступают единоначальниками, а в помощь к ним представлены функциональные органы. Линейные руководители более низкой ступени административно не подчиняются функциональному руководству высших ступеней управления. Ее применяли наиболее широко (рисунок 11).



Д- директор; ФН - функциональные начальники; И - исполнители

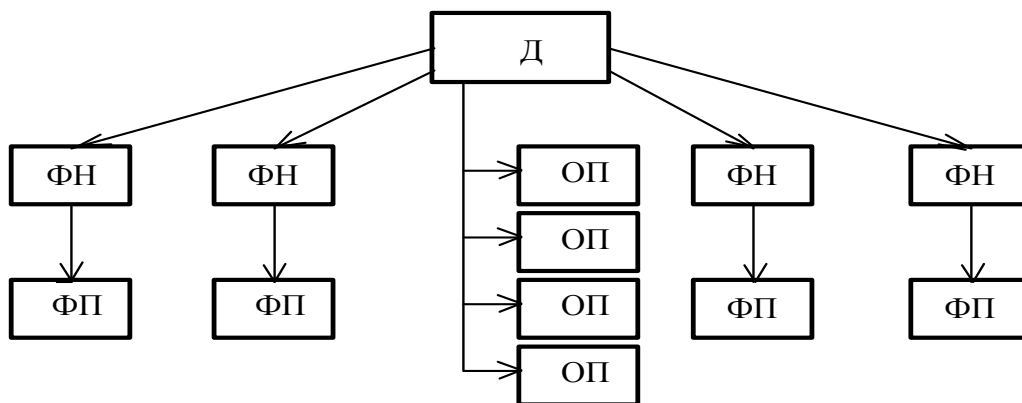


Рисунок 11 – Линейно-функциональная структура управления:

Д - директор; ФН - функциональные начальники; ФП - функциональные подразделения; ОП - подразделения основного производства

Иногда такую систему называют штабной, так как функциональные

руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя (на рисунке 11 функциональные начальники составляют штаб директора).

Преимущества:

- повышение обоснованности команд управления линейного руководителя (за счет привлечения советников);

- принцип единоначалия;

- полная ответственность руководителя за принимаемые решения.

Недостатки:

- возможное увеличение сроков разработки и принятия управленческих решений в следствии обращения к советникам;

- возможное затруднение процессов разработки и принятия управленческих решений, т.к. в процессе обсуждения могут не совпадать точки зрения советников на способы решения проблем.

Дивизиональная (филиальная) структура – обычно такую структуру называют скоординированной децентрализацией, или системой «фирма в фирме» (рисунок 12). В пределах данной структуры функционируют несколько производств, специализирующихся на определенных видах продукции или деятельности, обладающих относительной самостоятельностью принятия решений. Данные производства входят в подчинение вышестоящих органов (штаб), которые координируют их деятельность. Такие организационные системы выбирают с учетом ориентирования на источник прибыли (прибыльный продукт).



Рисунок 12 – Дивизиональная организационная структура управления

Преимущества:

- ориентация на источник прибыли – прибыльный продукт;
- децентрализация в условиях специализированных фирм, которая повышает самостоятельность принимаемых решений и их обоснованность;
- скоординированное управление, которое положительно проявляется с позиции проведения единой политики фирмы, в том числе на рынке, проведения политики развития персонала в целом, возможности проведения рекламной компании, имиджа фирмы в целом;
- управление многопрофильным предприятием с общим числом сотрудников около 100 тыс. и территориально удаленными подразделениями;
- обеспечение более тесной связи с партнерами.

Недостатки:

- сложность (много этажей управления) нет быстрого действия, повышаются затраты на содержание управленческого персонала;
- разобщенность штабной структуры отделений и штаба компании;
- основные связи структуры – вертикальные, поэтому имеют общие для иерархической структуры недостатки: волокита, перегруженное управление, плохая взаимосвязь при решении вопросов для всех подразделений, дублирование функций на различных этапах.

Матричная структура (рисунок 13) имеет специфичность в том, что исполнитель имеет возможность обладать двумя и более руководителями (один – линейный, другой – руководитель программы или направления). Данную структуру активно использовали в управлении НИОКР, в настоящее время она также часто встречается в организациях, которые осуществляют работу по многим направлениям, связанным с частой сменой объектов разработки и внедрения, а также имеющих высококвалифицированных сотрудников. Матричная структура приходит на смену линейно-функциональной. При внедрении матричной структуры, вначале выбирают руководителя проекта, который в свою очередь формирует коллектив, необходимый для выполнения имеющегося комплекса работ, начиная с возникновения проблемы и заканчивая

реализацией продукта. Коллектив организации с такой структурой управления в основном включает представителей функциональных подразделений, которые работают вместе в течение всего срока выполнения проекта.

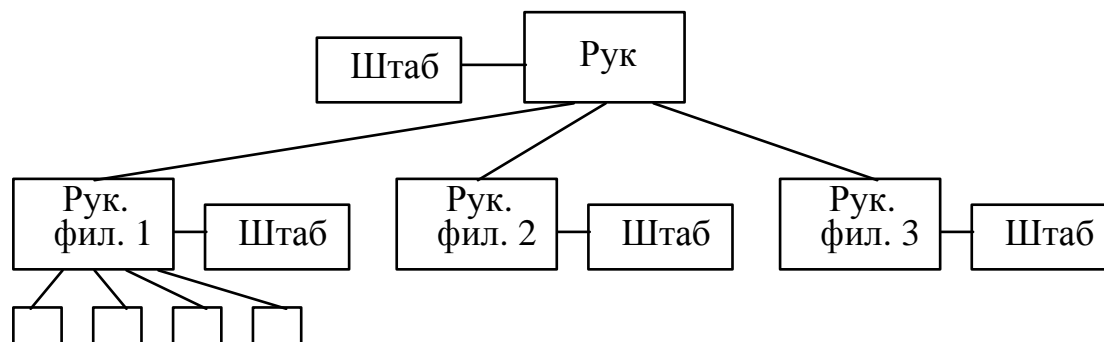


Рисунок 13 – Матричная структура управления

Среди преимуществ матричной организационной структуры можно выделить:

- освобождение высшего руководства от решения оперативных задач;
- повышение эффективности использования персонала;
- гибкость организационной структуры, возможность быстрой перестройки и повышение конкурентоспособности предприятия;
- повышение компетентности в принятии решений на различных уровнях.

К недостаткам можно отнести:

- дуализм управления, то есть двойное подчинение как руководителю проекта, так и начальнику функционального подразделения;
- возможность возникновения конфликтных ситуаций во временных группах;

Упрощенная схема матричной структуры приведена на рисунке 14.

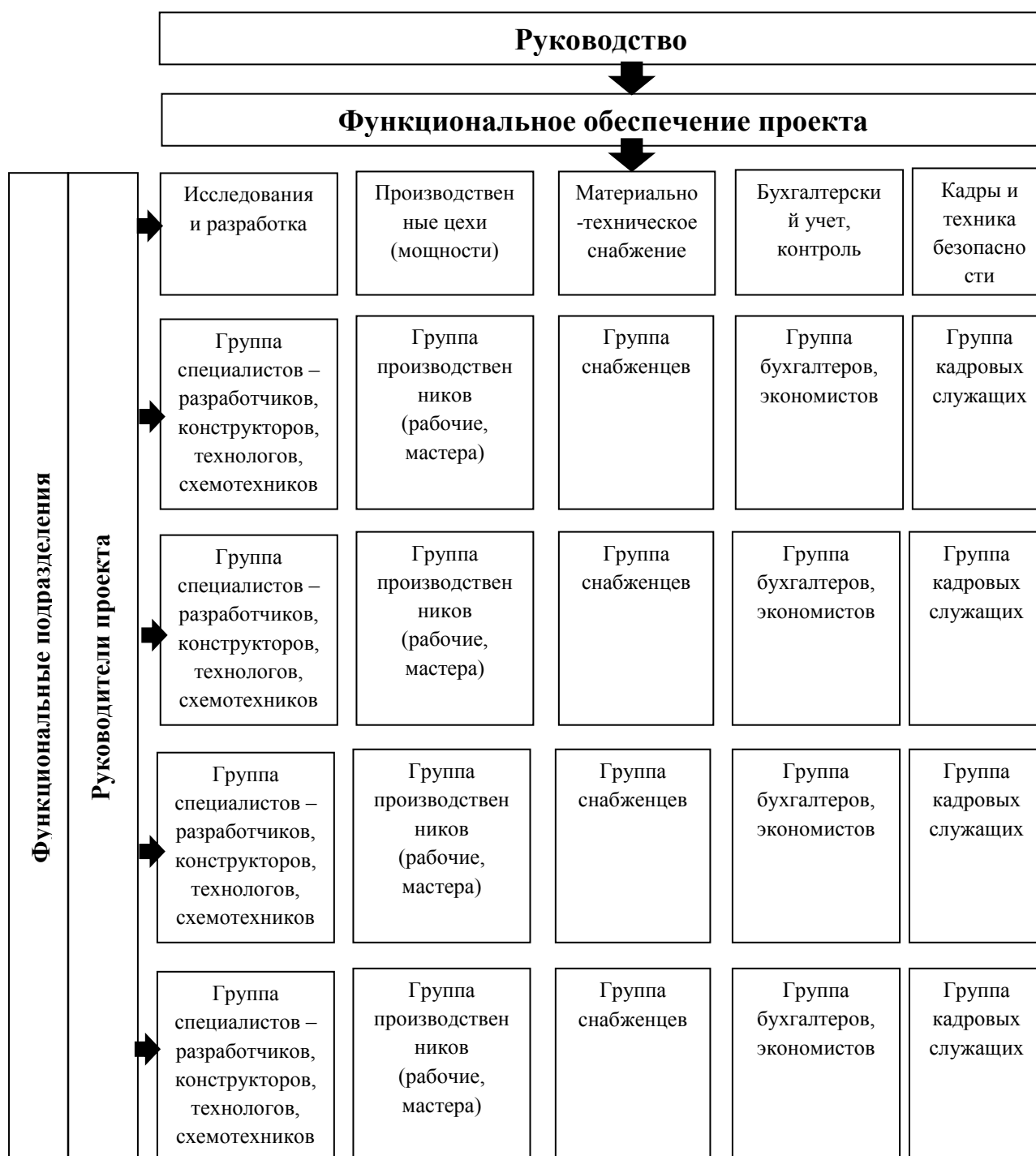


Рисунок 14 – Упрощенная схема матричной структуры

Проектная организационная структура управления характеризуется принципом, направленным на определенный проект, который включает в себя направленные изменения в системе, например, создание и производство нового

изделия, применение новых технологий, строительство объектов. При использовании данной структуры предприятие можно рассмотреть как совокупность проектов, имеющих фиксированные начало и окончание (рисунок 15).

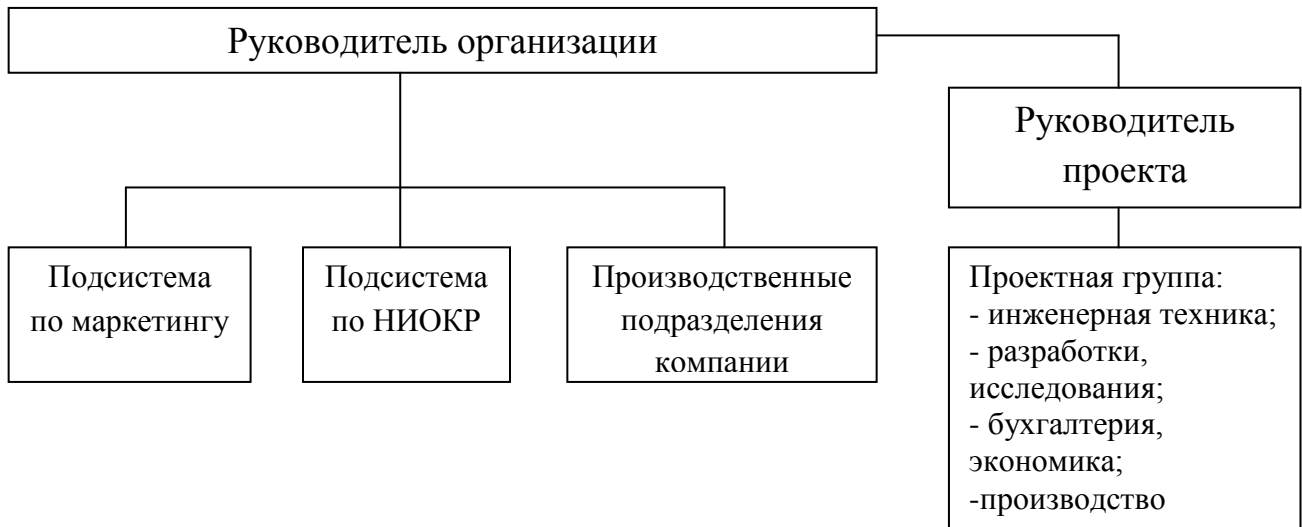


Рисунок 15 – Проектная организационная структура управления

Каждому руководителю проекта поступают в распоряжение следующие ресурсы: трудовые, финансовые, промышленные и т.д.. В свою очередь каждый проект подчинен определенной структуре и управлению проектом. По проекту разрабатывают цели, формируют структуру и планирование работ.

Каждый проект характеризуется своей структурой и управлением проектом, который включает постановку целей, создание структур и плана работ, организацию работы, установка действий исполнителей. После окончания работы над проектом его структуру расформировывают, ее составляющие, включая работников, передают в следующий проект или увольняют.

Преимущества проектной организационной структуры:

- гибкость структуры;
- сокращена численность управления персоналом по сравнению с иерархической структурой.

Недостатки данной структуры:

- высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта — он должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать его место в сети проектов компании;
- дробление ресурсов между проектами;
- сложное взаимодействие большого числа проектов компании;
- отрыв работников функциональных отделов от коллег (деградация знаний).

Сравнение структур управления

Проведение анализа достоинств и недостатков структур управления позволяет найти критерии их оптимального использования.

Линейно-функциональная система обеспечивает, начиная со второго уровня иерархии, деление задач управления "по функциям". Штабы можно создавать в центральных и других органах управления, образуя штабную иерархию.

Эта структура управления характеризуется:

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

По идее, штабы обязаны предоставлять консультации и принимать участие в подготовке решений, но не давать конкретных директив. Однако вследствие своей профессиональной компетентности их сотрудники часто оказывают сильное неформальное влияние на линейных руководителей. Если же они выполняют только рекомендательную функцию, то возникает риск, что их работа слабо влияет на ход производственных процессов.

Структура имеет следующие преимущества:

- обеспечивает высокую профессиональную специализацию сотрудников;
- позволяет точно определить места принятия решений и необходимые ресурсы (кадровые);
- способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления.

Недостатки:

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

Дивизиональные структуры управления ориентируются на изделия, рынки сбыта, регионы.

При этом обеспечивается:

- относительно большая самостоятельность руководителей дивизионов;
- организация директивных связей по линейному принципу;
- относительно мощное использование инструмента координации с технической поддержкой;
- быстрая реакция на изменения рынка;
- освобождение высших руководителей фирмы от оперативных и рутинных решений;
- снижение конфликтных ситуаций вследствие гомогенности целей в дивизионе.

К числу недостатков этой структуры относят:

- относительно высокие затраты на координацию ввиду децентрализации вплоть до отдельного финансирования из бюджета и системы расчетных цен;
- при децентрализации теряются преимущества кооперации, что часто требует централизации выполнения отдельных функций (НИОКР, снабжение и т.д.).

Многомерные формы организации и управления характеризуются применением двух (матричная) или нескольких (тензорная) критериев разделения задач.

Общими признаками этой организационной формы являются:

- лимитированное пространство принятия решений инстанциями менеджмента;
- организация директивных связей по многолинейному принципу;
- большие затраты на координацию между инстанциями.

Можно различить структуры, ориентированные на производство и проект.

Структура, направленная на производство, не ограничена временными рамками. Здесь имеется функциональная область менеджмента (где находятся многие стабильные организационные решения) и менеджмент по изделию (горизонтальный срез, охватывающий все предприятия).

Проблемы такой организации состоят в:

- регулировании задач, компетентности и ответственности менеджеров по изделиям;
- больших затратах на координацию;
- возможных директивных конфликтах.

Структуры, будучи направленными на проект, обычно ограничены по срокам и характерны для сложных и рискованных проектов.

Их проблемы состоят в:

- конфликтах между инстанциями и менеджерами проектов (противоречивые указания, ресурсные конфликты);
- неуверенности менеджеров в реальности сроков выполнения задач по проектам.

Для предприятий (фирм), которые действуют на международном рынке, можно применить трехмерную (тензорная) структуру управления: изделие – регион – функция.

Проблемы такой структуры управления:

- конфликт из-за власти между представителями нескольких инстанций;
- преобладающая работа в группах и, следовательно, возможная задержка в принятии решений и коллективная ответственность (безответственность).

Поэтому требуется однозначное регулирование компетентности и нормальные рабочие отношения между партнерами.

Пример трехмерной структуры управления фирмы "Доу корнинг" - на рисунке 16.

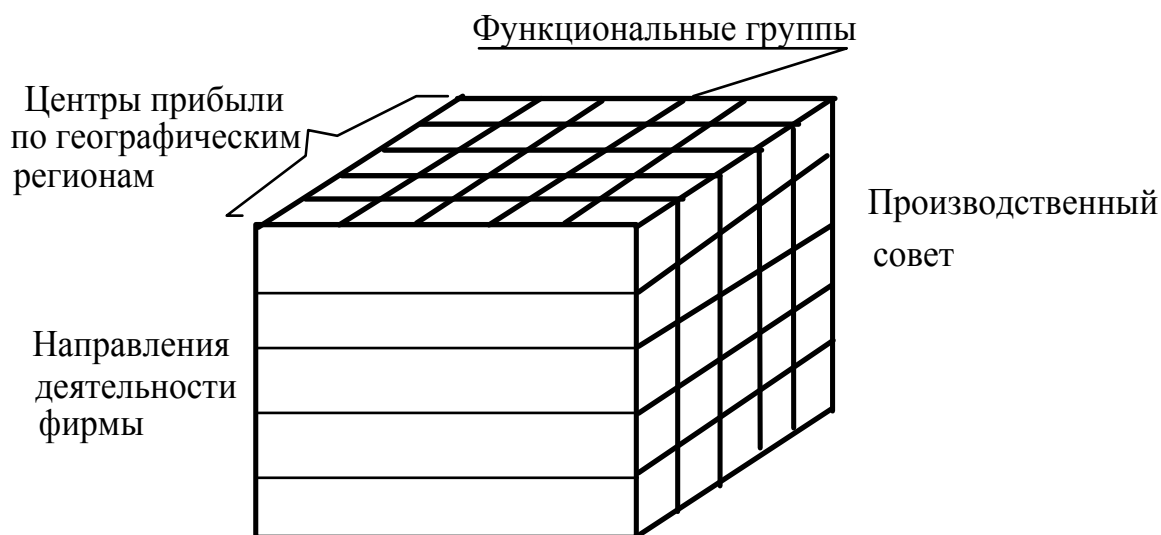


Рисунок 16 – Трехмерная схема управления фирмы "Доу корнинг"

В фирме имеется 10 основных направлений деятельности. По ним создано 10 производственных советов под председательством менеджера направления, подчиненного генеральному директору фирмы. Их основные задачи – обеспечение конкурентоспособности продукции направления и решение экономических вопросов по сбыту. Производственные советы называют поэтому "центрами прибыли". Функциональные службы имеют основной задачей обеспечение наиболее полного использования имеющихся производственных, трудовых и материальных ресурсов. Соответственно они называются "центрами издержек производства".

В фирме осуществляется единое перспективное планирование в трех измерениях.

3.7. Методы управления

Методы управления – это способы и формы целенаправленного воздействия субъекта управления (менеджера) на объект управления (персонал).

При использовании каких-либо способов воздействия на персонал необходимо учитывать интересы коллектива и отдельных людей.

Поведение отдельных работников и персонала в целом зависит от:

- материальной заинтересованности в результатах труда (оплата труда);
- моральной заинтересованности в результатах труда в соответствии с культурным и духовным уровнем;
- заинтересованности в результатах работы всего коллектива предприятия.

Существуют следующие методы управления организацией:

Экономические — это такие методы хозяйствования, которые основаны на объективных экономических законах и интересах общества.

Суть данного метода заключается в том, что цены влияют на прибыль, которая, непосредственно влияет на размер фондов предприятия, а также на поощрительные фонды, заработную плату.

Для того чтобы произвести оценку экономической эффективности, применяют технико-экономический анализ, который помогает выявить и вычислить источники и коэффициенты экономической эффективности. При проведении технико-экономического анализа выявляют позитивные и негативные тенденции развития, что дает возможность вовремя создать условия для развития положительных явлений и предотвращения отрицательных, дает возможность оценить экономическую эффективность производства продукции, технологии и т. д.

Организационно-распорядительный метод – один из важных дополнений к экономическим методам. Данный метод необходим для регламентации сроков исполнения и круга лиц, которые несут ответственность за каждый участок работы, а также отвечают за конкретные формы контроля управления и исполнения.

К их числу относятся:

1) метод организационного воздействия

Он включает в себя:

— метод организационного регулирования: определяет границы управления на каждом уровне управления. Эти границы закрепляются с помощью государственных правовых актов - например, положения «О государственных предприятиях», должностной инструкции и т. д. Акты позволяют определить состав предприятия, зафиксировать права, обязанности и ответственность подразделений и лиц;

— метод организационного нормирования: позволяет создать системы различных нормативов:

— организационные нормативы: размеры партий, деталей, изделий;

— технические нормативы: стандарты, ГОСТы;

— экономические нормативы: норма амортизации, норма расходования материалов;

— нормативы управленческой системы: норма управляемости, сроки представления отчетов, правила внутреннего распорядка;

— информационные нормативы: базируются на анализе потоков информации и определении информационной емкости сообщений, анализе порядка прохождения информации;

— метод организационного инструктирования: позволяет ответить на вопрос, как выполнить функцию, то есть определяет порядок действия и выступает в виде должностных инструкций, методических указаний (например, инструкции по приемке продукции);

2) метод распорядительного воздействия, используемый при возникновении отклонения от запланированных способов выполнения работ. Каждое организационное воздействие должно быть дополнено распорядительным воздействием, без которого оно не может получить юридической силы.

Формы распорядительного воздействия:

– *приказ* — основной распорядительный документ, издаваемый первым руководителем, который действует на основе единоначалия в пределах закрепленных за ним прав. Он содержит обязательные для исполнения подчиненными указания и обычно состоит из констатирующей и распорядительной частей. Начинается со слова «приказываю»;

– *распоряжение* — содержит требования решить отдельный вопрос оперативного характера. Издаётся заместителями и функциональными менеджерами. Распорядительная часть начинается со слов «предлагаю» или «обязываю»;

– *устное указание* — оперативная и действующая форма распорядительного воздействия, но только в том случае, если высок авторитет руководства, а коллектив исполнителен, добросовестен и небольшой.

Правовые методы предполагают использование различных санкций (ненарушимых постановлений) за нарушение или невыполнение правовых актов.

Они делятся на:

- дисциплинарные;
- материальные;
- административные;
- уголовно-правовые.

Социально-психологические методы воздействуют на систему управления через разнообразные стимулы, мотивы.

Они охватывают следующие области:

- повышение мотивации на результативность труда;
- развитие социальных потребностей и интересов;
- повышение деловой активности;
- усиление ответственности работников за выполнение задания;
- повышение квалификации при росте карьеры;
- предотвращение и устранение конфликтных ситуаций и т. д.

4. СОЦИАЛЬНО – ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ

4.1. Лидерство, влияние и власть

Менеджер в процессе своей профессиональной деятельности постоянно принимает различные решения.

Основания для принятия решения:

- стиль управления;
- понимании власти и лидерства как категорий;
- оценка взаимодействия формальных и неформальных организаций и групп.

Важнейшими социально-психологическими аспектами управления являются лидерство, влияние и власть.

Лидерство – это способность руководителя влиять на других людей таким образом, чтобы они работали на достижение целей организации самым эффективным и успешным способом. Для успешного лидерства необходимо наличие власти.

Влияние — это поведение индивида, которое вносит изменение в поведение другого индивида. Способы оказания влияния:

- посредством идейного воздействия;
- путем насилия и угроз.

Власть — это реальная возможность влиять на поведение людей.

Существуют различные формы власти.

Власть, основанная на принуждении (влияние, основанное на страхе). Данная форма власти применяется для того, чтобы работник (исполнитель) осознал то, что он может быть в чем-то ущемленным, наказан или лишен возможности удовлетворить какие-либо свои потребности. Применение данного типа власти сосредоточено в руках влияющего человека, в частности руководителя.

1. *Власть, основанная на вознаграждении*, оказывает влияние через положительное подкрепление, т.е. суть власти заключается в том, что работник надеется на вознаграждение и может получить возможность удовлетворения своих потребностей.

2. *Экспертная власть* влияет на сотрудников посредством разумной веры, основанной на том, что работник или исполнитель осознает тот факт, что влияющий на него человек имеет большой опыт и специальные знания, использование которых ведет к удовлетворению потребностей и достижению поставленных целей.

3. *Эталонная власть* влияет на сотрудников при помощи харизмы руководителя. Суть данной власти заключается в желании работника быть похожим на влияющего человека, как внешне, так и действиями, так как он обладает особо привлекательными свойствами.

Харизма — это власть, строящаяся на силе личных качеств и способностей, а не на логике и традиции. Харизматическим личностям присущи следующие особенности:

- при общении с ними создается впечатление, что они излучают энергию и заряжают ею других;
- обладают привлекательной внешностью и манерами;
- демонстрируют независимость характера;
- отличаются риторическими способностями, ораторским талантом;

– собственная личность вызывает у них восхищение, но явной надменности, себялюбия и амбиций не проявляется,

– их отличают достойная и уверенная манера держаться, умение владеть собой и ситуацией.

4. *Законная (традиционная) власть* основана на том, что сотрудники осознают возможность влияющего человека приказывать, а оно в свою очередь должны ему подчиняться.

4.2. Стили управления

Определяющим моментом организационного процесса является выбор стиля руководства.

Стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, направленная на воздействие и побуждение подчиненных к достижению поставленной цели.

В общепринятой практике управления выделяют три основных стиля руководства:

- 1) авторитарный,
- 2) либеральный,
- 3) демократический.

Особенности каждого стиля управления представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Характеристики стилей управления

| Авторитарный | Демократический | Либеральный |
|---|--|--|
| <i>Разделение полномочий</i> | | |
| Все полномочия руководитель сосредоточивает в своих руках. Устанавливает жесткий контроль | Разделение власти, участие работников в управлении. Частичное делегирование своих полномочий | Минимальное участие в управлении. Максимальная передача полномочий. Предпочтение отдается указаниям «сверху» |
| <i>Ответственность</i> | | |
| Вся ответственность возложена на руководителя | Ответственность частично может быть разделена с подчиненными | Руководитель стремится уменьшить свою ответственность |
| <i>Принятие решений</i> | | |
| Руководитель принимает и отменяет решения единолично | Руководитель советуется с подчиненными | Руководитель старается избегать принятия решения или перекладывает его на плечи других |
| <i>Отношение к самостоятельности подчиненных</i> | | |
| Руководитель навязывает подчиненным свое мнение | Руководитель поощряет самостоятельность подчиненных | Руководитель предоставляет подчиненным возможность полной самостоятельности |
| <i>Методы руководства</i> | | |
| Приказания и волевое давление со стороны руководства | Обращение к подчиненным за советами, убеждение, служит примером вежливости | Просьбы, уговаривание, иногда запугивание подчиненных |
| <i>Контроль</i> | | |
| Руководитель вмешивается в дела подчиненных, критикует | Руководитель отмечает успехи, ненавязчиво контролирует | Руководитель контролирует от случая к случаю |

| <i>Отношение к критике</i> | | |
|---|---|---|
| Относится отрицательно, отторгает ее | Прислушивается, делает надлежащие выводы | Выслушивает, но выводы не делает |
| <i>Отношения к нововведениям</i> | | |
| Положительно реагирует на свои нововведения | Правильно их оценивает, поддерживает. Он новатор | Избегает всего нового |
| <i>Контакты с подчиненными</i> | | |
| Амбициозен, держит подчиненных на расстоянии | Регулярно общается с ними, дает и получает информацию | Испытывает трудности в общении |
| <i>Своя оценка</i> | | |
| Считает себя незаменимым, противопоставляет себя коллективу | Не проявляет превосходства | Занимает позицию зависимого, часто идет на поводу |
| <i>Продуктивность работы без него</i> | | |
| Снижается | Не хуже | Даже лучше |

Таким образом, выбранный стиль руководства является определенной тактикой, от которой во многом зависит результат профессиональной деятельности менеджера. Однако в разных условиях (фазах развития), при различном характере труда (инновации, производство, торговля) и уровне образованности приоритетен разный стиль.

4.3. Управленческие решения

Разработка и принятие управленческих решений является одной из главных функций менеджмента и менеджера.

Решение – является центральным моментом процесса управления в целом. Можно сказать, что сутью профессии менеджера является принятие решений.

В широком смысле слова понятие «принятия решений» подразумевает под

собой подготовку решения, планирование. В узком смысле – это выбор альтернативы. В рамках перспективного планирования принимают основополагающие решения (что делать?), затем в процессе текущего планирования, организации, мотивации, координации, регулирования, изменений планов – решения в узком смысле (как делать?), хотя такая граница является условной.

На практике, возникающие проблемы решения связаны с:

- давлением сроков;
- недостатком квалификации или информации для решения;
- ненадежностью методов;
- склонностью менеджеров к рутине;
- разногласиями между лицами, принимающими решение.

Все виды решений, принимаемых в процессе управления, можно классифицировать по многочисленным признакам:

- форме (письменные, устные);
- объекту решения (ориентированные на цели или средства, основополагающие структурные или ситуационные);
- надежности исходной информации (на основе надежной информации, рисковые и ненадежные);
- срокам действия последствий (долго-, средне-, краткосрочные, разовые);
- связи с иерархией планирования (стратегические, тактические, оперативные);
- частоте повторяемости (случайные, повторяющиеся, рутинные);
- производственному охвату (для всей фирмы, узкоспециализированные);
- числу решений в процессе их принятия (статические, динамические, одно- и многоступенчатые);
- ЛПР (единоличные, групповые, со стороны менеджеров, со стороны исполнителей);
- учету изменения данных (жесткие, гибкие);
- независимости (автономные, дополняющие друг друга);

- сложности (простые и сложные);
- по возможности автоматизации (программируемые, поддающиеся частичной автоматизации, принимаемые только на основе логического обоснования, неисследованные).

Наиболее типичные решения, принимаемые менеджерами фирм, можно классифицировать следующим образом (исследования в Германии в 1983 г.):

- ситуационные, рутинные, ведомственные решения;
- решения средней сложности (текущие уточнения области деятельности, решения под стрессом и при давлении сроков, решения в исключительных случаях);
- инновационные и определяющие решения.

4.4. Структура и процесс принятия решения

Процесс принятия решения напрямую зависит от четкости структуры.

Ход принятия решения состоит из выполнения взаимосвязанных этапов и подэтапов процесса решения. В каждом конкретном случае этот процесс будет естественно уточнен и индивидуализирован (таблица 5).

Таблица 5 – Содержание основных фаз принятия и реализации решения

| Фаза | Содержание фазы |
|--|--|
| 1. Сбор информации о возможных проблемах | 1.1. Наблюдение за внутренней средой фирмы 1.2. Наблюдение за внешней средой |
| 2. Выявление и определение причин возникновения проблемы | 2.1. Описание проблемной ситуации 2.2. Выявление организационного звена, где возникла проблема 2.3. Формулировка проблемы 2.4. Оценка ее важности 2.5. Выявление причин возникновения проблемы |
| 3. Формулирование целей решения проблемы | 3.1. Определение целей фирмы 3.2. Формулировка целей решения проблемы |
| 4. Обоснование стратегии решения проблемы | 4.1. Детальное описание объекта 4.2. Определение области изменения переменных факторов 4.3. Определение требований к решению 4.4. Определение критериев эффективности решения 4.5. Определение ограничений |

| | |
|---|---|
| | |
| 5. Разработка вариантов решения | 5.1. Расчленение задачи на подзадачи 5.2. Поиски идей решения по каждой подзадаче 5.3. Построение моделей и проведение расчетов 5.4. Определение возможных вариантов решения по каждой подзадаче и подсистеме 5.5. Обобщение результатов по каждой подзадаче 5.6. Прогнозирование последствий решений по каждой подзадаче 5.7. Разработка вариантов решения всей задачи |
| 6. Выбор лучшего варианта | 6.1. Анализ эффективности вариантов решения 6.2. Оценка влияния неуправляемых параметров |
| 7. Корректировка и согласование решения | 7.1. Проработка решения с исполнителями 7.2. Согласование решения с функционально взаимодействующими службами 7.3. Утверждение решения |
| 8. Реализация решения | 8.1. Подготовка рабочего плана реализации 8.2. Его реализация 8.3. Внесение изменений в решение в ходе реализации 8.4. Оценка эффективности принятого и реализованного решения |

На практике, разумеется, все проходит не так гладко:

- подэтапы могут проходить не в такой очередности, они могут срываться, перескакивать, подчиняться обратным связям, перекрытиям, параллельному движению;
- процесс принятия решения тем более индивидуален, чем решение сложнее;
- ограниченный объем информации ограничивает рациональность решения, растет роль интуиции;
- предварительные установки по альтернативам влияют на выбор решения;
- нет стремления к оптимальному решению, если есть удовлетворяющее;
- участие нескольких лиц и организационные условия изменяют порядок прохождения подэтапов;
- менеджеры различным образом вмешиваются в структуру и процесс

принятия решений, влияя, таким образом, на их качество.

Принятие управленческих решений осуществляется под воздействием ряда факторов.

Личностные оценки руководителя. Любой руководитель, будучи человеком, имеет свою систему ценностей, определяющую его действия и влияющую на процесс принятия решения. Например, в момент выбора управленческого решения руководитель, который располагает информацией, имеет право выдать ее полностью или удержать (финансовые успехи, прибыль и т.д.).

Среда принятия решения – ее можно охарактеризовать условием определенности или неопределенности.

В условиях определенности, например, руководитель, имея избыточную наличность, может принять решение о вложении ее в 5 – 10-процентные депозитные сертификаты или другие банковские системы, при этом он уверен, что организация получит именно это (5 - 10 %) количество процентов на вложенные средства. В условиях определенности руководитель, например, может точно установить затраты на производство, оказание услуг и т.д.

В условиях неопределенности, характеризующихся, как правило, финансовой, политической, экономической, социальной и т.п. нестабильностью, невозможно точно оценить вероятность потенциальных результатов, которая будет варьировать от 0 до 1. Поэтому каждое важное решение формируется с учетом принципа компромисса.

Культурные различия, заключающиеся в том, каким рычагам отдается предпочтение в процессе управления, например, в данной стране или регионе, то есть используется «мягкий» подход к выработке и реализации управленческих решений или более «жесткий», применяются подходы, дающие крен в сторону индивидуализма, (США) или, наоборот, в сторону национального коллективизма (Япония).

Информационные ограничения. Необходимым условием в процессе принятия решения является наличие достаточной, оптимальной и полной

объема информации. Следует отметить, что любая информация измеряется в денежном эквиваленте, несмотря на то, берется она с внутренних или внешних источников. Для этого организации необходимо проводить анализ предварительной оценки затрат, необходимых для получения информации и выгоды от принятого решения.

В этих условиях возможны три варианта:

- а) выгоды от исполнения принятого решения превышают либо практически сопоставимы с затратами на информацию. В этом случае имеет смысл вкладывать средства в получение информации (рисунок 17);
- б) до определенного момента расходы выгодны (рисунок 18);
- в) выгоды превосходят затраты (рисунок 19).



Рисунок 17 – Выгоды от исполнения принятого решения выше либо практически сопоставимы с затратами на информацию

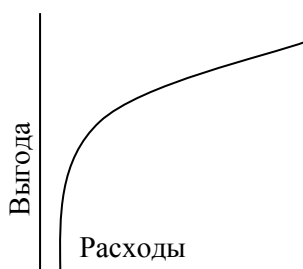


Рисунок 18– Расходы до определенного момента выгодны

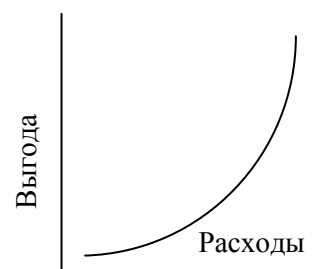


Рисунок 19 – Выгоды превосходят затраты

Поведенческие ограничения. Каждый руководитель по-разному воспринимает важность проблемы ограничения, по-разному оценивает альтернативы (то есть рассматривают варианты), из-за чего могут возникнуть конфликты и несогласия в процессе принятия решения (то есть должны учитываться психологические и личностные особенности, которые могут

существенно сказываться на окончательном выборе варианта решения). Например: антипатия, симпатия к работнику при увольнении.

Взаимосвязь решений. Данный фактор при принятии решений может проявиться двояко, так выигрыш от принятия управленческого решения в одной сфере может повлечь за собой существенный проигрыш в другой. Например, решение руководителя об автоматизации производства, в частности, внедрении автоматических линий, как правило, предполагает освобождение рабочих мест, а следовательно, и увольнение рабочих. При этом руководитель должен выбирать те решения, которые дают больший выигрыш.

Фактор сложности. Данный показатель характеризует всю сложность принятия управленческих решений, в зависимости от того, какова сфера

Чем сложнее решение, тем, как правило, шире круг охвата сфер (материально-техническая, кадровая, организационно-экономическая, маркетинговая, финансовая и т.д.). Чем больше направлений работ и чем больше людей (персонала) вовлечено в сферу реализации, тем сложнее и дороже реализация решений.

Перспективность действия решения. Так как принятие любого решения может повлечь за собой позитивные или негативные последствия, то необходимо добиться такого результата, в котором позитивные последствия будут преобладать, и соответственно это будет способствовать развитию фирмы, переходу фирмы на новый, более высокий уровень.

Фактор финансовых вложений и анализа финансовых вложений. При выборе решений, которые связаны с радикальными нововведениями, как правило, требуются значительные финансовые вложения, средства. Они могут быть собственными и/или заемными. Важно отслеживать и анализировать соотношение собственных и кредитных средств с тем, чтобы не оказаться в сильной зависимости от внешних источников финансирования и не обанкротиться.

Экономическая целесообразность принятия решения. Данный фактор связан с оценкой затрат и экономического эффекта, экономической выгоды и предполагает анализ соотношения выгоды и затрат.

Учет не только экономической выгоды, но и других видов эффекта, а именно: социального, нравственно-этического, технического.

Степень риска, связанного с последствиями от реализации решения. Данный фактор требует различных методик оценки рисков (финансовых, экономических и т.д.), соответственно руководитель должен обладать навыками выполнения такого анализа.

4.5. Риск при принятии решений

Под риском понимают опасность ошибочного решения. Поскольку риск – это прежде всего опасность потерь, что означает негативное отклонение от цели. Так как будущее никогда не известно, все решения связаны с риском.

Риск может заключаться во влиянии на рентабельность, доходы, затраты, оборот и ликвидность (возможность всегда оплачивать свои счета).

Можно различать риск:

- общий (угрожает предприятию как целому);
- специальный по фактору (сырьевой, по оборудованию, энергии, персоналу, капиталу);
- специальный при изготовлении продукции (брак, не те способы, в НИОКР, в хранении);
- специальный при оценке продукции (при сбыте, в цехах, в гарантиях, в оплате);

Риск можно подразделить на калькулируемый и некалькулируемый, страхуемый и нет.

Для влияния на все виды риска у менеджера имеется определенный инструментарий (рисунок 20).



Рисунок 20 – Инструментарий снижения влияния риска

Эластичность – многофункциональность средств производства и персонала.

Стимулирование сотрудников – связь их интересов с риском.

Системы обеспечения – охрана труда, пожарная безопасность, безопасность от провала, растрат, надежность продукции.

Сокращение систем – дублирование ненадежных элементов.

Указатели ошибок – тревожная сигнализация перед отказом.

Быстрое отключение – нулевые схемы при критической ситуации.

Ограничение риска – выбор правовой формы, рассредоточение, встречные сделки, оговорки о собственности, незначительная наличность в кассе, рассредоточение складов, производств, патентная защита.

Перекладывание риска на третьих лиц (поставщиков, кредиторов, наемных работников, покупателей, государство).

Обеспечение – договор о страховании.

4.6. Методы принятия управленческих решений

Метод проб и ошибок – метод, ориентированный на действие. С точки зрения организации является самым простым методом, не требующий специальной организации. Метод предполагает перечисление всех возможных вариантов решения проблемы без попытки упорядочить или строго организовать этот процесс.

Этот метод связан с неисследованностью, высоким уровнем новизны проблемы или с недостаточным уровнем профессионализма принимающего решение (небольшой опыт работы, отсутствие знания экспертных методов разработки и принятия управленческих решений).

Метод контрольных вопросов

Позволяет упорядочить процесс отбора вариантов и состоит в том, что варианты перечисляются в последовательности, задаваемой рядом специально подобранных наводящих вопросов. Эти вопросы составляют с учетом особенностей мышления.

В ходе разработки управленческих решений и на этапе их выбора используют ключевые слова, построенные в логической последовательности. Например:

- какова проблема (в чем заключается проблема)?
- кто участвует в ее решении?
- кто ее создает?
- где она возникла?
- какие возможны варианты решения?

Метод построен на логической структурной основе, но уровень аргументации часто бывает не очень высок.

Морфологический анализ

Данный метод, разработал в 1942 г. американский астрофизик Цвики. Используют его в целях расширения области поиска различных вариантов

решения проблемы. Он предполагает углубленную классификацию объектов и позволяет на основе построения модели (двух-трехмерной матрицы) получать новые решения путем составления комбинаций элементов морфологической модели (матрицы).

Основные этапы анализа:

1. Определение характеристик объекта или задач;
2. Определение разновидностей реализации этих задач;
3. Формирование морфологической модели в виде матрицы, где по вертикали отражается совокупность всех задач, которые необходимо решить для достижения поставленной цели. По горизонтали для каждой задачи дается вариант (один или несколько) реализации конкретного решения.
4. Получение комбинаций элементов матрицы, причем каждое новое решение представляет собой сочетание элементов, взятых по одному из каждой строки матрицы;
5. Анализ на предмет совместимости полученной модели в комбинации друг с другом. В случае несовместимости комбинация исключается из рассмотрения. Оставшиеся рассматриваемые варианты оцениваются, сравниваются по критериям, установленными в соответствии с требованиями решения данной проблемы, и выбирается лучший вариант.

Метод мозгового штурма

Возможны такие случаи, когда человек не в состоянии выбрать окончательное решение. В таком случае используют метод «мозгового штурма» (или метод номинальной группы), который имеет пользу в тех случаях, когда нужно выявить и сопоставить личные суждения, а затем принять решение. Этот метод разработал в 1939 г. американский ученый А.Осборн.

Методы мозгового штурма или мозговой атаки основаны на следующем психологическом эффекте. Если взять группу 5-8 человек, каждому предложить независимо и индивидуально высказать идеи и предложения по решению поставленной изобретательской или рационализаторской задачи, то в сумме

можно получить N идей. Если предложить этой группе коллективно высказать идеи по той же задаче, то получается $N \times k$ идей. При этом оказывается, что $N \times k$ намного больше N . Во время сеанса мозгового штурма происходит как бы цепная реакция идей, приводящая к интеллектуальному взрыву.

Метод мозгового штурма предназначен для активизации поиска различных вариантов решений и выбора из них лучшего. Его широко применяют в управленческой практике с целью получения максимального количества оригинальных идей за короткий промежуток времени (30 мин., максимум 40 мин.). Причем экспертами являются как генераторы идей – специалисты в этой сфере, так и генераторы идей – дилетанты (специалисты в другой сфере).

Метод «мозгового штурма» предполагает разделение по времени и исполнителям этапов «мозгового штурма». Участников разбивают на «генераторов» и «критиков». Генераторы высказывают как можно больше идей, а критики оценивают их идеи. Все высказанные идеи записывают на бумаге или на магнитофон.

Правила проведения мозговой атаки:

- краткость высказывания идеи (менее 1 мин);
- отсутствие критики высказанных предложений;
- возможность развития идеи, высказанной ранее;
- возможность записи идей на магнитофонную пленку.

Существует несколько видов мозговых атак.

Прямая мозговая атака (мозговой штурм). Постановка задачи творческой группой – участниками мозговой атаки – может иметь самую различную форму и содержание. Однако в ней должны быть четко сформулированы два момента: что в итоге желательно получить или иметь и что мешает получению желаемого. Постановка задачи для мозгового штурма должна отличаться краткостью изложения. Она может быть представлена в виде описания проблемной ситуации. Иногда имеет смысл дать более детальное

изложение постановки, когда описание проблемной ситуации дополняют предварительной формулировкой задачи в соответствии с операцией.

Чтобы провести мозговую атаку необходимо количество участников в творческой группе в порядке 5-12 человек, но возможно наличие и большего числа участников.

Целью проведения прямой мозговой атаки является выработка управленческого решения с помощью обсуждения предложенной идеи для решения данной проблемы. Метод прямого мозгового штурма целесообразно использовать:

- при решении изобретательских и рационализаторских задач в самых различных областях техники и видах деятельности, в том числе управленческой (по форме, деятельности и глубине проработки);
- на различных этапах решения творческой задачи и на различных стадиях разработки и проектирования изделий;
- в сочетании с другими эвристическими методами.

Обратная мозговая атака. При ее проведении используют закон прогрессивной конструктивной эволюции. Согласно этому закону переход к новому происходит через выявление и устранение дефектов в существующем. Таким образом, обратная мозговая атака не генерирует идеи, а целиком направлена на критику уже имеющихся идей.

Метод обратной мозговой атаки ориентирован на решение первой творческой задачи, то есть цель обратной мозговой атаки заключается в составлении наиболее полного списка недостатков рассматриваемого объекта, подвергающегося ничем не ограниченной критике. Объектом обратной мозговой атаки может быть конкретное изделие, процесс, сфера обслуживания и т.д.

Формулировка задач для обратной мозговой атаки должна включать в себя краткие и достаточно исчерпывающие ответы на следующие вопросы: Что представляет собой объект, который требуется улучшить? Какие недостатки объекта известны? Что требуется получить в результате мозговой атаки? На что

нужно обратить особое внимание?

Обратная мозговая атака может быть использована при :

- уточнении постановки изобретательских и рационализаторских задач;
- разработке технического задания или технического предложения;
- проведении экспертизы проектно-конструкторской документации на любой стадии разработки.

Двойная мозговая атака. Суть ее заключается в том, что после проведения прямой мозговой атаки делают перерыв от двух часов до двух-трех дней, затем еще раз повторяют прямую мозговую атаку. При двойной мозговой атаке число участников может возрасти до 20 и более человек. Обсуждение задачи идет в непринужденной обстановке и во время перерыва, при чем допускается критика высказанных идей, как бы «неофициальная». После перерыва генерация высказанных идей продолжается, но уже с учетом высказанных замечаний.

Теневая атака – мнения фиксируют на бумаге, затем выполняют их обработку.

Метод индивидуального мозгового штурма. Человек поочередно выполняет роль «генератора» и «критика».

Метод расстановки приоритетов

Используют для оценки и выбора лучшего варианта управленческого решения. Его применение заключается в попарном сравнении вариантов решения проблемы по определенным критериям. При этом используют следующие символы:

- > – если данный вариант лучше (1,5);
- = – если сравниваемые варианты равны (1);
- < – если данный вариант хуже другого (0,5).

Обоснование выбора лучшего варианта управленческого решения по методу расстановки приоритетов производится по следующему алгоритму:

- 1) определение критериев отбора предпочтительного варианта решения;

- 2) сопоставление систем сравнения вариантов по каждому критерию;
- 3) построение матрицы смежности по каждому критерию (К);
- 4) определение абсолютного приоритета P_{ik} абс;
- 5) определение относительного (нормированного) приоритета $P_{икотн}$;
- 6) построение системы сравнений для критериев и т.д. (как и для вариантов);
- 7) вычисление комплексного показателя приоритета варианта $P_{отн/ком i}$;
- 8) выбор наиболее приоритетного варианта по максимальному значению комплексного показателя приоритета варианта $P_{отн/ком i}$.

Метод дерева решений

Метод имеет несколько вариаций – дерево решений, дерево целей, коллективная экспертиза, программно-целевой подход.

Суть данного метода сводится к тому, что группа экспертов предоставляет личную оценку всех направлений и вариантов решения проблемы, выбирая при этом наиболее выгодный путь (вариант).

Показывает «пробелы», которым не уделили внимания.

Принцип построения:

1. Четкая иерархия.
2. Полнота.

Формирование результатов выполняется в несколько этапов.

Этап 1. Формирование группы экспертов с высоким уровнем компетентности. Количество экспертов может быть от 7 до 15 человек. В состав этой группы, как правило, включаются эксперты, непосредственно работающие в этой области знаний. При этом уровень их компетентности $K_{комп}$ оценивается с учетом их осведомленности (коэффициент осведомленности $K_{осв}$) и аргументации их предложений (коэффициент аргументации $K_{арг}$):

$$K_{осв} \left. \vphantom{K_{осв}} \right\} K_{комп} \cdot K_{арг}$$

Осведомленность и аргументированность определяются следующими характеристиками:

- 1) наличие у экспертов научных трудов в этой области (их теоретическая база, образование);
- 2) наличие у экспертов опыта работы в данной сфере;
- 3) источники аргументации (специальная литература, периодическая и патентная литература, всевозможные отчеты, электронные средства передачи информации, в том числе Интернет);
- 4) участие в симпозиумах, конференциях и совещаниях.

Совокупность этих оценок характеризует уровень компетентности каждого члена экспертной группы.

Считается, что допустимый уровень компетентности группы экспертов должен быть больше или равен 0,67. В этом случае группа имеет основание приступить к экспертным оценкам. В противном случае необходимо еще раз проанализировать состав группы с целью отстранения от работы менее компетентных экспертов.

Этап 2. Формулировка проблемы и построение экспертной группой дерева целей (рисунок 21).

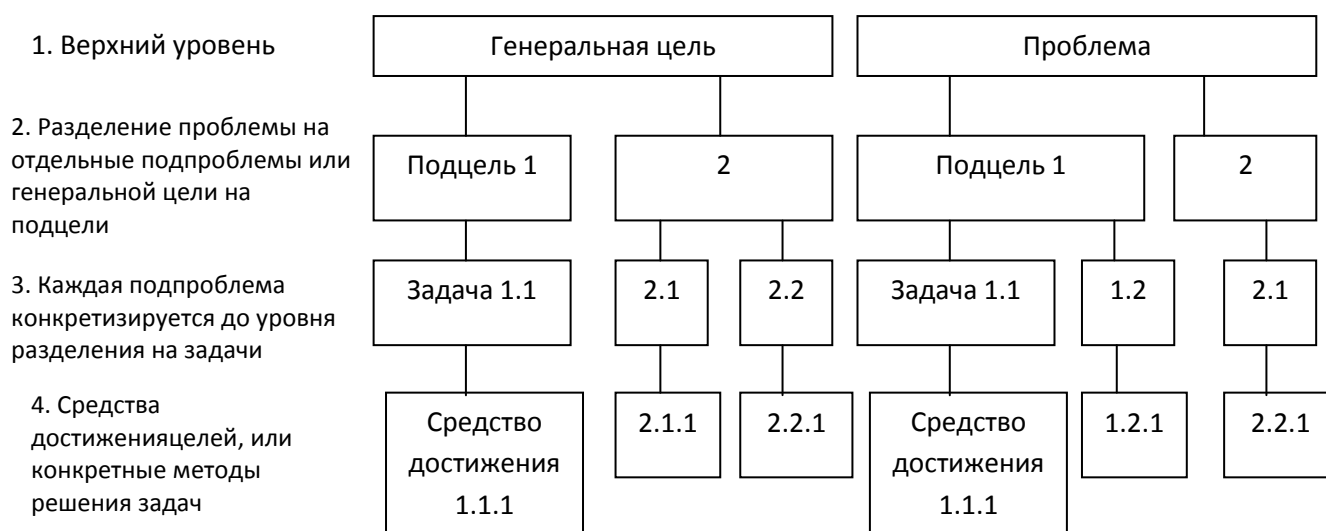


Рисунок 21 – Построение дерева решений

Этап 3. Оценка относительной важности, приоритетности, которая производится экспертами на каждом уровне дерева целей.

Для этого используется система балльных оценок, как правило, 5- или 10-балльная. Каждый эксперт дает сначала оценку важности подпроблемы, затем – важности задач, потом – важности средств достижения или конкретных вариантов решения. Балльные оценки сводятся в соответствующие таблицы (по уровням). В процессе обработки экспертных оценок определяются следующие величины: M_j — среднее статистическое значение по j -му направлению; S_j — сумма рангов по j -му направлению; K_{10j} — количество максимальных оценок, данных экспертами данному направлению по j -му направлению; V_j — коэффициент вариации (согласованность мнений экспертов по j -му направлению).

Для выявления приоритетного направления характерным является учет трех условий, а именно: максимум M_j , минимум S_j и минимум V_j . Приоритет выделяется в таблице двойной рамкой. Поэтому все уровни ранжируются, а на последнем уровне происходит выбор конкретного решения.

Метод функционально-стоимостного анализа (ФСА)

Данный метод применяют не только в технической сфере, но и при решении управленческих задач по формированию организационных структур, организации работы персонала, повышению отдачи функционирования подразделений. Он является универсальным методом выбора решений, позволяющим добиваться оптимизации затрат на исполнение функций объекта без ущерба их качеству.

Вся суть метода заключается в представлении объекта в виде взаимосвязанных функций (функциональной модели) и решения вопроса о том, все ли функции реально необходимы, какие из них можно объединить или исключить без ущерба для качества.

Метод ФСА хорошо себя зарекомендовал в управленческой практике разработки и принятия решений: он обладает высокой практической

полезностью в сфере построения организационных структур управления, в том числе при анализе функций исполнителей (выявление лишних функций, нейтральных, негативных и др.) и выборе оптимального соответствия качества выполнения функций с затратами на их реализацию.

Основные этапы проведения ФСА

Подготовительный:

- выбор объекта анализа;
- подбор членов исследовательской рабочей группы для решения поставленных задач;
- определение сроков, конкретных результатов, которых должна достигнуть группа, порядка взаимодействия с соответствующими службами.

Информационный:

- подготовка, сбор, систематизация информации об объекте ФСА и его аналогах;
- изучение потребностей и функций, которые нужно удовлетворить;
- прогнозирование конкурентоспособности объектов;
- изучение объекта и его аналогов;
- изучение условий их эксплуатации;
- изучение технологии создания объекта;
- построение структурно-экономической модели объекта;
- анализ стоимостной информации, определение затрат на изготовление и функционирование объекта и его составных частей, затрат на техническое обслуживание и ремонт объекта;
- дополнение структурно-элементной модели объекта и его составных частей стоимостной информацией;
- выявление зон наибольшего сосредоточения затрат в исследуемом объекте;
- анализ патентной информации в данной области, в том числе отклонённых предложений.

Аналитический:

- формулирование всех возможных функций объекта и его элементов;
- классификация функций;
- построение функциональной модели объекта;
- оценка значимости функций экспертным методом;
- определение материальных носителей соответствующих функций;
- оценка связанных с осуществлением функций затрат в увязке с соответствующими материальными носителями;
- построение функционально-стоимостной диаграммы, модели объекта с применением принципа иерархичности системного подхода. Модель содержит элементы объекта, шифры элементов, абсолютные и удельные затраты по элементам, а также доли функций, выполняемых этими элементами;
- определение противоречий между значимостью функций и их стоимостной оценкой;
- формулирование задач совершенствования объекта для последующих задач ФСА.

Творческий:

- выработка предложений по совершенствованию объекта;
- анализ и предварительный отбор предложений для реализации;
- систематизация предложений по функциям;
- формирование вариантов выполнения функций.

Исследовательский:

- разработка эскизного проекта по отобранным вариантам;
- экспертиза подготовленных решений;
- отбор наиболее рациональных вариантов решений;
- создание при необходимости макетов или опытных образцов для проведения испытаний;
- проведение испытаний;
- окончательный выбор реализуемых решений;

– технико-экономическое обоснование решений.

Рекомендательный:

- рассмотрение представленных технических решений на научно-техническом совете;
- принятие решения о возможности их реализации;
- согласование мероприятий по реализации принятых решений.

Внедренческий:

- включение мероприятий по обеспечению внедрения принятых предложений ФСА в соответствующие планы;
- контроль выполнения планов;
- оценка эффективности реализации планов;
- стимулирование работников за внедрение методов ФСА.

Метод платежной матрицы

Это – один из методов принятия управленческих решений, применяемый в условиях, когда:

- число альтернативных вариантов разумно ограничено;
- нет полной определенности в отношении того, что может произойти (неопределенность среды).

В данном случае платеж — это денежное вознаграждение за конкретную стратегию (работу) с учетом конкретных обстоятельств.

Если рассматриваемые варианты и платежи представить в виде матрицы, то получится платежная матрица. Менеджеру (руководителю) необходимо объективно оценить вероятность свершения события и рассчитать ожидаемое значение вероятности. Вероятность события варьируется от 0 (когда событие определенно не произойдет) до 1 (когда оно определенно произойдет). Сумма всех вероятностей равна 1. Вероятность может быть определена на основе экспертной оценки руководителя. Она прямо влияет на определение ожидаемого значения альтернативы (таблица 6).

Таблица 6 – Пример определения ожидаемого значения

| Вероятность | Результат | Ожидаемое значение |
|-------------|-----------|---|
| 0,5 | 20 000 | $= 0,5 \cdot 20\,000 + 0,3 \cdot 28\,000 + 0,2 \cdot 35\,000 = 25\,400$ |
| 0,3 | 28 000 | |
| 0,2 | 35 000 | |

Ожидаемое значение альтернативы определяется как сумма возможных значений (например, прибыль), умноженных на соответствующие вероятности (оценка эксперта). По его максимальному значению при заданных критериях менеджер выбирает лучший вариант.

Метод ценных подстановок (МЦП)

Данный метод можно использовать для разработки и принятия решений в тех случаях, когда у проблемы строго выражен функциональный характер. При этом функция должна быть выражена либо в виде произведения, либо в виде частного от деления одних показателей на другие, либо в виде суммы.

Суть метода заключается в последовательной замене плановых величин одного из факторов при условии, что остальные факторы остаются неизменными. Степень влияния на функцию того или иного фактора определяется последовательным вычитанием i -го расчета из $(i+1)$ -го. При этом в первом расчете все величины плановые, а в последнем – фактические.

Анализируя влияние факторов на функцию, выявляют за счет влияния каких факторов и как («+» или «—») произошли отклонения фактического значения функции от планового. Например, S – себестоимость товара — считается как сумма затрат на его производство: C_{mat} — затраты на материалы, L – оплата труда рабочих, $C_{орг}$ – организационные расходы и $C_{упр}$ – расходы на управление. Причем все затраты берут в процентном отношении к затратам на материалы: L – 20 %; $C_{орг}$ – 10%; $C_{упр}$ – 15 %.

По плану затраты на материалы должны были составить 50 руб. Соответственно $L = 10$ руб., $C_{орг} = 5$ руб., $C_{упр} = 7,5$ руб. Следовательно, $S_{пл}$ —

плановая себестоимость — составляет: $S_{пл} = 50 + 10 + 5 + 7,5 = 72,5$ руб. Однако на практике удалось уменьшить затраты на материалы, и они составили 48 руб. Какова фактическая себестоимость и каким образом на функцию S влияют различные факторы?

Решение: $S = C_{\text{мат}} + L + C_{\text{орг}} + C_{\text{упр}}$.

Составим таблицу плановых и фактических значений выбранных факторов (таблица 7).

Таблица 7 – Плановые и фактические значения выбранных факторов

| Факторы | Плановые значения, руб. | Фактические значения, руб. |
|------------------|-------------------------|----------------------------|
| S | 72,5 | 69,6 |
| C _{мат} | 50 | 48 |
| L | 10 | 9,6 |
| C _{орг} | 5 | 4,8 |
| C _{упр} | 7,5 | 7,2 |

Проведем анализ влияния факторов на себестоимость продукции. Отклонение фактической себестоимости товара от плановой произошло за счет влияния следующих факторов:

- 1) снижения затрат на материалы: $72,5 - 70,5 = 2 (+)$;
- 2) снижения затрат на оплату труда рабочим: $70,5 - 70,1 = 0,4 (+)$;
- 3) уменьшения организационных расходов: $70,1 - 69,9 = 0,2 (+)$;
- 4) уменьшения управленческих расходов: $69,9 - 69,6 = 0,3 (+)$

Метод сценариев

Метод сценариев используется в сфере принятия управленческих решений в долгосрочном периоде.

Сценарий – описание или картина будущего какого-либо объекта (фирмы), составленные с учетом правдоподобных предпочтений.

Прогнозная оценка чаще всего представляется в виде трех возможных вариантов сценария:

- 1) оптимистического;

- 2) пессимистического;
- 3) ожидаемого, наиболее вероятного.

Сценарий используют для принятия решений в сфере стратегического развития фирм, регионов, технологий, рынков.

Выделяют следующие этапы проведения (составления) сценария:

1. Формулировка проблемы:

- a) производится сбор и анализ информации;
- b) выполняется согласование со всеми участниками проекта решения сути задачи и ее формулировка.

2. Определение и группировка сфер влияния:

- a) выделяются критические точки среды бизнеса;
- b) производится оценка их возможного влияния на будущее фирмы.

3. Определение показателей будущего развития объекта.

Эти показатели не должны быть амбициозными или завышенными. Те сферы деятельности, развитие которых может идти по нескольким вариантам, описываются при помощи нескольких альтернативных показателей.

4. Формулирование и отбор согласующихся наборов предположений:

- a) развитие определяется исходя из сегодняшнего положения и всевозможных изменений;
- b) различные альтернативные предположения о будущем комбинируются в наборы;
- c) из всех полученных наборов выбирают, как правило, три с учетом следующих критериев:

- высокая сочетаемость, совместимость предположений, входящих в набор;
- наличие большого числа значимых переменных;
- высокая вероятность событий, относящихся к набору предположений.

5. Сопоставление намеченных показателей будущего состояния сфер (фирмы) с предположениями об их развитии:

а) сравниваются результаты этапов 3 и 4;

б) завышенные и заниженные показатели состояния корректируются при помощи данных этапа 4.

Для более точного прогноза необходимо сокращать интервал прогнозирования, то есть делить его на несколько фрагментов, составляя несколько сценариев.

6. Введение в анализ разрушительных событий.

Под разрушительным событием понимается как негативный, так и позитивный момент.

7. Установление последствий.

На данном этапе происходит сравнение стратегических проблем фирмы и выбранных вариантов развития.

5. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Успешность деятельности каждого предприятия зависит не только от квалификации персонала, но и от правильного координирования кадров, эффективности управления ими.

Менеджмент – вид деятельности по руководству людьми, который направлен на достижение целей предприятия путем использования труда, опыта, интеллекта и мотивов поведения людей с учетом их удовлетворенности трудом.

Как уже отмечалось ранее, рынок перенасыщен организациями, вследствие чего складывается большая конкурентная среда. Следует отметить, что практически все организации имеют приблизительно одинаковую техническую оснащенность, поэтому основная конкуренция между организациями заключается в персонале и в системе грамотного управления им. Учитывая это, каждый руководитель стремится направить все усилия для

повышения уровня привлекательности человеческих ресурсов. Большинство руководителей используют такой метод борьбы за ценных сотрудников как «охота за головами». При этом руководители готовы понести большие затраты с целью привлечения ценных кадров.

5.1. Особенности человеческих ресурсов

Основной отличительной особенностью человеческих ресурсов от всех других видов ресурсов, является то, что это «живые ресурсы», имеющие сознание, и результаты их использования носят вероятностный характер. Данные характеристики свидетельствуют о том, что достаточно сложно, а в некоторых случаях практически невозможно заранее определить, какая отдача будет от конкретного человека или группы рабочих. Соответственно к человеческим ресурсам необходим индивидуальный подход, так как в деятельности человека в большей степени преобладает духовный, нематериальный аспект.

На деятельность человека оказывают влияние различные факторы, что вызывает определенную проблему, связанную с непредсказуемостью результатов и трудностями в подсчетах и формализации.

Среди них можно выделить следующие основные группы:

- социальные;
- экономические;
- политические;
- психологические.

Для того чтобы добиться успеха в управлении, необходимо чтобы менеджер по персоналу обладал профессионализмом и знаниями в этой области, а также мог вызывать к себе доверие людей, с которыми он работает.

Так, качество продукта напрямую зависит как от персонала, так и от управления; на цену продукта также влияет работа персонала, что проявляется

в себестоимости — важнейшей составляющей цены.

Новизна, являясь определяющим фактором, также зависит от персонала. Она обусловлена разработкой оригинальных идей, получением патентов, упорным трудом разработчиков, исследователей, маркетологов и т. д. и их творческим подходом к решению конкретных задач.

Производительность работников оказывает влияние на снабжение рынка необходимым количеством товара, который соответствует спросу.

С другой стороны, квалификация персонала не считается всеопределяющим фактором. Многое зависит от выбранной системы управления персоналом и личных качеств, опыта и знаний менеджеров.

Система управления персоналом включает в себя решение наряду с другими таких вопросов, как:

- материальное стимулирование и формирование системы оплаты труда
- обеспечение оптимальных условий работы (эргономичность и безопасность рабочего места, обеспечение хорошего социально-психологического климата и требуемого уровня технической оснащенности);
- разработка перспективы карьерного роста («двойная лестница»)
- пробуждение интереса к работе (контроль и мотивация).

Стоит выделить, что главными задачами менеджера по персоналу является выбор кадров с учетом требуемого уровня квалификации, рациональное использование, развитие и мотивация персонала.

5.2. Методы управления персоналом

Экономические методы управления персоналом

Данный метод управления персоналом предполагает применение системы приемов и способов воздействия на исполнителей по средствам соизмерения затрат и результатов. Эта система может включать в себя материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплату,

себестоимость, прибыль, цену. Руководству организации следует обратить внимание, что кроме личных целей, участники проекта преследуют также общественные и групповые цели.

В качестве основных экономических методов управления персоналом следует выделить систему заработной платы и премирования. Причем данная система должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Таким образом, оплату труда менеджера целесообразно определять в зависимости от результатов его деятельности в сфере ответственности, либо с результатами деятельности всей фирмы.

Организационно-распорядительные методы управления персоналом

Организационно-распорядительные методы управления персоналом, представляют собой методы прямого воздействия, которые носят директивный и обязательный характер. Основу этих методов составляют дисциплина, ответственность, власть и принуждение.

К числу организационных методов относят:

- организационное проектирование,
- регламентирование,
- нормирование.

Однако в процессе управления не указываются конкретные лица и определенные даты исполнения.

За основу распорядительных методов принимают приказ, распоряжение, инструктаж. Здесь в процессе управления акцент делают на определенных исполнителях и конкретные сроки выполнения.

Разница между организационными методами и распорядительными, заключается в том что первые основаны на типовых ситуациях, а вторые относятся большей своей частью к конкретным.

Таким образом, можно отметить что распорядительные методы основываются на организационных.

Основа организационного регламентирования заключается в том, что устанавливаются определенные правила, обязательные для выполнения и которые определяют и организуют порядок и содержание организационной деятельности. К ним относят положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д..

Организационное нормирование включает в себя нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности фирмы.

Регламентирование и нормирование являются базой организационного проектирования новых и действующих фирм.

Распорядительные методы реализуются в форме:

- приказа,
- постановления,
- распоряжения,
- инструктажа,
- команды,
- рекомендации.

Управление производством осуществляется на основе правовых норм, которые касаются организационных, имущественных, трудовых и иных отношений в процессе производства.

Социально-психологические методы управления

Важность социально-психологических методов управления объясняется тем, что участниками процесса являются люди, для которых немаловажную роль играют социальные отношения.

К ним относятся:

- моральное поощрение,
- социальное планирование,
- убеждение,
- внушение,
- личный пример,

- регулирование межличностных и межгрупповых отношений,
- создание и поддержание морального климата в коллективе.

Мотивация исполнителя

Предпосылки успешной активной работы по исполнению заключаются в возможностях исполнителей:

- знать (информация о целевых установках или мероприятиях, по которым принято решение),
- уметь (эти установки и мероприятия должны быть "допустимыми" для исполнителей, в том числе не нарушать юридических и этических норм),
- мочь (исполнители должны иметь средства для выполнения порученного),
- хотеть (они должны быть мотивированы).

Под мотивом понимают побуждение человеческого поведения, базирующееся на субъективных ощущениях недостатков или личных стимулов. Мотивы человеческого поведения имеют определенную иерархию (она обычно называется "пирамидой Маслоу").

Прежде всего следует обеспечить сотрудника:

- возможностями выполнить работу,
- определить его рамки действий,
- четко сформулировать цели и задачи,
- создать окружение, способствующее выполнению задачи (предоставить средства, необходимую информацию, сформировать организацию, использовать стиль управления, основанный на сопричастности исполнителей).

Мотивационное управление концентрируется на:

- влиянии на состояние мотивации (степени идентификации сотрудника с фирмой, формировании его мотивов),
- чувстве его собственного достоинства (уважения как личности, сообщения о его значении для фирмы, ожиданиях результатов от его деятельности);

- приведении мотивов в действия (обсуждаются личные интересы и возможности сотрудника);
- усилении мотивов;
- оценке работы и аттестации (пересмотр зарплаты, рост, дополнительные выгоды);
- удовлетворении потребностей;
- обеспечении процесса мотивации.

Хорошая работа по мотивации сотрудников ведет к:

- увеличению оборота и прибыли;
- улучшению качества изделий;
- более творческому подходу и активности во внедрении достижений НТП;
- повышенному притоку сотрудников;
- повышению их работоспособности;
- большей сплоченности и солидарности;
- уменьшению текучести кадров;
- улучшению репутации фирмы.

5.3. Процесс формирования управленческих кадров

Одной из основных задач, с которой постоянно сталкиваются организации – это процесс формирования управленческих кадров. Это вызвано тем, что управляющие увольняются, уходят на пенсию, передвигаются по служебной "лестнице" и т.п. Этапы формирования управленческих кадров показаны на рисунке 22.

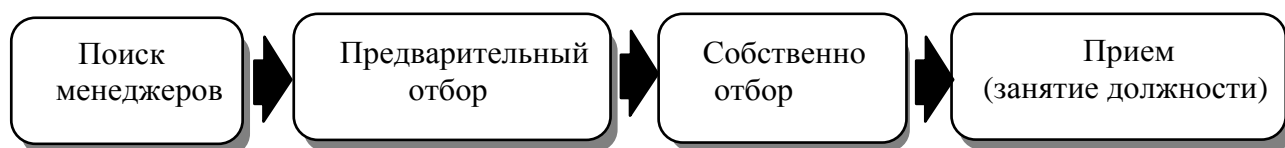


Рисунок 22 – Схема процесса формирования руководящих кадров

Поиск менеджеров

Обычно менеджеров находят среди сотрудников фирмы, что в большинстве случаев является лучшим решением по очевидным причинам.

При поиске управляющих со стороны пользуются следующими методами:

- непосредственное обращение к определенным лицам с предложением занять должность (обычно это касается менеджеров высшего звена);
- заявления о предоставлении работы;
- объявления в средствах массовой информации, например объявление конкурса в газете (обычно это касается менеджеров среднего и низшего звеньев);
- услуги посреднических фирм (биржи труда, службы занятости населения).

Предварительный отбор

Этот процесс заключается в том, что претенденты на должность, вначале заполняют анкеты, разработанные организацией, в которых указывают информацию о себе.

Затем по анкетным данным и предварительным беседам производится:

- отсев неудовлетворяющих фирму лиц (по возрасту, образованию и т.д.);
- разделение остальных менеджеров по профессиональному признаку (быстрота реакции, оценка руководителей) и личному положению (семейное положение, возможность командировок, возможность работать в несколько смен и т.п.);
- проведение бесед с целью определения системы ценностей и предпочтений кандидата.

Собственно отбор:

- психологический тест (логика, анализ, концентрация внимания);
- тест относительно образа действий в различных ситуациях.

5.4. Содержание работы руководителя

Всю работу по управлению можно разделить на две части:

- управление деятельностью фирмы,

- управление людьми (персоналом) (рисунок 23).



Рисунок 23 – Основные виды управления

Руководитель должен иметь:

- широкое общее представление о положении дел за пределами своего подразделения, осознание изменений во внешней среде и возможностях их использования,
- чуткость к ситуациям внутри и вне фирмы,
- творческий подход и умение мотивировать себя и персонал,
- желание и способность сотрудничать,
- понимание результатов, умение планировать и выполнять планы,
- способность идти на риск,
- способность принимать решения,
- готовность дать оценку полученным результатам и определить

программу развития фирмы и ее персонала.

В повседневной работе руководитель должен постоянно (а не случайно) получать результаты, иметь личный план работы, четко планировать деятельность подчиненных, делегировать им необходимые права и ответственность, обеспечивать четкую оценку деятельности подчиненных, обеспечить деятельность подразделения независимо от себя (например, подготовив заместителя), гордиться собою и подчиненными, желать сотрудничать, разрешать конфликты и т. д.

5.5. Стил ь управления

Это – типичные манеры и способы поведения менеджера.

Стили можно классифицировать по разным критериям (рисунок 24).



Рисунок 24 – Основные критерии стилей управления

А. Критерий участия исполнителей в управлении

Наиболее четко здесь различают три стиля:

- авторитарный (единолично менеджер решает и приказывает – сотрудники исполняют),
- сопричастный (сотрудники участвуют в той или иной мере в принятии решений),
- автономный (менеджер играет сдерживающую роль – сотрудники решают сами, обычно большинством).

Авторитарный стиль управления имеет разновидности:

- диктаторский (менеджер все решает сам, сотрудники исполняют под угрозой санкций),
- автократический (менеджер имеет в своем распоряжении обширный аппарат власти),
- бюрократический (авторитет менеджера покоится на формальных иерархических положениях системы),
- патриархальный (менеджер имеет авторитет "главы семьи", сотрудники неограниченно ему доверяют),
- благосклонный (менеджер использует свои неповторимые личные качества и пользуется высоким авторитетом, сотрудники поэтому следят за его решениями).

Сопричастный стиль тоже имеет варианты:

- коммуникационный (менеджер затрудняется в принятии решения и информирует сотрудников, последние задают вопросы, высказывают свое мнение, однако в конце концов должны следовать указаниям менеджера),
- консультативный (то же самое, но решения принимаются совместно, совещательно),
- совместное решение (менеджер выдвигает проблему, указывает ограничения, сотрудники сами принимают решение, менеджер сохраняет право вето).

Б. Классификация стилей управления по преимущественному критерию функций управления:

Б1 - Управление через инновацию (разработка инновации – как руководящее задание).

Б2 - Управление с помощью задания цели. (На каждом иерархическом уровне задают цели, имеется свобода в методе ее достижения, ограниченная сметой и контролем).

Преимущества: свобода реализации, осуществление личных целей, ответственность за результат.

Недостатки: жесткая система планирования, интенсивный контроль, отсутствие сопричастности сотрудников, издержки на контроль.

Б3 - Управление через согласование цели. (Это смешанная форма управления через задание цели и через сопричастность сотрудников. Сотрудники принимают участие в установлении целей).

Преимущества: согласование целей – лучшее условие их достижения, свобода в реализации, ориентировка на цель, а не на способ, осуществление личных целей в работе, общий контроль, ответственность, сопричастность.

Недостатки: жесткая система планирования, затраты времени на согласования, противоречия с иерархической системой, интенсификация контроля.

Б4 - Управление через правила решения.

Б5 - Управление через мотивацию.

Б6 - Управление через координацию.

Б7 - Управление только в исключительных случаях (менеджер оставляет за сотрудниками решения, связанные с выполнением задач). Вмешательство происходит в исключительных случаях (особо критические ситуации, игнорирование возможности решения, отклонения от заданных целей).

В. Критерий ориентации на сотрудников или на выполнение задач.

Пять типичных стилей отражены на рисунок 25.

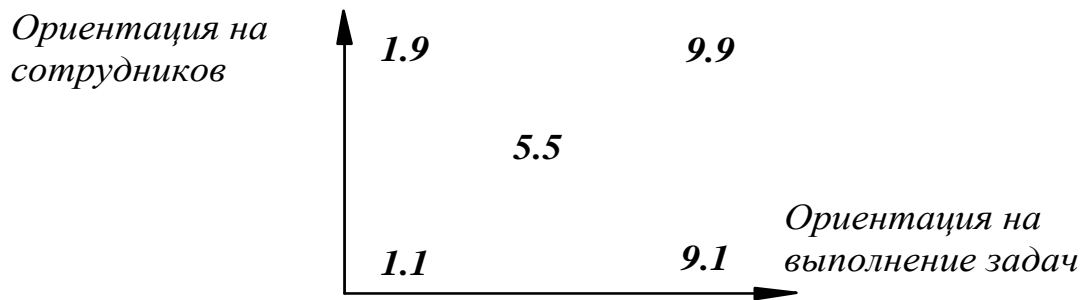


Рисунок 25 – Стили управления по критерию преимущественной ориентации

Стиль 1.1 (слабое управление) – нет давления на сотрудников, нет заботы о них, также слаба забота о решении задач менеджмента. Полезная отдача мала.

Стиль 9.1 (управление по задачам) – с сотрудниками обращаются, как с исполнительными механизмами, можно добиться высокой эффективности, но страдают человеческие отношения.

Стиль 1.9 (клубное управление) – господствует дружеская атмосфера, но пренебрегают решением задач.

Стиль 5.5 (управление по среднему пути) – достигается компромисс между требованиями по работе и интересами сотрудников, средняя производительность труда.

Стиль 9.9 (сильное управление) – идеальный стиль.

Управление комплектованием кадров

Процесс комплектования кадров включает в себя несколько этапов (рисунок 26).



Рисунок 26 – Основные этапы процесса комплектования кадров

При комплектовании кадров обычно решают следующие задачи:

- определение оптимальной численности исполнителей;
- определение качественного состава и подбор кадров;
- распределение по рабочим местам в соответствии с профессионально-квалификационным уровнем персонала;
- сохранение квалифицированных работников;
- обеспечение продвижения по службе внутри организации.

Очевидно, что процесс комплектования кадров, как, в принципе, и любой другой, подвержен влиянию различных факторов. Традиционно их разделяют на внешние и внутренние.

Внешние факторы:

- демографические (пол, возраст и т. п.);
- социально-экономические (образование, уровень дохода и т. п.);
- правовые (КЗоТ РФ и другие нормативные акты);
- научно-технические (организационно-технический уровень предприятия).

Внутренние факторы могут быть представлены совокупностью различных воздействий, определяющих эффективность выполнения задач комплектования.

5.6. Методы отбора и прием персонала

При приеме на работу фирме нужно решить ряд задач. К их числу относятся:

- учет внешних и внутрифирменных факторов, влияющих на процедуру найма;
- поиск источников замещения вакансий;
- выбор путей поиска кандидатур;
- учет влияния правовой среды.

1. Вакансии на предприятии могут появляться по двум причинам: внешним и внутрифирменным.

Внешние причины:

- конъюнктура рынка труда;
- колебания спроса и предложения рабочей силы;
- политико-экономические причины.

Внутрифирменные причины:

- продвижение по службе и кадровые перемещения;
- ротация (люди в пределах одного и того же предприятия поочередно пребывают в какой-либо должности);
- замена сотрудников в связи с уходом на пенсию, призывом в армию, по болезни;
- всевозможные конкурсы;
- расширение номенклатуры.

2. Для решения задачи поиска кадров предприятием можно использовать следующие основные источники замещения вакансий:

- биржи труда;
- центры трудоустройства;
- школы, колледжи, университеты;
- частные агентства;
- родственные предприятия;
- иммиграция;
- профсоюзы.

Выбор путей поиска кандидатур зачастую сводят к следующим вариантам:

- обращение в агентство;
- неформальные связи;
- презентации и паблик рилейшенз.

3. Правовые аспекты приема на работу рассматривают с позиций

соответствия следующим аспектам:

- трудовому договору между работодателем и работником;
- гарантиям при приеме на работу (соответствие КЗоТ);
- правильному юридическому оформлению приема на работу (выход приказа, запись в трудовую книжку, печать, штамп);
- испытательному сроку при приеме (не более трех месяцев);
- ограничениям на совместную службу родственников.

Расторжение трудового договора

Расторжение трудового договора по инициативе администрации возможно в следующих случаях:

- 1) ликвидация предприятия;
- 2) сокращение штата работников;
- 3) несоответствие работника занимаемой должности;
- 4) систематическое неисполнение работником своих обязанностей без уважительной причины;
- 5) прогулы без уважительной причины;
- 6) неявка на работу более четырех месяцев подряд вследствие временной нетрудоспособности;
- 7) восстановление на работе работника, ранее выполнявшего эту работу (например, по суду);
- 8) появление на работе в нетрезвом состоянии;
- 9) совершение хищения по месту работы.

Пункты 1, 3, 8 вступают в действие в том случае, если работника невозможно перевести на другую работу.

Методы отбора персонала

Анкетирование. При помощи данного метода осуществляют первоначальный отбор и «сортировку» претендентов. Для проведения анкетирования, организация подготавливает анкеты, в которых формулируются вопросы с соблюдением законодательных норм. Однако анкетирование редко

используют как единственный и самостоятельный метод отбора.

Собеседование, существующее в двух видах:

- дисциплинарное, касающееся вопросов, связанных с условиями и режимом работы (режим отпусков, гибкость графика, командировки);
- квалификационное, включающее в себя вопросы, связанные с профессиональной деятельностью.

Британским институтом по производственной психологии разработан «План 7 пунктов», который представляет собой обязательный перечень моментов, на которые менеджеру по персоналу следует обратить внимание при собеседовании:

- физические данные;
- образование и опыт;
- интеллект;
- интересы, хобби;
- способность к физическому труду, устной речи, счету;
- диспозиция (наличие лидерских качеств, чувства ответственности, общительность);
- личные обстоятельства (влияние работы на личную жизнь).

Интервьюирование — вид собеседования, характеризующийся коротким периодом времени и определенным, заранее составленным кругом вопросов. Основная цель — внести уточнения и ясность по заранее проведенному опросу с целью принятия окончательного решения о приеме на работу.

Отборочный тест — используют как дополнительный инструмент. Данный метод, активно применяющийся в различных странах, должен быть хорошо организован и соответствовать конкретной системе.

Метод «аквариума» — достаточно эффективен, однако слишком дорог и используется в редких случаях для отбора специалистов топ-уровня.

Для использования данного метода при отборе персонала необходимо наличие специального помещения (зала), в центре которого располагается стол,

за который приглашают претендентов, обычно 2-3 человека, а по периметру располагаются эксперты. В состав экспертов могут входить:

- топ-менеджеры, вице-президенты, президент, которые впоследствии будут сотрудничать с одним из претендентов;
- менеджеры по персоналу, психологи, юристы и пр., которые дают оценку претендентам в процессе решения ими предложенной аналитической задачи.

Для отбора претендентов им предлагается какая-либо ситуация или проблема, которая была решена ранее, либо сейчас стоит перед фирмой. Затем претенденты предлагают свою версию решения поставленной задачи, после чего эксперты оценивают ответ каждого. По результатам экспертной оценки выбирают наиболее достойного претендента. Вся процедура кратковременна (занимает около 30 мин).

5.7. Управление развитием персонала

Управление развитием персонала реализуется в рамках двух основных направлений:

- обучение и повышение квалификации;
- планирование и развитие карьеры.

Необходимость получения образования обусловлена несколькими причинами:

- сменой работы;
- установкой нового оборудования;
- повышением в должности;
- реорганизацией предприятия.

Необходимо помнить, что между понятиями «образование» и «подготовка» существуют различия.

Образование – получение субъектом фундаментальных теоретических

знаний в образовательном учреждении, например в лицее, гимназии, институте, университете.

Подготовка — использование теоретических знаний в конкретных (производственных) ситуациях.

Термин «подготовка» касается работников низшего звена, в то время как *повышение квалификации* — сотрудников более высокого уровня. Необходимость проведения подготовки или повышения квалификации персонала внутри фирмы могут обуславливать следующие причины:

- нехватка квалифицированных кадров на национальном уровне;
- увеличение стоимости рабочей силы;
- давление конкурентов, создающее условия для более эффективного использования труда собственных работников;
- технологические изменения, связанные с научно-техническим прогрессом;
- подготовка к более высокой должности;
- развитие потенциала работников;
- рост объемов производства, торговли, предоставляемых услуг;
- рост социальной ответственности фирмы за ее работников, то есть создание фирмой условий для развития работников.

Цели повышения квалификации, подготовки и переподготовки:

- удержание работника в организации, сохранение его для фирмы;
- продвижение по служебной лестнице (создание резерва на управленческие должности);
- повышение производительности и качества труда и качества продукции;
- предотвращение профессиональной деградации специалистов,
- нахождение сотрудниками тех видов работ, которые соответствуют их темпераменту, запросам и характеру специальности.

Типы внутрифирменного обучения

Существуют два основных типа внутрифирменного обучения:

- 1) без отрыва от производства;
- 2) с отрывом от производства.

Каждый из вышеперечисленных вариантов предполагает различные способы организации обучения. В первом случае можно выделить следующие методы:

- смена работы;
- чередование операций;
- командировка в другие организации (дочерние фирмы, филиалы);
- специальный подбор заданий для обучения;
- наставничество, то есть повышение мастерства у более квалифицированного работника;
- система быстрого реагирования после наставничества («натаскивание» сотрудника на выполнение определенных действий и операций);
- использование рабочих инструкций (вариант самостоятельной подготовки и переподготовки);
- стенды, тренажеры, которые имитируют какую-либо операцию или ситуацию.

Организация обучения с отрывом от производства предусматривает обучение сотрудника на различных курсах повышения квалификации, которые можно проводить в специализированных центрах или вузах, где читают необходимый курс лекций. Следует отметить, что в Европе основной упор делают на подготовку по индивидуальным программам, так как только в этом случае можно получить максимальный эффект.

5.8. Планирование карьеры

Условия жесткой конкуренции обуславливают необходимость повышения потенциала персонала. Одним из путей является развитие

персонала путем использования карьерного роста. Карьерная политика предприятия позволяет решать стратегические задачи. Персонал должен быть удовлетворен, а следовательно, заинтересован в работе.

Одним из актуальных направлений деятельности менеджеров по персоналу является планирование карьеры, которое начинается с осознания того, как осуществляется выбор карьеры.

Карьера — совокупность должностей, которые занимал и занимает на данный момент времени работник (фактическая карьера) и/или может занимать (плановая карьера).

Карьера является предметом выбора субъекта и предметом управления со стороны менеджера по персоналу. Профессионально-квалификационная структура отражает специфику качества и количества труда конкретных работников фирмы.

Виды карьеры

Ситуационная карьера: поворотами в судьбе конкретного человека распоряжается случай, при котором не нужно заранее учитывать факторы планирования карьеры. Они сами придут в свое время и заставят принимать решения о кадровых перемещениях и назначениях.

«От начальника»: модернизация предыдущего варианта, но здесь акцентировано внимание на лице, принимающем решение (от которого зависит карьера). Те, кто заинтересован в ней, поневоле формируют систему работы под начальника.

«От развития объекта»: бывают ситуации, когда карьера работника находится в его собственных руках. Например, возглавляя небольшое подразделение, его руководитель добивается развития, превращая его в более крупное. В связи с этим повышается его должностное положение.

«Собственноручная карьера»: некоторые люди работают настолько профессионально, что этот профессионализм сам себе прокладывает дорогу вверх по должностной лестнице.

«По трупам»: ведущая роль принадлежит карьеристу в резко отрицательном смысле слова. Карьерные интересы настолько превалируют в его жизни, что он не остановится ни перед чем. «Трупный» карьеризм использует различные методы по уничтожению мешающих ему работников.

Системная карьера

Современным методом планирования и развития карьеры является *системная карьера*, основными идеями которой являются:

- обучение работников кадровых служб квалификационной разработке системной карьеры, «карьерным технологиям»;
- объединение в единое целое различных составных частей карьеры;
- использование системного подхода и средств без учета влияния случайных факторов;
- создание организационного фундамента для планирования карьеры.

Характеристика составных частей системной карьеры.

Вертикальная карьера, или должностное продвижение работника вверх по служебной лестнице. Важно учесть при этом не только смену должностей, но и развитие знаний, навыков, умений. Такая карьера требует:

- описания каждой должности или составления должностных характеристик или инструкций, которые включают задачи, обязанности, права, ответственность, требования к знаниям, навыкам и умениям претендента, критерии оценки его деятельности;
- оценки знаний, навыков и умений работника при предполагаемом уходе с должности и планируемом занятии вышестоящей должности;
- предоставления возможной преддолжностной подготовки или преддолжностного повышения квалификации.

Самое уязвимое место — несоответствие уровня знаний, навыков и умений конкретного работника занимаемой должности. Это обстоятельство имеет двоякое проявление:

- работник находится ниже, чем того требует должность. Обычно при

таким «авансе» рассчитывают на рост в должности в процессе освоения работы. Если работник не оправдывает такой «аванс», то срабатывает «принцип Питера», то есть человек, достигнув уровня некомпетентности, продолжает управлять;

- способного и компетентного специалиста пытаются превратить в не способного и не компетентного руководителя.

Подобные кадровые эксперименты обходятся очень дорого для организации.

Горизонтальное продвижение (профессиональная карьера). Одним из направлений данного типа карьеры является ротация, которая имеет следующие разновидности:

- *кольцевая ротация*: работник, пройдя ряд должностей за определенное время, возвращается на свою прежнюю должность;

- *короткая ротация*: прохождение работником небольшого и четко спланированного количества должностей до своей основной должности. Такой подход используют, как правило, в подсистемах становления и формирования специалистов и руководителей после приема на работу;

- *безвозвратная ротация*: продвижение без возврата на свою «стартовую должность».

Планирование карьеры и стадии трудовой деятельности

Согласно Вудкоку и Фрэнсису *планирование карьеры* означает создание условий для непрерывного преодоления человеком достигаемых уровней, причем между этапами жизни и стадиями карьеры существует определенная связь. С позиции Вудкока и Фрэнсиса, стадии трудовой деятельности классифицируются следующим образом:

- стадия А: обучение;
- стадия В: включение;
- стадия С: достижение успеха;
- стадия D : профессионализм;

- стадия Е : переоценка ценностей;
- стадия F: мастерство;
- стадия G : пенсионный период;
- стадия D : профессионализм.

Вышеуказанные стадии, за исключением первой и последней, составляют период жизненной активности человека:

- стадия В (20—24 года) – период начальной карьеры - вхождение в организацию и обретение своего места в ней;
- стадия С (30 лет) – период стремления заявить о себе, добиться успехов, признания в организации;
- стадия D (35—45 лет) — период высокого профессионализма, расширения сферы применения своих знаний и способностей, опыта, упрочения занимаемых позиций на предприятии;
- стадия Е (50—60 лет) — период переоценки своих достижений, значения проделанной работы, период сомнений в правильности выбора;
- стадия F (более 60 лет) — стадия мастерства, период акцента на развитии других сотрудников (молодых), демонстрация искусства управления, стремление к благополучию всего предприятия.

Организация работы по планированию карьеры со стороны менеджера по персоналу заключается в определении целей развития карьеры самого работника и целей развития фирмы. Основной эффект деятельности менеджера по персоналу обусловлен оптимальным сочетанием достижения обеих целей, однако добиться этого в реальных условиях сложно. Поэтому наиболее распространенным на практике является метод, предусматривающий работу сотрудника последовательно на ряде должностей, прежде чем он займет целевую должность. При этом на каждой должности он должен реализовать конкретную цель предприятия.

Анализируя зарубежную практику, можно сделать вывод, что существующие модели планирования карьеры весьма многочисленны.

6. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

6.1. Виды и уровни конфликтов

Конфликт – это столкновение расходящихся интересов и линий поведения.

В социальных системах нередко возникают конфликтные ситуации, которые мешают выполнению задач организации, поэтому важной задачей менеджеров является их преодоление.

Различают конфликты между:

- лицами (сотрудниками, менеджерами или сотрудниками и менеджерами);
- группами;
- системами и подсистемами (между предприятиями, филиалами, предприятием и муниципалитетом и т.п.).

Конфликты делятся на открытые и скрытые, внутренние и внешние.

Возможные варианты управления конфликтами показаны на рисунке 27.

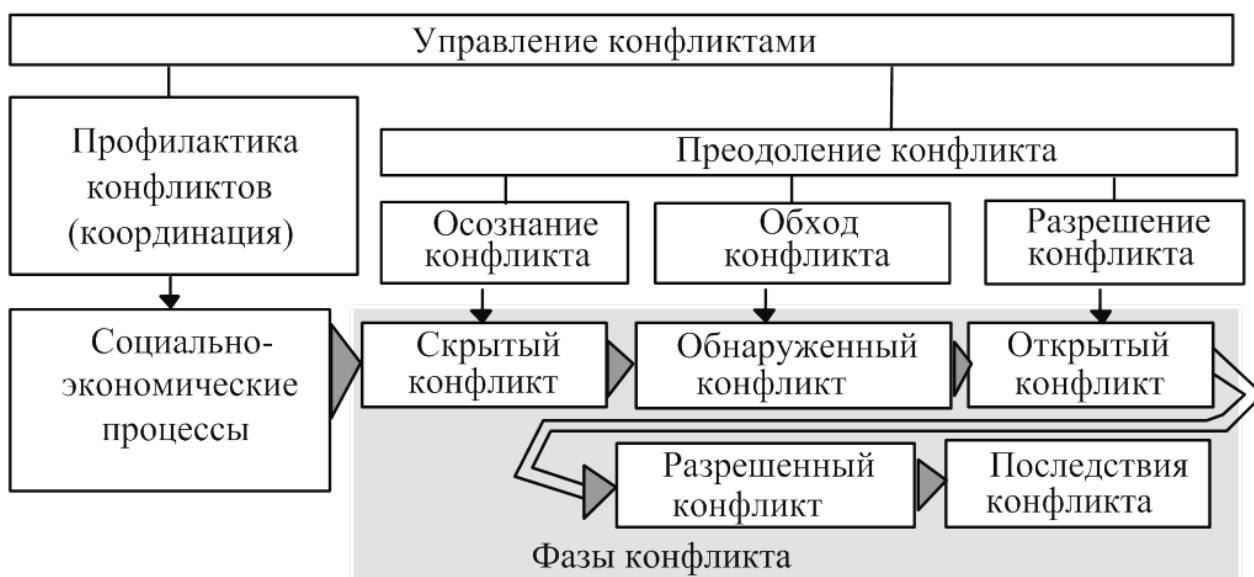


Рисунок 27 – Варианты управления конфликтами

Уровни конфликтов в организации

Внутриличностный конфликт свойствен индивиду и по своей природе чаще всего является конфликтом целей или взглядов. Конфликтом целей он становится тогда, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Конфликтом взглядов он становится, когда индивид признает несостоятельность своих целей, идей, мыслей и поведения в целом.

Межличностный конфликт — самый распространенный тип конфликта. Участниками данного вида конфликта выступают обычно два и более индивида. Стороны противостоят друг другу с позиций целей, ценностей или поведения.

Внутригрупповой конфликт. Считается, что внутригрупповой конфликт — гораздо больше, чем просто сумма межличностных конфликтов. Внутригрупповой конфликт чаще всего представляет собой противоречие или столкновение двух и более групп. Одной из причин возникновения данного конфликта является профессиональная основа (конструкторы и технологи, производственники и маркетологи). Основа также может быть сугубо эмоциональной (труженики и лентяи) и социальной (управляющие и рабочие). Внутригрупповой конфликт может перерасти во внутриорганизационный.

Внутриорганизационный конфликт. Существуют различные виды внутриорганизационного конфликта:

- вертикальный (возникает между уровнями управления);
- горизонтальный (конфликт целей);
- линейно-функциональный (возникает между линейным руководителем и специалистами);
- ролевой (обусловлен несоответствием задания и ролью индивида).

6.2. Управление конфликтной ситуацией

Существуют несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Структурные методы

Разъяснение требований к работе – объяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Руководитель разъясняет все эти вопросы для подчиненных, чтобы они хорошо поняли, чего ждут от них в каждой ситуации.

Координационные и интеграционные механизмы. Один из самых распространенных механизмов — цепь команд. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

Общеорганизационные комплексные цели. Эффективное осуществление целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели — направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Структура системы вознаграждений. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не

поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Межличностные методы

Для преодоления межличностного конфликта на практике обычно применяют матрицу, которая строится с учетом ориентации на «интерес к себе» и «интерес к другим». В каждом случае с помощью этой матрицы измеряется интерес по оси абсцисс или ординат. При разрешении таких конфликтов обычно руководствуются следующими стилями:

- разрешение конфликта силой;
- уход от конфликта;
- разрешение конфликта посредством сотрудничества;
- разрешение конфликта путем компромисса;
- вхождение в положение другой стороны

Разрешение конфликта силой. Этот стиль характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в устранении конфликта, но при этом не учитывается позиция другой стороны. Для того чтобы использовать данный стиль решения конфликта необходима власть или физические преимущества. Преобладает принцип «интерес к себе», «выигрыш (наш) — проигрыш (другой стороны)».

Уход от конфликта. Этот стиль решения конфликта связан с нежеланием участвовать в его разрешении или с отсутствием настойчивости. Главное — быть в стороне, соблюдать нейтралитет. Такая позиция свидетельствует либо о решении дать конфликту развиваться, либо о неприятии напряженности и беспорядка. На практике применение данного стиля является результативным, однако менеджеру по персоналу не стоит игнорировать конфликт, так как это может повлечь за собой еще большее недовольство. В таком случае проигрывают обе стороны. «Низкий интерес к себе и к другим», «проигрыш — проигрыш».

Разрешение конфликта посредством сотрудничества. Разрешение конфликта с помощью данного стиля обусловлено прежде всего высокой

степенью личной вовлеченности индивида в конфликт, либо особым желанием объединить все усилия с другими для разрешения межличностного конфликта. При использовании такого подхода выигрывает каждая сторона. «Высокий интерес и к себе и к другим», «выигрыш — выигрыш».

Сторонники этого стиля:

- рассматривают конфликт как нормальное явление, помогающее и ведущее к более творческому решению возникающих проблем (но только если конфликтом управлять);
- проявляют доверие и откровенность в отношении к другим;
- считают, что каждый участник конфликта имеет равные права в его разрешении;
- считают, что никто не должен пострадать на этапе разрешения конфликта.

Разрешение конфликта путем компромисса. Разрешение конфликта посредством данного стиля основано на учете интересов обеих сторон и разрешается посредством переговоров. В ходе переговоров каждая из сторон идет на определенные уступки. При использовании данного стиля отсутствует как взаимная удовлетворенность, так и неудовлетворенность. «Невыигрыш — невыигрыш».

Вхождение в положение другой стороны. Такой стиль обычно означает желание кооперироваться с другими, но при этом не вносить в эту кооперацию своего сильного интереса. Основная цель данной тактики – реализовать желания других. С одной стороны, люди, использующие такой стиль разрешения конфликта воспринимаются окружающими с положительной стороны, хотя с другой – их могут рассматривать как слабую натуру, которая легко поддается чужому влиянию. «Невыигрыш - выигрыш».

6.3. Роль мотивации в управлении

Мотивация — это деятельность, основная цель которой – активизировать трудовой коллектив и каждого работающего в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, сформулированных в планах. Опыт лидеров современного бизнеса показывает, что они добиваются успеха, если признают людей главным источником эффективного развития организации. В то же время неудачи в реализации их замыслов чаще всего связаны с отсутствием поддержки со стороны персонала.

Мотивация — это органическая часть процесса управления, посредством которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом последнего являются эффективные совместные действия, реализующие планы организации.

Процесс мотивации включает в себя:

- установление или оценку неудовлетворенных потребностей;
- формулировку целей, направленных на удовлетворение потребностей;
- определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей.

В основе процесса мотивации лежит индивидуальная человеческая потребность (физиологическая или психологическая), удовлетворение которой достигается путем определенного поведения или действий. Поэтому мотивацию определяют еще и как «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации». Этот процесс включает несколько этапов между осознанием человеком неудовлетворенных потребностей и их удовлетворением (рисунок 28).



Рисунок 28 – Процесс индивидуальной мотивации

Действия по мотивации включают в себя экономическое и моральное стимулирование, обогащение самого содержания труда и создание условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. Осуществляя эту функцию, менеджеры должны постоянно воздействовать на факторы результативной работы членов трудового коллектива. Современные менеджеры внимательно относятся к таким факторам, как:

- разнообразие работы по содержанию;
- рост и расширение профессиональной квалификации работающих;
- удовлетворение от работы и ее результатов;
- повышение ответственности;
- условия для проявления инициативы;
- осуществление самоконтроля.

Теоретическая база мотивации

Существуют различные теории мотивации, базирующиеся на удовлетворении потребностей и побуждении людей к действиям. Среди них выделяют три наиболее известные теории мотивации по потребностям, разработанные А. Маслоу, Д. МакКлеландом и Ф.Герцбергом. Их подробное содержание, достоинства и недостатки описаны достаточно полно в специальной литературе, поэтому для наших целей мы приводим их обобщенную характеристику.

А. Маслоу известен как автор ***теории мотивации через иерархию потребностей***. Данная теория сводится к тому, что каждый индивид имеет иерархию из пяти базовых потребностей:

- физиологические (самый низший уровень);
- потребности в безопасности;
- потребность в социальном признании;
- потребности в уважении;
- потребность в самовыражении.

Суть данного метода заключается в том, что в результате преодоления

потребностей нижнего уровня человек стремится к удовлетворению потребностей следующего уровня; это непрерывно расширяет его потенциал, поэтому потребность в самовыражении никогда не может быть полностью исчерпана. Это свидетельствует о том, что процесс мотивации поведения через потребности является бесконечным.

Другая теория мотивации, автором которой является Д. МакКлеланд известна как **теория трех потребностей**: власти, успеха и причастности. В известной мере она сходна с теорией Маслоу: потребности во власти и успехе, например, характерны для людей, достигших удовлетворения своих потребностей между четвертым и пятым уровнями, а потребность в причастности свойственна людям, достигшим третьего уровня по теории Маслоу. Поэтому считают, что на практике эта теория в большей мере применима к мотивации людей, занимающих (или стремящихся занять) высокие позиции в организации.

В соответствии с **двухфакторной теорией мотивации** Ф. Герцберга все факторы, влияющие на работу, делятся на две большие группы: гигиенические, связанные с окружающей средой, и факторы мотивации, отражающие характер и сущность самой работы. Гигиенические факторы — это размер оплаты, условия труда, межличностные отношения и характер контроля со стороны непосредственного начальника. Эта группа факторов соответствует трем первым уровням потребностей по теории Маслоу. Если они удовлетворены, у работника не развивается чувства неудовлетворенности работой. Для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов, которые сопоставимы с двумя высшими уровнями мотивации по теории Маслоу. Они выражают мотивы жизни и трудовой деятельности работника: получение удовлетворенности от самой работы и ее результатов, продвижение по служебной лестнице, признание заслуг и достоинств со стороны других, самовыражение, ответственность, рост возможностей. В современных условиях большое значение приобретает также ощущение

принадлежности к команде, организации и ее ценностным ориентациям.

Наряду с теориями мотивации, базирующимися на потребностях, ученые разработали и другие подходы, которые получили название процессуальных теорий мотивации. Общим в них является то, что поведение людей в организации определяется не только их потребностями, но и восприятием и ожиданиями, связанными с конкретной ситуацией и возможными последствиями выбранного типа поведения.

Теория ожиданий, например, рассматривает мотивацию как функцию ожидания вознаграждения за произведенные усилия. Мотивы, которые побуждают работника к определенному поведению, зависят от величины ожидания того, что это поведение приведет к результату, а также от того, как этот результат оценивается самим работником. В этой теории используются три переменные: привлекательность, соотношение между результатами и вознаграждением и соотношение между усилиями и результатами.

Теория справедливости исходит из того, что работники взвешивают их усилия с вознаграждением и сравнивают полученный результат с оценкой других работников той же или других категорий. Если при этом обнаруживается несоответствие, возникает напряжение, которое является фактором мотивации.

Комплексная процессуальная теория, известная как модель Л. Портера—Э. Лоулера, рассматривает мотивацию как функцию потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в его получении.

Теоретические положения, развитые в этих теориях, нашли определенное отражение в методах мотивации работников, используемых организациями.

В теории выделяют четыре основных метода мотивации:

— принуждение — основано на страхе подвергнуться наказанию, например в виде увольнения, перевода на нижеоплачиваемую работу, штрафа и т. д.;

– вознаграждение — в виде систем материального (заработная плата, премии, участие в прибылях и т. д.) и нематериального (награда, благодарность и т. п.) стимулирования хорошего труда;

– солидарность — развитие у работников ценностей и целей, совпадающих или близких к ценностям и целям организации, что достигается путем убеждения, воспитания, обучения и создания благоприятного организационного климата;

– приспособление — оказание влияния на цели и задачи организации путем частичного приспособления их к целям менеджеров высшего и среднего уровней. Этот вид мотивации требует делегирования полномочий на нижние уровни, что становится мотивом для внутреннего объединения целей менеджеров и персонала организации.

6.4. Оценка результативности труда работников

Выбирая методы проведения аттестации персонала, важно четко определить ее цели, а именно:

– оценка эффективности труда работников и соответствия их занимаемым должностям,

– выявление перспективных сотрудников для их подготовки и продвижения.

Оценка эффективности труда рабочих имеет своей целью сопоставить реальное содержание, качество, объемы и интенсивность труда персонала с нормативными (плановыми) показателями. Такие характеристики труда персонала, как правило, представлены в планах и программах, технологических картах работы предприятия. При этом подобная оценка не представляет особой сложности, процесс нормирования труда рабочих в достаточной степени отработан.

Оценка персонала имеет своей целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста, а также разработки кадровых мероприятий, необходимых для достижения целей кадровой политики.

Одним из способов оценки потенциала персонала является аттестация.

Аттестация: порядок проведения, основные этапы

Для проведения аттестации создается специальная комиссия, персональный состав которой утверждают соответствующим распоряжением.

Аттестацию проводят в несколько этапов:

1. Издание приказа о проведении аттестации.

2. Утверждение порядка проведения.

3. Создание аттестационной комиссии. В нее могут входить как непосредственные руководители оцениваемых, так и другие начальники, коллеги, подчиненные, специалисты кадровых служб, внешние консультанты и, наконец, сам оцениваемый (самооценка).

4. Составление списка аттестуемых.

5. Определение времени (составление конкретного графика) проведения аттестации. К этому времени должны быть подготовлены все тесты и другие методические материалы.

На этапе составления списка аттестуемых одним из самых ответственных моментов является подготовка критериев оценки аттестуемых.

Для того чтобы правильно сформулировать критерии, необходимо четко представлять, чем должен заниматься сотрудник в данной должности, а также ключевые факторы этой должности. Только после этого можно правильно сформулировать критерии оценки. Эти критерии должны быть точными и понятными. Они не должны быть двусмысленными («качественная работа», например, может включать выполнение в срок, творческий подход и т. п.) или слишком сложными (например «достижение положительного результата в

определенный срок» – такой критерий следует разбить на простые или более четко описать).

После того как критерии сформулированы, необходимо ввести шкалу. Она должна раскрывать сущность того, как выполняют данную работу исходя из данного критерия.

После проведения аттестации результаты, как правило, доводятся до сведения аттестуемого путем неформального общения – проводится собеседование, внимание аттестуемого акцентируют на сферах и областях, которые требуют совершенствования, даются рекомендации для продвижения по должностной лестнице.

Результаты аттестации отражаются в аттестационном листе. В нем должна присутствовать следующая информация:

- ФИО;
- должность;
- стаж работы;
- квалификационная категория;
- замечания, высказанные членами комиссии;
- рекомендации аттестационной комиссии по следующим направлениям:
 - профессиональные знания;
 - необходимость дальнейшего обучения;
 - развитие карьеры;
 - решение аттестационной комиссии.

Аттестационный лист должны подписать председатель и члены аттестационной комиссии, после чего его отдают на ознакомление и подпись директору организации.

Оценка работы персонала позволяет, с одной стороны, обеспечить нормальное функционирование отдельных подразделений и всей организации и успешное решение производственных задач, а с другой — более эффективно использовать потенциал работников за счет того, что система оценки позволяет

повышать уровень их мотивации, определяя направления их развития и стимулируя потребность в обучении и повышении квалификации.

Установление стандартов и нормативов

Основа применения данного метода заключается в том, что работа оценивается с учетом установленных стандартов и нормативов, с которыми затем сравниваются показатели работы каждого сотрудника.

Чаще всего применение данного метода встречается в условиях производства. Следует отметить, что в качестве рабочих стандартов и нормативов необходимо устанавливать такие показатели, которые могут быть достигнуты средним работником. Рабочие стандарты призваны определить, каким должен быть нормальный результат работы за единицу времени (рабочий день, неделю, месяц).

Методы нормирования позволяют дать ответ на три главных вопроса:

1. Каковы реальные возможности каждого работника?
2. Как можно наилучшим образом применить способности того или иного работника при выполнении им задания?
3. Сколько времени должно занимать выполнение отдельных операций?

Установление для служащих, которые работают в одном подразделении, четких целей и нормативов, приводит к измерению эффективности работы всего подразделения посредством измерения степени соответствия между достигнутой и нормативной производительностью труда. Превышение нормативной производительности над реальной указывает на отсутствие должного контроля и приводит к нахождению резервов повышения производительности. Превышение реальной производительности над нормативной свидетельствует о том, что подразделение успешно выполняет задачи организации.

Измерение производительности дает объективную базу для сравнения работы каждого сотрудника с определенным эталоном, а также для сравнения его работы с работой других сотрудников. Таким образом, оно позволяет

руководству составить реальную картину работы всех работников той или иной специальности или квалификации. Данный метод является одним из самых надежных средств для определения и прогнозирования потребности в рабочей силе.

Оценка на основании письменных характеристик

Существует большое количество ситуаций, в которых руководителю организации требуется подготовить развернутую характеристику на своего подчиненного. Наиболее часты следующие случаи: подготовка к аттестации, решение вопросов о подготовке резерва на замещение руководящих должностей и при назначениях на должность, перемещение в другие подразделения.

Письменную характеристику работника обычно готовит его непосредственный руководитель. Характеристики должны соответствовать нормам стандартизации, при подготовке характеристики для аттестационной комиссии, необходимо чтобы руководители составляли их в соответствии с установленной формой, включали в себя вопросы, которые должны быть освещены (рабочие достижения, уровень профессиональной подготовки, оценка профессионального потенциала работника, потребность в обучении и повышении квалификации, возможность перевода на более сложную и ответственную работу и др.).

Тот факт, что руководителю при подготовке письменной характеристики на подчиненных приходится давать свои предложения и рекомендации по оплате труда, повышению в должности, переводу на другую работу или высказывать свое мнение по поводу их обучения и повышения квалификации, сам по себе является важным стимулом к анализу работы персонала и выявлению факторов, негативно влияющих на итоговые рабочие показатели.

Методы ранжирования

В своей работе руководители успешно применяют метод оценки работы подчиненных на основе сравнения их друг с другом, а не с установленными

стандартами и нормативами. Такое сравнение осуществляется при помощи метода ранжирования.

Основа данного метода заключается в простоте использования, в возможности разделить плохих и хороших работников, собрать и подготовить информацию, которая необходима для принятия административных решений, таких как повышение зарплаты, увольнение, повышение или понижение в должности и др.

Ранжирование разделяется на следующие виды:

1. *Прямое ранжирование* заключается в том, что человеку, который проводит оценку, необходимо проранжировать работников, входящих в оцениваемую группу, по какому-то определенному показателю (например, профессиональная компетентность, самостоятельность, уровень развития лидерских качеств и т. п.) от самого плохого до самого хорошего или от наименее эффективного до наиболее эффективного. После проведения ранжирования, лучший работник получает самый высокий ранг, а худший – низший.

Прямое ранжирование можно использовать и в том случае, когда работников оценивают одновременно по нескольким показателям. В этом случае ранжирование по каждому из показателей осуществляется отдельно, а результаты могут быть сведены в таблицу. Сумма рангов по используемым показателям определяет ценность данного работника для организации.

2. *Чередующееся ранжирование.* Для оценки работников с использованием чередующегося ранжирования можно применять любой критерий: способность к наставничеству, производительность, качество работы и др.

Фамилии работников, которые должны быть проранжированы, перечисляют с левой стороны листа. Руководитель должен выбрать самого ценного работника из списка, зачеркнуть его фамилию с левой стороны и написать ее первой по порядку с правой стороны листа. Затем надо выбрать наименее ценного работника, зачеркнуть его фамилию и написать ее последней

с правой стороны. Этот процесс повторяют затем для всего списка. В результате получают полный список работников с правой стороны листа, где они проранжированы от самого ценного до наименее ценного.

3. *Парные сравнения.* Использование данного метода предполагает проведение парных сравнений и дальнейшую их запись в специально подготовленную матрицу.

Процесс сравнения пар происходит до того момента, пока каждого работника не сравнят с каждым по всем избранным критериям. По полученным критериям, наиболее эффективным в работе считается тот сотрудник, который набрал наибольшее количество плюсов, соответственно наименее эффективным считается работник, набравший наименьшее число плюсов.

Данный метод имеет отрицательную сторону, которая заключается в громоздкости парного сравнения, при оценивании большого числа работников.

Для определения количества возможных сравнений используют следующую формулу:

$$\text{Количество сравнений} = N(N-1)/2,$$

где N – число работников. Так, для сравнения 10 работников надо произвести 45 сравнений, а для сравнения 15 – уже 105.

Заданное распределение

В процессе оценки эффективности работников руководители часто сталкиваются с трудностями, связанными с ошибками оценивания. Заданное распределение используют для того, чтобы исключить такие ошибки, как оценка большей части кандидатов средним или высоким баллом.

Заданное распределение является формой сравнительной оценки, при которой руководитель относит подчиненных к определенной категории в соответствии с заранее заданным правилом. При этом исходят из того, что проявление оцениваемых рабочих характеристик подчиняется закону нормального распределения.

Например, при оценке подчиненных можно исходить из того, что в соответствии с законом нормального распределения уровень производительности распределяется следующим образом, %:

- 10 – персонал имеет высший уровень;
- 20 – производительность выше среднего;
- 40 – средний уровень;
- 20 – ниже среднего;
- 10 – низший уровень производительности.

Для оценки подчиненных по методу заданного распределения оценивающему необходимо определить характеристики и параметры распределения и вписать в соответствующие клетки таблицы фамилии сотрудников, соответствующих, по его мнению, заданным параметрам.

Данный метод сам по себе может стать источником ошибок при оценке. Так, если все работники подразделения хорошо справляются со своей работой, то требование разделить работников на «хороших» и «плохих» будет явно несправедливым и надуманным, что неизбежно вызовет сопротивление как со стороны тех, кто производит оценку, так и со стороны оцениваемых.

Управление по целям как метод оценки работы персонала

Оценка персонала через управление по целям основана на постановке перед исполнителями целей, которые должны быть достигнуты за определенный период времени (месяц, квартал, год). Применение этого метода особенно подходит для оценки работы специалистов и руководителей, обладающих достаточными полномочиями для принятия самостоятельных решений на своем участке работы.

Управление по целям как метод оценки работников предполагает широкое использование объективных показателей, таких как объем продаж, прибыль в рублях, количество рекламаций и др.

Основными элементами управления по целям являются:

- постановка целей;

- планирование работы;
- текущий контроль;
- оценка достигнутых результатов и подведение итогов.

Основное содержание этих элементов приведено в таблице 8.

Таблица 8 – Основные элементы управления по целям

| Основные элементы | Содержание |
|---|---|
| 1. Постановка целей | Формулирование долгосрочных стратегических целей. Формулирование конкретных задач, стоящих перед всей организацией. Определение целей подразделения. Определение задач каждого работника |
| 2. Планирование работы | Установление основных этапов выполнения работы. Разработка плана конкретных действий по реализации поставленных целей. Выявление потребности в обучении. Ресурсное обеспечение |
| 3. Текущий контроль | Разработка и внедрение процедур контроля. Разработка механизмов коррекции нежелательных отклонений в работе. Установление механизма обратной связи |
| 4. Оценка достигнутых результатов и подведение итогов | Определение процедуры подведения итогов при завершении работы. Оценка эффективности работы исполнителя. Выявление факторов, затрудняющих выполнение работы. Поощрение за достигнутые успехи |

Использование управления по целям при оценке работы полезно тем, что позволяет как оцениваемым, так и оценивающим лучше понять цели, критерии и стандарты, в соответствии с которыми оценивается их работа, и на основании каких показателей будет определяться достигнутый прогресс. Главным в процессе управления по целям является то, что постановка целей, планирование работы и подведение итогов осуществляются в ходе совместных обсуждений (консультаций) руководителя и подчиненных. Использование управления по целям в качестве оценочной процедуры позволяет повысить уровень мотивации и личной ответственности исполнителей.

Следует отметить, что использование управления по целям при оценке работы, несмотря на сложность и высокие требования к квалификации руководителей, осуществляющих оценку, при успешном применении способствует созданию атмосферы сотрудничества между руководителем и подчиненными, стимулируя проявление ответственности и самостоятельности, повышает уровень удовлетворенности работников выполняемой работой и их приверженность своей организации и своему подразделению.

Типовые ошибки при оценке результативности работы

1. Разные стандарты для работников, выполняющих одинаковую работу.

Делая такие ошибки, руководитель может легко прослыть необъективным, имеющим любимчиков, особенно если в результате аттестации с учетом его замечаний меняется статус или заработная плата.

2. Сходство убеждений и взглядов как фактор, влияющий на аттестацию.

Руководитель невольно (и естественно) при проведении аттестации больше симпатии проявляет к единомышленникам. Сотрудники не должны быть нашими копиями, и иногда тот, чьи взгляды или манера поведения чужды нам, является прекрасным работником.

3. Оценка не в целом, а по одной из характеристик.

Чаще всего методы аттестации включают в себя несколько критериев оценки. Но, если специалист, проводящий аттестацию, недостаточно опытен, он может результирующую оценку выставить только по одной из характеристик, причем не всегда самой важной.

4. Ошибка контраста.

Возникает тогда, когда средний работник получает высокую оценку, если он оценивается после нескольких достаточно слабых работников, или низкую — если он идет после нескольких сильных.

5. Стереотипизация.

Это тенденция сравнивать подчиненного со стереотипом «идеального работника». Такой стереотип может сильно различаться у разных

руководителей, производящих оценку, и иметь слабое отношение к реальным требованиям работы.

6. Изменение стандартов в ходе аттестации.

Яркий пример — экзамен. Строгий экзаменатор исходит из того, что все отлично знают предмет. Постепенно он понимает, что это не так. В результате к студентам, отвечающим последними, предъявляются более мягкие требования.

Благодатная почва для вышеперечисленных ошибок — плохая подготовка к аттестации. Перед ее началом должны быть определены:

- ключевые факторы для каждой должности (факторы, без которых нельзя обойтись ни при каких обстоятельствах);
- значимость каждого ключевого фактора (ранжирование по степени значимости);
- стандарты деятельности (например, не более одной опечатки на страницу для машинистки);
- «что такое хорошо и что такое плохо» (точнее, что имеется в виду, когда ставятся оценки «плохо», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»).

Только после этого руководитель, проводящий аттестацию, получает в свои руки отлаженный работающий инструмент, понятный ему и аттестуемым.

7. Придание большего значения поведению работника в период, непосредственно предшествующий аттестации, по сравнению с поведением в течение всего оцениваемого периода.

8. Использование узкого диапазона оценок.

9. Стремление завысить оценку.

10. Сравнение работников друг с другом, а не со стандартами деятельности.

Правильный выбор слов — это один из важнейших моментов конструктивного завершения аттестационного процесса. В тех организациях, где издаются внутренние методические пособия по проведению аттестации, специально обращают на это внимание и даже приводят список рекомендуемых комментариев.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абчук В.А. Система управления организацией: учебное пособие. Гриф УМО вузов России. М.: Перспектива, 2010. 335с.
2. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
3. Баранчеев В.П. Управление организацией. Гриф МО РФ. М.: Инфа-М, 2010. 735с.
4. Бережная Е.В. Методы и модели принятия управленческих решений: учебное пособие. М.: Инфра-М, 2014. 384с.
5. Боровская М.А. Экономика, организация и управление на предприятии: учебное пособие. Гриф УМО вузов России. Ростов н/Д: Феникс, 2010. 475с.
6. Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. Гриф УМО вузов России. М.: Инфра-М, 2013. 301с.
7. Ефименко Е.Н. Корпоративные конфликты (споры): учебно-практическое пособие. М.: Проспект, 2014. 233с.
8. Иванов П.В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие. Ростов н/Д: Феникс, 2014. 413с.
9. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации. 4-е изд., доп. и перераб. М., 2010. 695 с.
10. Лукичева Л.И. Менеджмент организации. Теория и практика: учебник для бакалавров. СПб.: Омега-Л, 2014. 488с.
11. Лукичева Л.И. Управление организацией: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации". СПб.: Омега-Л, 2011. 355с.
12. Пирогова Е.В. Управленческие решения: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2010. 176 с.
13. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика:

учебник. Гриф УМО вузов России М.: Инфра-М, 2014. 304с.

14. Фрейдина Н В Исследование систем управления: учебное пособие. СПб.: Омега-Л, 2014. 368с.

15. Шепеленко Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учебное пособие. Ростов-на-Дону: МарТ, 2010. 608 с.

Учебное пособие

**Наталья Алексеевна Осадчая,
Анастасия Игоревна Кравченко**

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Учебное пособие

Редактор Н.Е. Гладких
Компьютерная верстка и макет О.И. Пушкиной
Темплан 2014 г., поз. 19

Подписано в печать 3.07.15. Формат 60×84/16.
Бумага писчая. Ризограф. Уч.-изд. 5,7 л.
Тираж 100 экз. Заказ 185/15

Редакционно-издательский центр
Ростовского государственного строительного университета
344022, Ростов-на-Дону, ул. Социалистическая, 162