

*Международный консорциум «Электронный университет»*

*Московский государственный университет экономики,  
статистики и информатики*

*Евразийский открытый институт*

---

**С.Д. Ильенкова  
В.И. Кузнецов**

# **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

*Учебно-методический комплекс*

Москва 2008

УДК - 65  
ББК - 65.290-2  
И - 457

*Ильenkova С.Д., Кузнецов В.И.* **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА:** Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ. 2008. – 262 с.

Настоящее пособие соответствует требованиям, изложенным в Государственном образовательном стандарте высшего профессионального образования к уровню подготовки студентов по специальности 061100 – Менеджмент.

ISBN 978-5-374-00114-3

© Ильenkova С.Д., 2008  
© Кузнецов В.И., 2008  
© Евразийский открытый институт, 2008

## Содержание

Введение .....	8
<b>Тема 1. История развития менеджмента. Современная управленческая парадигма. Модели менеджмента</b> .....	8
1.1. История развития менеджмента. Современная управленческая парадигма .....	8
1.2. Модели менеджмента .....	20
1.3. Менеджерская информация .....	23
<b>Тема 2. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента.....</b>	25
<b>Тема 3. Организационные отношения в системе менеджмента. Управление группой .....</b>	51
3.1. Организационные отношения в системе менеджмента .....	51
3.2. Управление группой .....	63
<b>Тема 4. Мотивация, регулирование и контроль в системе менеджмента .....</b>	75
4.1. Мотивация.....	75
4.2. Регулирование и контроль в системе менеджмента	82
<b>Тема 5. Лидерство, влияние и власть, руководство, стили руководства .....</b>	84
5.1. Лидерство, влияние и власть.....	84
5.2. Руководство, стили руководства .....	85
<b>Тема 6. Кадровое планирование .....</b>	90
6.1. Планирование привлечения персонала .....	91
6.2. Планирование сокращения персонала.....	99
6.3. Социальное партнерство .....	99
<b>Тема 7. Рабочее время. Организация заработной платы..</b>	102
7.1. Рабочее время .....	102
7.2. Организация заработной платы .....	114

<b>Тема 8. Типы производств. Типы планировок производств. Производственная мощность. Календарное планирование. Диспетчеризация.....</b>	<b>124</b>
8.1. Типы производств. Типы планировок производств. Производственная мощность .....	124
8.2. Календарное планирование. Диспетчеризация.....	130
<b>Тема 9. Управление качеством .....</b>	<b>136</b>
<b>Тема 10. Управление запасами .....</b>	<b>151</b>
Руководство по изучению дисциплины .....	167
Практикум .....	182
Тесты.....	207
Учебная программа .....	227
Примерная тематика курсовых работ .....	234
Рекомендуемая литература .....	237

## Введение

Существует мнение, что термин «менеджмент» труден для понимания, т.к. он типично американский и не может быть буквально переведен на какой-либо другой язык.

В последнее время термин «менеджмент» приобрело очень широкое распространение.

Однако в литературе приводятся различные его определения. Рассмотрим некоторые из них.

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

**Менеджмент** – умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, работающих в организации.

Менеджмент можно представить в виде формулы:

**менеджмент = искусство + опыт + обучение.**

Поясним вышеприведенную формулу.

Безусловно, управление производством требует специальных, врожденных способностей. Эти способности развиваются в результате практической деятельности с приобретением опыта. Опыт, в свою очередь, накапливается практическим путем, путем проб и ошибок или методами интенсивного освоения опыта, т.е. с помощью обучения.

Обучение менеджменту представляет собой анализ большого количества управленческих ситуаций, непосредственное участие в управленческих играх, стажировках в крупных фирмах и т.д.

Термин «менеджмент» обычно не употребляется для обозначения государственного или общественного управления («government administration» или «public administration»). Он применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в ры-

ночных условиях, хотя в последнее время его стали применять и в отношении непредпринимательских организаций.

**Менеджер** (от англ. manager) – наемный профессиональный управляющий, специалист по управлению.

Нельзя любого инженера или экономиста, занятого управлением, считать менеджером. Менеджер – человек, имеющий специальную подготовку. Основные задачи менеджера:

- координация,
- руководство,
- управление,
- принятие решений.

Менеджер начинает свою деятельность с изучения объекта, которым предстоит руководить, и подбора команды.

Слова «предприниматель» и «менеджер» не являются синонимами. Предприниматель берет на себя риск организации нового предприятия, в дальнейшем он может нанять менеджера для управления этим предприятием. На этой основе возникла **теория менеджери́зма**, согласно которой контроль над производством перешел от частных собственников к наемным управляющим – менеджерам.

Существуют и другие теории, согласно которым происходит устранение власти собственников над корпорациями и банками, передавая ее в руки менеджеров, технократов.

Так в 30-е гг. XX века в работах А. Берли и Г. Минса возникла теория **Управленческой революции**, которая в 40-е годы развивалась Д.Х. Бернхемом, в 60–70-е гг. Дж. Голбрейтом и др. Эта теория смыкается с теорией **Народного капитализма**, теорией **конвергенции**.

Важным фактором повышения результативности менеджмента является разделение труда менеджеров, т.е. специализация управленческих работников на выполнении определенных видов деятельности.

Выделяют следующие виды разделения труда менеджеров:

- функциональное (группы менеджеров, которые выполняют одинаковые функции);
- структурное;

- вертикальное (выделение трех уровней управления: низшего (руководитель бригады, смены, участка); среднего (менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления); высшего (администрация предприятия));
- горизонтальное разделение труда менеджеров по функциям.

Переход России к рыночной экономике повышает роль менеджмента и обуславливает необходимость подготовки специалистов по менеджменту.

В результате изучения курса будущие руководители смогут лучше ориентироваться в постоянно меняющейся экономической среде, корректировать свои цели, оценки и критерии, выбирать наиболее подходящие методы и инструменты для решения задач. Изучив менеджмент, специалист должен уметь организовывать на научной основе свой труд; быть способен поставить цели и сформулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; быть готов к кооперации с коллегами и работе в коллективе; уметь организовывать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в условиях противоречивых требований. Все вышесказанное позволит добиться успехов в профессиональной предпринимательской, организационно-управленческой, планово-экономической, проектно-аналитической и конкретно-исследовательской деятельности.

## **ТЕМА 1.**

---

### **История развития менеджмента. Современная управленческая парадигма. Модели менеджмента**

#### **1.1. История развития менеджмента. Современная управленческая парадигма**

История развития менеджмента связана с двумя подходами к управлению:

- управление производством (операциями), т.е. технической стороной производства;
- управление трудовыми коллективами (психологические факторы, мотивация, стимулирование).

В последнее время к этим направлениям добавилась так называемая маркетинговая концепция, которая учитывает влияние на объект управления внешних факторов. Система маркетинга сочетает факторы производства и обращения, причем производство не рассматривается как определяющая величина.

В настоящее время наблюдается переплетение этих подходов. Например, в кружках качества не только решают проблемы качества, но и удовлетворяют потребности в общении, причастности к управлению, повышают квалификацию.

Предпосылки и источники формирования менеджмента как управления особого рода:

- индустриальный способ организации производства;
- развитие рыночных отношений.



Выделяют следующие этапы и школы в развитии менеджмента:

- школа научного управления и классическая (административная школа) (1910–1930 гг.);
- школа человеческих отношений (1920–1950 гг.) и школа поведенческих наук (1950– по н/в);
- ситуационный подход.

В некоторых источниках выделяют количественную школу (другое ее название – школа «науки управления», где сформулированы три методологических подхода: процессный, системный, ситуационный.

Рассмотрим основные школы в управлении.

### **Школа научного управления и классическая школа управления**

В рамках этой школы уделялось внимание рациональному поведению человека. При этом человеку отводилась роль механизма в среде производства.

Основателем классической школы считается американский инженер и менеджер Фредерик У. Тейлор. До Тейлора под менеджментом понимались самые неожиданные вещи, вплоть до технологии изготовления какого-либо конкретного продукта. Тейлор впервые придал этому понятию качественную определенность, охарактеризовав его как «организацию производства».

В своей главной книге «Научная организация труда» (1911 г.) он сформулировал постулаты, которые получили в дальнейшем название «тейлоризм».

Труд Тейлор понимал в значительной степени антропологически-натуралистически и отождествлял его с проявлением нервно-физиологических структур мозга или деятельности мышц. Он сводил труд лишь к физиологическим затратам, измерял напряжение, скорость реакций, рассчитывал законы нагрузки человеческого организма. Используя наблюдения, замеры, анализ он попытался устранить лишние, непродуктивные движения. Кроме того, он обращал внимание на введение целесообразных режимов смены труда и отдыха.

Ф. Тейлор определял тот объем работы, соответствующим образом выполняя который, рабочий может отдавать рабочую силу в течение длительного времени.

Принципы Ф. Тейлора<sup>1</sup>:

- планирование, подготовку производства должны осуществлять инженеры, а собственно производить продукцию – рабочие;
- техники находят одно решение, которое не обсуждается;
- чем больше разделение труда, тем выше производительность;
- чем больше рабочий работает, тем он больше получает;
- каждого человека, независимо от квалификации, можно поставить работать.

Таким образом, согласно концепции Тейлора, необходимо оптимально приспособить человека к машине.

В нашей стране подход Тейлора всегда критиковался и характеризовался как «научная система выжимания пота».

Интерес представляют работы немецкого социолога Макса Вебера. Он указывал, что жесткий порядок, подкрепляемый соответствующими правилами, является наиболее эффективным методом работы. Функционирующую организацию можно «разложить» на составные части и «пронормировать» работу каждой из них.

Он предлагал строить организации по линейному признаку (т.е. каждый отвечает за свои действия лишь перед вышестоящим начальником). Отсюда он предлагал регламентировать функции и количество управленцев. Однако впоследствии было выявлено, что количество служащих и объем работы не всегда связаны между собой. Этот постулат был назван *законом Паркинсона*.

Развитие идей Тейлора было продолжено Анри Файо-лем. Его считают основателем административной школы управления.

---

<sup>1</sup> Подробнее об этом: Беркович Д.М. Формирование науки управления производством: Краткий исторический очерк. – М.: Наука, 1973.

Сферу деятельности администрации он представил в виде шести направлений:

1. техническая деятельность;
2. коммерческая деятельность (закупка, продажа, обмен);
3. финансовая деятельность (поиски капитала и его использование);
4. защитная деятельность;
5. бухгалтерская деятельность;
6. администрирование (воздействие на личный состав).

Основной функцией управления он считал *администрирование*. Им были сформулированы принципы управления:

1. разделение труда (специализация работ);
2. полномочия и ответственность (каждому работнику делегированы определенные полномочия);
3. дисциплина (работчие должны выполнять условия соглашения между ними и менеджерами);
4. единоначалие (работник отчетывается перед одним начальником);
5. единство направлений (все действия, имеющие одну цель должны осуществляться по единому плану);
6. подчиненность личных интересов общим (интересы организации имеют преимущества перед личными интересами);
7. вознаграждение (получение справедливого вознаграждения за труд);
8. централизация (естественный порядок в организации);
9. скалярная цепь (неразрывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии (цепь лиц, состоящих на руководящих должностях));
10. порядок (рабочее место для каждого работника);
11. справедливость (установленные правила реализуются справедливо на всех уровнях);
12. стабильность рабочего места для персонала (установка работающих на долгосрочную работу);

13. инициатива (поощрение работающих к выработке независимых суждений в рамках делегированных им полномочий);
14. корпоративный дух (объединение интересов в организации).

Кроме того, А. Файоль попытался исследовать организационную структуру управления и дал рекомендации по улучшению линейной структуры (руководящий субъект должен курировать корреспонденцию двух субъектов).

По мере развития новой техники<sup>1</sup> наблюдается достижение большей гибкости производства. В соответствии с концепцией гибкой производственной системы предусматривается более однородная квалификация персонала. Планирование и подготовка производства осуществляются самим коллективом.

В данном случае мотивация становится основной, центральной проблемой управления персоналом. Результат в значительной степени зависит от воли работников и их возможностей (квалификации). Управлять умственной деятельностью сложнее, чем физической. Этот факт требовал поиска новых подходов к управлению.

### **Школа человеческих отношений, поведенческая школа**

Начало этому направлению положил американский социолог и психолог Элтон Мэйо, которого считают одним из основоположников индустриальной социологии и социологии труда.

Основой для развития специфической программы человеческих отношений явились требования, вытекающие из технического прогресса на современном предприятии. Усложнение профессий, автоматизация, соединение умственного и физического труда в ряде специальностей выдвинули на

---

<sup>1</sup> Термин «новая техника» применяется к широкому кругу оборудования, принцип действия которого основан на использовании микросхем и соответствующего программного обеспечения.

первый план задачу воспитания работника, высоко сознательного в своем отношении к труду, способного к постоянному совершенствованию своих навыков и умений.

Самый большой вклад Мэйо в развитие социологии управления и индустриальной социологии – это знаменитые Хоторнские эксперименты в «Вестерн электрик компани» близ Чикаго (1927–1932 гг.)<sup>1</sup>.

Изучая влияние различных факторов (условия и организация труда, заработная плата, межличностные отношения и стиль руководства) на повышение производительности труда на промышленном предприятии, Мэйо пришел к открытию роли человеческого и группового факторов.

В результате этих экспериментов были сделаны три вывода:

1. Человек представляет собой «социальное животное».
2. Жесткая иерархия подчиненности и бюрократическая организация несовместимы с природой человека и его свободой.
3. Руководители промышленности должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на продукцию.

Таким образом, политика человеческих отношений должна включать ряд мероприятий, ведущих к удовлетворению текущих нужд работников. Сюда относятся мероприятия по улучшению условий труда, условий отдыха и проведения свободного времени.

Поведением человека в различных жизненных ситуациях (а не конкретно в производственной среде) занимались и другие ученые: Д. Карнеги, Р. А. Маккензи, М. Вудкок, М. Смолл, М. А. Робер, Ф. Тильман.

В этой сфере много неразработанных вопросов, и ряд проблем, имеющих место в практической жизни, не получили теоретического обоснования. Например, в теории управления практически не учитывается деление работников по темпераменту.

---

<sup>1</sup> Подробнее об этом см. раздел 3.

**Темперамент** – совокупность психологических свойств человека, имеющих основу в наследственных характеристиках нервной системы и проявляющихся в поведении человека и типе реагирования на внешние условия.

Черты темперамента имеют устойчивую природу и остаются неизменными у человека всю жизнь (т.е. черты личности и характера могут поддаваться изменению и воспитанию, черты темперамента – нет).

*Сангвиник* – подвижен, энергичен, уравновешен, имеет быструю реакцию, живую речь и движения, активно мыслит. Обладает высокой работоспособностью. Плохо работает в условиях однообразия, но хорошо – на ответственных местах. Поэтому перед ним надо ставить новые цели. Его можно критиковать – он малочувствителен.

*Холерик* – легко возбудим, речь и движения стремительны, реакция импульсивна, обладает высокой работоспособностью, инициативностью в работе. Нужен, где начато новое дело. Он не прислушивается к мнению других.

*Меланхолик* – эмоционален, не способен длительное время переносить перегрузки, имеет речь и движения медлительные, плавные. Работоспособность зависит от настроения. Ему нужна эмоциональная поддержка, регулярный отдых. Обычно это наблюдательные люди, избегающие конфликтов.

*Флегматик* – медлителен, имеет медленно нарастающую, но длительную реакцию, мыслит медленно, но основательно. Имеет хорошую работоспособность, но ему необходимо время, чтобы вработаться. Сильно привыкает к условиям работы, хорошо ее воспроизводит. (Лучшие конструкторы, экономисты, бухгалтеры – флегматики.) Задания ему лучше давать в письменной форме. Усваивает новое долго, но при этом очень основательно; хорошо уживается, не поддается панике.

Специфические возможности коллектива в зависимости от национальности, вероисповедания, возраста, пола, образования в области промышленного управления не изучены.

Поведенческая школа носит скорее эмпирический, чем теоретический характер. Однако очевидно, что на исполните-

ля оказывают влияние не только материальные, но и психологические и социальные факторы.

Работы Мэри Фоллет затрагивали такие категории, как «власть», «авторитет», их разграничение, неформальное восприятие, ответственность, делегирование ответственности и др. Кроме того, рассматривались проблемы конфликтов и их разрешение. Она указывала, что результаты могут быть достигнуты под **влиянием сил, порожденных взаимодействием коллег в рамках трудового коллектива.**

Другим представителем этой школы является американский психолог А. Маслоу. Он отмечал, что поступки людей определяются не только экономическими факторами, но и различными потребностями, которые могут только частично удовлетворяться с помощью денег. Развитие психологии, социологии сделало изучение поведения строго научным.

Большой вклад в изучение поведения людей внесли представители **бихевиоризма** – Герцберг, Макгрегор, Лайкерт.

Бихевиоризм – направление американской психологии. Его представители считали, что предметом психологии является не сознание, а поведение как ответ (реакция) на воздействие среды. Это направление возникло под влиянием экспериментов, заключающихся в наблюдении за поведением животных.

Бихевиористы изучали мотивацию, характер власти, организационные структуры, коммуникации, лидерство и т.д. Школа поведенческих наук сосредоточилась на методах налаживания межличностных отношений.

Они считали, что правильное применение науки о поведении всегда приводит к повышению эффективности. Хотя очевидно, что в практической деятельности политика человеческих отношений эффективна только для отдельных работников и только в определенных ситуациях.

Два вышеприведенных подхода – две крайности (либо полное игнорирование человека, либо чрезмерное, гипертрофированное внимание к его роли).

### Наука управления, или количественный подход

Количественные методы объединены под общим названием **исследование операций**. В данном случае разрабатывается модель *ситуации*. Однако эти методы требуют специальной подготовки менеджеров и широкого использования информационных систем управления и вычислительной техники.

### Ситуационный подход

Ситуационный подход не отвергает приведенные теории. Он использует возможности **прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям**. Центральным моментом этого подхода является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств.

Ситуационный подход увязывает конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Он пытается определить, какие переменные являются значимыми и как они влияют на эффективность организации. Есть понятие Pareto phenomenon (есть небольшое количество факторов наиболее важных, много факторов – неважных).

Методологию ситуационного подхода можно разделить на 4 шага:

- Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Он должен понимать процесс управления, индивидуальное и групповое поведение, системный анализ, методы планирования и контроля, количественные методы принятия решения.
- Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия от применения данной методики.
- Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, *какие факторы являются наиболее важными* в данной ситуации.



Какой эффект может повлечь за собой устранение одной или нескольких переменных.

- Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы.

Очень большое значение имеет правильное определение наиболее значимых переменных (шаг 3), определяющих ситуацию. Причем их число не должно превышать 10. Их можно классифицировать на группы внутренних и внешних переменных. Если ситуация определена правильно, то всегда можно найти подходящее решение.

### Системный подход

Это методология исследования любых объектов посредством представления их **в качестве систем** и анализа этих систем.

Системный подход является предметом научной дисциплины – общей теории систем.

До системного подхода применялся редукционистский подход, который сводил свойства целого к свойствам составляющих его элементов. Однако система не детерминируется однозначно свойствами ее элементов или их групп, но сами элементы детерминируются целым и лишь в его рамках получают свое функциональное объяснение.

Главный инструмент системного анализа – *модель изучаемой системы*.

Этот подход позволяет устранить недостаток подходов различных школ управления, который заключается в том, что они сосредотачивают внимание на каком-то одном важном элементе. Системный подход означает анализ не в системе, т.е. определенной связи элементов этой системы.

**Система** – это совокупность элементов, находящихся во взаимодействии.

Существуют открытые и закрытые системы.

*Закрытая система* имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему.

*Открытая система* характеризуется взаимодействием с внешней средой. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации, материалов, которые поступают извне. Открытая система должна иметь способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде, чтобы продолжать свое функционирование.

Крупные составляющие сложных систем сами являются системами и называются *подсистемами*. Неправильное функционирование даже небольшой подсистемы может повлиять на систему в целом.

Методы системного анализа были впервые разработаны и применены в США для отбора и планирования систем вооружения, в связи с анализом военно-политических целей США. Позже эти методы применялись в государственных учреждениях и крупных фирмах США.

Системный анализ включает:

- анализ и описание принципов построения и работы системы в целом;
- анализ особенностей всех компонентов системы, их взаимозависимостей и внутреннего строения;
- установление сходств и различий изучаемой системы и других систем;
- перенос по определенным правилам свойств модели на свойства изучаемой системы.

Выделяют следующие типичные ситуации, требующие применения методов системного анализа:

1. выявление и четкое формулирование проблемы в условиях большой неопределенности;
2. выбор стратегии исследования и разработок;
3. точное определение систем (границ, входов, выходов и др.);
4. выявление целей развития и функционирования системы;
5. выявление функции и состава вновь создаваемой системы.

В числе наиболее употребительных и отработанных методов и форм системного анализа и отображения его результатов можно отметить следующие:

*Дерево анализа проблемы* используется для выявления и структуризации труднопонимаемых проблем.

Дерево проблемы, как правило, имеет 3 основные ветви:

- что нужно исследовать и разработать;
- из чего состоит система, решающая данную проблему;
- как она работает и каким способом взаимодействует с другими системами.

Модель организации можно представить следующим образом (рис. 1).



Рис. 1. Модель организации

Возможно моделирование технологического и управленческого процесса методом *ТЕЗАУРУСА*. Этот метод используется для представления сложного процесса, реализуемого во взаимодействии многих экономических процессов.

*Тезаурус* – это запас сведений, которым располагает система. Обычно это словарь, единицы которого снабжены набором признаков, характеризующих родовидовые связи, и сгруппированы по смысловой близости.

Для микроэкономических объектов (фирм) методы системного анализа переплетаются с методами диагностики экономических систем.

*Диагностика* представляет собой методику систематического опроса работников экономического объекта и взаимодействующих с ним объектов с целью выявления актуальных и первоочередных проблем и планирования последовательных мероприятий по достижению ближайших целей.

Современная управленческая парадигма<sup>1</sup> предполагает, что:

- 1) предприятие – это открытая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды;
- 2) ориентация на человека и его возможности, поэтому особую актуальность приобретает демократизация управления, активизация человеческого фактора;
- 3) применение к процессу управления ситуационного подхода;
- 4) ориентация на качество продукции и услуг;
- 5) успех организации определяется не рациональной организацией производства, а ее способностью адаптироваться к изменениям внешней среды.

## 1.2. Модели менеджмента

При рассмотрении моделей управления обычно выделяют два их вида: японскую и американскую модели.

*Японская модель* формировалась под влиянием двух факторов:

1. творческое освоение зарубежного опыта в области организации и управления;
2. последовательное сохранение национальных традиций.

В связи с вышесказанным представляет интерес анализ черт японского характера. Важнейшие из них: трудолюбие, сдержанность и дипломатичность, восприимчивость к новому, бережливость.

Японцы умеют вести жесткую «психологическую войну» в предпринимательстве, на переговорах стремятся выявить предел возможностей противоположной стороны, бесконечно

---

<sup>1</sup> Подробнее об этом: Управление организацией // под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой; Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2005, с. 18–19. Теория управления // под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2005, с. 123.

повторяют свою изначальную позицию, затягивают решение как частных, так и общих проблем.

Для Японии характерна приверженность к коллективным формам организации труда (группизм). Коллективный характер труда требует от менеджеров умения ладить с людьми. Высоко ценится также жизненный опыт, большое внимание уделяется духовному развитию личности.

Широкое распространение в Японии получила так называемая доктрина патернализма. Патернализм (от лат. *paternus* – отцовский) – доктрина об «отеческом», «благожелательном» отношении предпринимателей к занятым работникам. Отсюда наблюдается склонность к демократическим формам взаимодействия во время трудовой деятельности.

Японцы склонны к заимствованию новых идей на Западе, но реализуют их зачастую значительно лучше, чем на родине этих идей. Они избегают риска и внедряют инновации скорее эволюционным, чем революционным путем. Для японцев характерна спокойная, ритмичная работа, как правило, отсутствуют авралы и стрессы.

В настоящее время наблюдается стремление выпускать мелкосерийную наукоемкую продукцию.

По сравнению с США, в Японии наблюдается более низкая производительность в торговле, на транспорте, в сельском хозяйстве.

*Американская модель* утрачивает лидирующее положение в мире, а в последнее время начинает приобретать отдельные черты японской модели.

Во многом особенности этой модели обусловлены национальными особенностями американцев: способностью бороться до конца, утверждать свое превосходство и жизненность. Они подчеркивают свою исключительность, «богоизбранность», стремятся добиваться быстрого и большого успеха. Большое внимание уделяют своему делу. Для них характерна борьба за лидерство. До последнего времени в Америке доминировал единоличный стиль управления, в фирмах наблюдалась жесткая дисциплина и беспрекословное подчинение при чисто внешней демократичности.

Приведем сравнительную характеристику японской и американской моделей в таблице 1.

Таблица 1

**Сравнительная характеристика японской и американской модели управления**

Характеристики	Модели	
	японская	американская
Доминирующие качества делового человека	Умение работать в «команде», ориентация на коллектив, отказ от выпячивания собственного «Я», нежелание рисковать	Отказ от индивидуализма, переход к коллективным формам, стремление к продуманному риску
Критерии к продвижению по службе	Жизненный опыт, хорошее знание производства. Медленное должностное продвижение	Высокая квалификация, способность к обучению. Быстрое должностное перемещение
Профессиональная компетентность	Специалисты широкого профиля, специальные требования и формы повышения квалификации: обязательная переподготовка; ротация места работы (должности); письменные отчеты о работе.	Тенденция перехода от узкой специализации к овладению несколькими смежными специальностями. Традиционные формы обучения и повышения квалификации.
Процесс принятия решений	Снизу вверх, принятие решения по принципу консенсуса; решение принимается долго, реализуется быстро.	Сверху вниз, индивидуальность принятия решения менеджером; решение принимается быстро, реализуется медленно.
Отношение работников к фирме и работе	Пожизненный найм, переход в другую фирму считается неэтичным поступком. Главные мотивы поведения сотрудников характеризуются социально-психологическими факторами (чувством принадлежности к коллективу и др.).	Краткосрочный найм, частая смена работы в зависимости от материальных благ. Главный мотив – экономические факторы (деньги).
Характер проведения инноваций	Эволюционным путем	Революционным путем
Форма деловых отношений	Личные контакты на основе взаимного доверия	Контракты

### 1.3. Менеджерская информация

Для осуществления действенного руководства и корректировки управления необходимо располагать внутренней и внешней информацией.

К менеджерской информации предъявляются следующие требования:

- полнота;
- достоверность;
- своевременность.

Она должна содержать не только цифры, но и анализ.

Менеджерская информация может удовлетворять всем требованиям при условии, что она получена с соблюдением правил статистики к сбору и обработке информации.

В большинстве стран с рыночной экономикой крупные фирмы (предприятия) имеют самостоятельную статистическую службу.

Менеджерская информация делится на вторичную (официальные статистические публикации; специальные справочники и др.) и первичную (материалы наблюдений по специально разработанным программам).

В учебных заведениях стран с рыночной экономикой читается специальный курс «Статистика в управлении».

Руководитель использует статистические данные для оценки обстановки и принятия решений.

Эффективность деятельности менеджера зависит от его умения работать с информацией, причем основной проблемой является не нехватка, а избыток информации.

Выделяется информация, которая принимается во внимание и которая во внимание не принимается (информация Кассандры<sup>1</sup>). Информация, которая принята менеджером во

---

<sup>1</sup> Кассандра в греческой мифологии дочь царя Трои Приама, получившая от Аполлона пророческий дар. Аполлон, отвергнутый Кассандрой, сделал так, что ее пророчениям перестали верить. Так, троянцы не вняли словам Кассандры, предостерегавшей Париса от похищения Елены, последнее привело к Троянской войне и гибели Трои.

внимание, но не имеет отношения к его задаче, названа путающей.

Часто информацию Кассандры во внимание не принимают, т.к. она является слишком угрожающей (феномен избирательного невнимания) или труднодоступной.

Некоторые менеджеры стремятся поглотить всю полученную информацию. При этом возрастает объем путающей информации. Это может парализовать деятельность менеджера. Поэтому целесообразно создавать специальные отделы для выявления нужной информации.



## ТЕМА 2.

---

### Стратегические и тактические планы в системе менеджмента

Процесс управления может быть представлен четырьмя взаимосвязанными функциями: планирование, организация, мотивация, контроль.

Планирование осуществляется на основании результатов прогнозирования. В экономической литературе выделяют долгосрочное и стратегическое планирование.

*Долгосрочное планирование* предполагает экстраполяцию определенных тенденций.

Идеология *стратегического планирования* характерна для управления организациями в условиях высокой нестабильности и неопределенности внешней среды.

Стратегия [греч. stratos-войско + ago веду] – составная часть военного искусства; охватывает вопросы теории и практики подготовки вооруженных сил к войне и ее ведения.

**Стратегия фирмы** – программа действий, определяющая развитие фирмы и соответствующее ему управление.

Стратегия дает ответ на вопрос, каким способом и с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях быстро изменяющегося и конкурентного окружения.

**Стратегическое планирование** – процесс формулирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределения с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 1997. – С. 114.

**Стратегическое планирование** можно определить и как набор действий и решений, предпринятых руководством, ведущих к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Стратегическое планирование реализуется через распределение ресурсов, адаптацию к внешней среде, внутреннюю координацию и организационное стратегическое предвидение.

Стратегическому планированию присущ определенный алгоритм: что надо сделать (концептуальный аспект, формулирование главной цели); как делать (технологический аспект); с использованием каких средств делать (ресурсный аспект); в какие сроки и в какой последовательности делать (временной аспект); кто будет делать (кадровый аспект); какой должна быть организационная структура (организационно-управленческий аспект).

Стратегические цели, сроки, предполагаемые результаты определяются руководством высшего звена, а их реализация предусматривает участие всех уровней руководства и управления.

Процесс стратегического планирования состоит из следующих этапов (рис. 2):

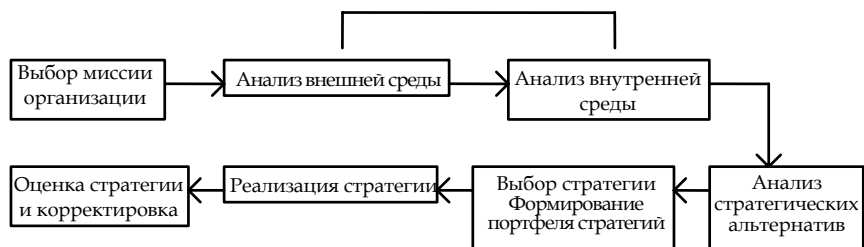


Рис. 2. Оценка стратегического состояния организации

Ключевым моментом планирования является выбор общей и частных целей организации.

**Миссия** (mission – главная цель) – четко выраженная причина создания и существования организации, качественное направление ее развития (кто мы? что мы делаем?).

Миссию можно определить как выраженное в краткой форме предназначение компании, которое дает представление о целях организации и ее приоритетах.

Миссия отражает путь, по которому фирма должна двигаться, чтобы получить прибыль. На ее основе формируются общефирменные цели.

**Цели** – это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы достичь организация.

Формулировка миссии должна отражать:

1. предмет бизнеса организации;
2. отличительные особенности выбранного бизнеса;
3. на каких потребителей ориентирован бизнес;
4. ценности, которых придерживается организация.

Например, миссия ресторана быстрого обслуживания состоит в обеспечении горячей пищей в чистом ресторане за приемлемую плату; миссия компании IBM – в удовлетворении информационных потребностей.

Миссии небольших организаций не должны быть слишком сложными, например, предоставление только программного обеспечения.

Для реализации миссии необходимо определить цели фирмы. Например, для фирмы IBM формулируются следующие цели:

1. Развиваться такими же темпами, как и производство компьютеров в стране.
2. Производить самую дешевую продукцию.
3. Предоставлять самую совершенную технологию.
4. Обеспечивать высокие прибыли.

Существуют рекомендации по формулировке целей:

1. Цели должны быть конкретными и измеримыми (например, повысить производительность труда за год на 1%).
2. Цели должны быть ориентированы во времени
  - долгосрочные: на 5 и более лет;
  - среднесрочные: от 1 до 5 лет;
  - краткосрочные: на 1 год.

Долгосрочные цели формулируются в первую очередь, а среднесрочные и краткосрочные служат для их обеспечения.

3. Цели должны быть достижимыми. В этом случае они являются источником мотивации поведения.
4. Цели должны быть взаимно поддерживающими.

Под каждую цель необходимо сформулировать задачу.

Например, цель состоит в разработке бизнес-плана. Для этого необходимо сформулировать следующие задачи: определить состав команды разработчиков, установить последовательность этапов и сроков разработки и т.п.

При выборе стратегии фирмы анализируются наиболее существенные характеристики фирмы, внешние и внутренние условия ее развития и т.д.

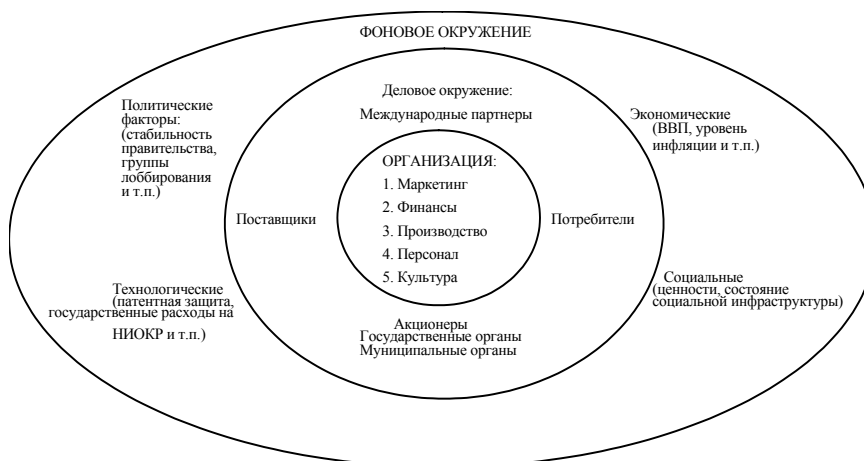


Рис. 3. Внешнее и внутреннее окружение фирмы

Большое внимание в рыночной экономике должно уделяться оценке внешней среды. Среда – совокупность всех объектов, изменение свойств которых влияет на фирму.

Внешнее окружение делят на **деловое (операционное)** и **фоновое (общее)**.

**Деловое** представляет непосредственные контакты фирмы (например, поставщик А, продавец Б и т.д.). На деловое окружение можно оказывать непосредственное воздействие.

На **фоновую среду** непосредственное воздействие фирма оказывать не может, но должна быть готова к ее влиянию.

Необходимо учитывать влияние следующих видов фона:

1. **Политический** (соответствует ли деятельность фирмы политическим целям страны, включая ее международное, военное и внутреннее положение).
2. **Экономический** (учет действия экономических законов, оценка важнейших экономических показателей, инфляции и т.п.).
3. **Социальный** (состояние социальной инфраструктуры; высшего и среднего специального образования, выпуск специалистов по разным специальностям, состояние школьного образования, наличие и использование культурно-просветительских учреждений, состояние здравоохранения и физической культуры и др.

Особое внимание следует уделить оценке состояния торговли, факторам роста товарооборота. К оценке социального фона можно отнести также наличие и состояние дорог и транспортных средств. Социальные факторы включают изменяющиеся общественные ценности, установки, ожидания, нравы. Ряд факторов социальной среды в последнее время приобрел особую значимость: обостренные национальные чувства, отношение основной массы населения к предпринимательству; развитие движения в защиту прав потребителей и т.п.

**Экологический** (характеристика природных ресурсов и др.).

**Демографический** (оценка таких показателей, как общая численность населения, структура населения по полу, возрасту, социальному составу, размерам семьи и др. Большое значение имеет выявление темпов естественного и механического движения, определение численности населения в трудоспособном возрасте, средней продолжительности жизни и т.д.). В Западной Европе, например, банковские кредиты выдаются предпринимателям с учетом демографической ситуации в районе.

**Рыночный** (оценка уровня доходов населения, доля рынка, занимаемая организацией, жизненные циклы различных товаров).

**Технологический** (наблюдение за изменениями в технологии производства, сбора, обработки, передачи информации; выявление новых материалов и т.п.).

**Международный** (имеет большое значение в условиях развития в стране либеральных принципов экономики и отмены государственной монополии на массовый экспорт – импорт. В этих условиях фирмы должны следить за ситуацией, происходящей на внешнем рынке).

В экономической литературе есть также рекомендации по условному делению макросреды, в которой действует фирма, на четыре сектора<sup>1</sup>:

1. Политическое окружение.
2. Экономическое окружение.
3. Социальное окружение.
4. Технологическое окружение.

Данная методика анализа известна под названием ПЭСТ, или СТЭП, что соответствует английской аббревиатуре PEST, или STEP (political, economic, social, technological environment).

STEP может быть также истолкован, как пошаговый анализ.

В результате анализа внешней среды следует составлять перечень возможностей и угроз, с которыми сталкивается фирма.

После оценки внешней среды необходимо определить, обладает ли фирма внутренними силами, для того чтобы реализовать возможности.

Процесс диагностики внутренних проблем называется **управленческим обследованием**. Оно основано на комплексном исследовании различных функций: маркетинг; финансы; производство (операции); персонал; культура и имидж организации.

---

<sup>1</sup> Боумэн Клифф. Основы стратегического менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 1997. – С. 45.

**Маркетинг** – система мероприятий по изучению рынка, управлению и регулированию производства, активному воздействию на потребительский спрос с целью расширения сбыта производимых товаров.

Маркетинг представляет собой интегрированную систему, включающую в себя разнообразные виды деятельности: маркетинговые исследования, разработку товаров, организацию их доведения до конкретных потребителей (продажа), формирование цен на производимые и реализуемые товары, стимулирование продаж товаров, организацию рекламной деятельности.

Анализ функции маркетинга должен охватывать следующие элементы:

- доля рынка и конкурентоспособность;
- разнообразие и качество ассортимента;
- рыночная демографическая статистика;
- рыночные исследования и разработки;
- предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов.

**Финансы.** Финансовое состояние предприятия во многом определяет его стратегию. Необходимо определить прибыльность (доходность), состояние и использование собственных и заемных средств, финансовую устойчивость и ликвидность. Необходимая для этого информация содержится в финансовой отчетности (финансовых ведомостях), включая балансовый отчет (баланс), отчет о прибылях и убытках, а также отчет об изменениях финансового положения, отчет о распределении чистых доходов, пояснительную записку к финансовым ведомостям.

**Производство.** Необходимо сосредоточить внимание на следующих вопросах:

- Может ли фирма уменьшить себестоимость выпускаемой продукции?
- Имеется ли доступ к новым материалам?
- Каково оборудование фирмы?
- Какова система управления запасами на фирме и можно ли сократить запасы?

- Существует ли эффективная система контроля качества продукции?
- Насколько хорошо спланирован процесс производства?

**Персонал.** Необходимо проанализировать вопросы, касающиеся численности, состава, движения и использования работников. Кроме того, необходимо дать оценку системы вознаграждения работников.<sup>1</sup>

**Культура и имидж (образ) предприятия.** В широком смысле, под культурой (от лат. cultura – возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание) понимают исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также создаваемых ими материальных и духовных ценностях.

В более узком смысле это понятие включает предметные результаты деятельности людей (машины, сооружения, нормы морали и права и т.д.), а также человеческие силы и способности, реализуемые в деятельности (знания, умения, навыки, уровень интеллекта, нравственного и этического развития, мировоззрение, способы и формы общения людей).

**Культуру организации** можно определить как совокупность видов неформальных структур, преобладающих в организации, или преобладающую в организации философию относительно того, как наилучшим образом достичь организационных целей. Культуру организации определяют также как атмосферу или социальный климат в организации.

Культура определяется постулатами веры и этическими<sup>2</sup> стандартами, доминирующими в организации.

Корпоративная культура определяется стилем отношений между сотрудниками, между руководителями и подчиненными; стилем принятия решения; стилем отношения с внешним миром; реальными и провозглашенными руководством ценностями; этическими или нравственными стандар-

---

<sup>1</sup> Подробнее об этом см.: Кузнецов В. И. Управление персоналом: Учебно-практич. пособие. – М.: МЭСИ, 1997.

<sup>2</sup> Этика – учение о морали как одной из форм общественного сознания.



тами (разграничение «допустимого» и «недозволенного»); стилем осуществления изменений в организации.

Постулаты веры и этические стандарты могут формироваться стихийно, в этом случае их называют естественными, или целенаправленно, в этом случае их называют искусственными.

Постулаты веры, например, могут быть сформулированы относительно потребителей, качества их обслуживания и т.п.

Этические стандарты могут быть определены в следующих областях: честность и соблюдение законодательства; поведение при конфликтах; отношение к коммерческой тайне и т.п.

Изменения в культуре организации происходят достаточно медленно и, как правило, занимают не менее 3-5 лет.

Образ организации определяется тем впечатлением, которое создается с помощью сотрудников, клиентов и общественным мнением в целом.

Культура и образ организации подкрепляются или ослабляются репутацией.

Для оценки стратегического состояния организации могут применяться различные методы:

1. SWOT-анализ (Strength – сила; Weaknesses – слабость; Opportunities – возможности; Threats – угрозы);
2. метод ключевых вопросов;
3. метод сценариев;
4. модель пяти сил;
5. метод SPACE (оценка стратегического положения и действий).

**SWOT-анализ** основан на выявлении сначала сильных и слабых сторон организации, внешних угроз и возможностей и далее – на установлении цепочек взаимосвязей между ними для последующего установления (корректировки) целей организации и выбора стратегий их достижения.

Возможности определяются как нечто, дающее фирме шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию и т.п.

**Угроза** – это то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существующих преимуществ: копирование уникальных разработок фирмы; появление товаров-заменителей, новых конкурентов и т.п.

Каждая фирма будет сталкиваться с различным набором возможностей и угроз, будет иметь различные сильные и слабые стороны, а следовательно стратегия каждой фирмы будет уникальной.

Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы можно свести в таблицу (см. табл. 2).

Таблица 2

**SWOT-анализ**

<b>Сильные стороны (S)</b>	<b>Слабые стороны (W)</b>	<b>Возможности (O)</b>	<b>Угрозы (T)</b>
Наличие необходимых финансовых ресурсов;	Отсутствие четкой стратегии;	Возможность укрепиться на рынке в новом регионе;	Копирование конкурентами стратегии компании по комплексному обслуживанию клиентов;
большая доля рынка;	устаревшие производственные мощности;	обслуживание дополнительных групп потребителей;	вхождение на рынок мощного конкурента;
наличие собственных технологий;	отставание в НИОКР;	исчезновение торговых барьеров, ограждающих международные рынки;	рост продаж товаров-заменителей;
навыки осуществления продуктовых инноваций;	трудности в получении телекоммуникационных линий;	увеличение темпов роста рынка;	компании, работающие в этой же сфере, пытаются переманить квалифицированный персонал;
эффективные производственные мощности;	трудности с высококвалифицированным персоналом;		изменения во вкусах и предпочтениях потребителей;
	высокая себестоимость продукции;		неблагоприятные демографические изменения;

Затем составляется матрица SWOT

	Возможности (О) ...	Угрозы (Т) ...
Сильные стороны (S) ...	Поле «SO»	«ST»
Слабые стороны (W) ...	«WO»	«WT»

Рис. 4. Матрица SWOT

Затем производится оценка влияния возможностей на организацию

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	Поле «BC»	«BU»	«BM»
Средняя вероятность	«CC»	«CU»	«CM»
Низкая вероятность	«HC»	«HU»	«HM»

Рис. 5. Матрица возможностей

Далее производится оценка влияния угроз на организацию.

	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая вероятность	Поле «BP»	«BK»	«BT»	«BL»
Средняя вероятность	«CP»	«CK»	«CT»	«CL»
Низкая вероятность	«HP»	«HK»	«HT»	«HL»

Рис. 6. Матрица угроз

Иногда SWOT-анализ приводит к составлению слишком длинного списка рекомендаций, что усложняет оценку стратегического состояния фирмы.

**Метод ключевых вопросов** основан на постановке вопросов и анализе ответов по всем факторам внешней и внутренней среды организации, препятствующих или способствующих достижению целей организации.

В качестве ключевых вопросов выделяют:

- Какие имеются возможности для достижения цели?
- Какие угрозы могут возникнуть для организации?

Например:

Какие факторы экономической среды являются критическими для отрасли и организации? (Инфляция, уровень безработицы и т.п.).

**Метод сценариев** – это реалистическое описание того, какие тенденции могут проявиться в той или иной организации в будущем. Сценарный метод при его реализации дает возможность разрабатывать новые альтернативы. Обычно создается несколько сценариев, по которым затем определяется та или иная стратегия фирмы:

1. **Оптимистический** – в котором структура, тенденции в отрасли, действия конкурентов, потребности покупателей благотворно сказываются на положении фирмы в будущем.
2. **Пессимистический** – отражает наихудший для фирмы вариант развития событий.
3. **Наиболее вероятный** – находится посередине между двумя первыми.

Эти сценарии дают возможность определить наиболее значимые факторы макросреды, которые следует учитывать фирме для выработки стратегий.

**Модель пяти сил** (модель М. Портера) отражает действие пяти сил, определяющих суть конкурентной борьбы в той или иной отрасли: угроза появления новых конкурентов; угроза появления товаров- и услуг-субститутов (заменителей); способность поставщиков диктовать свои условия; способность покупателей диктовать свои условия; соперничество между конкурентами внутри отрасли.

Если действие всех пяти сил на рынке является достаточно ощутимым, то можно предполагать, что независимо от

вида производимой продукции и услуг уровень прибыли в данной отрасли будет относительно низким.

**Метод SPACE** (Strategic Position and Action Evaluation – оценка стратегического положения и действий). Этот метод представляет собой комплексный подход, предназначенный для диагностирования ситуации и выбора варианта стратегии для средних и малых предприятий. Он позволяет установить стратегическое положение предприятия на основе двух групп факторов: внутреннего состояния предприятия и внешнего положения предприятия.

Каждая из этих двух групп факторов состоит из множества переменных. Поэтому осуществляется их упорядочение в группы и присвоение им конкретных оценок (весов) в рамках условно принятой шкалы.

В методе SPACE выделяют четыре группы критериев оценки предприятия:

- финансовая сила предприятия (Ф);
- конкурентные преимущества (К);
- привлекательность отрасли (П);
- стабильность отрасли (С).

В рамках этих групп приводится перечень основных критериев. Каждый из критериев, перечисленных в рамках одной группы, состоит из некоторого количества факторов, которым приписываются оценки по десятибалльной шкале (от 1 до 10).

Для каждого фактора в пределах заранее установленной шкалы приписывается оценка, которая после умножения на вес дает окончательную значимость (ценность) оценки для каждого конкретного критерия. Вес определяет значимость данного критерия по отношению ко всей совокупности критериев и представляет число в диапазоне от 0 до 1. Сумма значений всех весов для отдельных конкретных критериев оценки должна равняться 1. После вычисления окончательных оценок определяется сумма оценок для каждой группы критериев (табл. 3).

Таблица 3.

**Вычисление оценок для каждой группы критериев**

Критерий оценки	Получение окончательной оценки			
	шкала оценок	оценка для данного критерия	вес	ценность оценки
Критерий 1 Фактор 1	9-10	8	0,2	1,6
2	7-8			
3	5-6			
4	3-4			
5	1-2			
Критерий n Фактор 1	10	3	0,1	0,3
2	9			
3	7-8			
4	5-6			
5	3-4			
6	1-2			
<b>Всего</b>			1,0	$\sum_{i=1}^n O_i$

Полученные результаты наносятся на прямоугольную систему координат, в которой каждая из полуосей служит представлением общего критерия по группе (рис. 4)

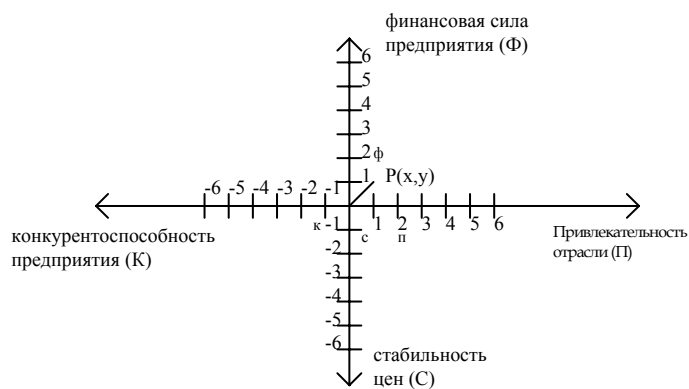


Рис. 7. Группы критериев оценки в методе SPACE

где  $\Pi$  – сумма окончательных оценок для критерия «привлекательность отрасли»;

$K$  – сумма окончательных оценок для критерия «конкурентоспособность предприятия»;

$C$  – сумма окончательных оценок для критерия «стабильность отрасли»;

$\Phi$  – сумма окончательных оценок для критерия «финансовая сила предприятия».

Только после суммирования результатов, полученных на оси  $X$  и оси  $Y$ , в зависимости от значений отдельных окончательных оценок получаем точку с координатами  $P(x,y)$  в одном из квадратов принятой прямоугольной системы координат.

После проведения анализа стратегического состояния организации и необходимой корректировки ее миссии можно переходить к **анализу стратегических альтернатив и выбору стратегии**.

Обычно организация выбирает стратегию из нескольких возможных вариантов. При этом она может столкнуться с достаточно большим числом альтернативных стратегий. Все многообразие стратегий можно рассматривать как различные модификации нескольких базовых: **ограниченный рост, рост, сокращение, сочетание**.

**Ограниченный рост** (несколько процентов в год). Эта стратегия является наименее рискованной и может быть эффективной в отраслях со стабильной технологией. Она предполагает определение целей от достигнутого уровня.

**Рост** (измеряется процентами в год) – стратегия, характерная для динамично развивающихся отраслей, с быстро изменяющимися технологиями, а также для новых организаций, которые независимо от сферы деятельности стремятся в короткие сроки занять лидирующее положение. Для нее характерно установление ежегодного значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года.

Это наиболее рискованная стратегия, т.е. в результате ее претворения в жизнь можно понести материальные и другие

потери. Однако эта стратегия может также отождествляться с предполагаемой удачей, благоприятным исходом.

Рост может быть внутренним и внешним.

**Сокращение** предполагает установление уровня ниже достигнутого в прошлом (базисном) периоде. Эта стратегия может применяться в условиях, когда показатели деятельности фирмы приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению.

**Сочетание** (комбинированная стратегия) предполагает сочетание рассмотренных выше альтернатив. Эта стратегия характерна для крупных фирм, функционирующих в нескольких отраслях.

Кроме того, следует рассмотреть еще 3 вида стратегий:

1. **глобальные** (минимизации издержек; дифференциации; фокусирования; инноваций; оперативного реагирования);
2. **корпоративные** (стратегия связанной диверсификации; стратегия несвязанной диверсификации; стратегия откочки капитала и ликвидации; стратегия изменения курса и реструктуризации; стратегия международной диверсификации);
3. **функциональные** (наступательные и оборонительные; вертикальной интеграции; стратегии организаций, занимающих различные отраслевые позиции; стратегии конкуренции на различных этапах жизненного цикла).

Поясним некоторые из вышеприведенных стратегий.

**Стратегия минимизация издержек** состоит в установлении оптимального значения объема производства (использование эффекта масштаба производства), продвижения и сбыта (использование маркетингового эффекта масштаба).

Обычно эффект масштаба производства достигается при достаточно большом объеме производства, т.е. когда имеет место серийный или массовый тип производства (см. раздел 8).

**Стратегия дифференциации** основана на производстве обширной номенклатуры товаров одного функционального назначения и позволяет организации обслуживать большое число потребителей с различными потребностями.



Производя товар различных модификаций, фирма увеличивает круг потенциальных потребителей, т.е. увеличивает объем реализации. При этом выделяют горизонтальную и вертикальную дифференциации.

Горизонтальная дифференциация предполагает, что цена различных видов продукции и средний уровень дохода потребителей остаются одинаковыми. Вертикальная предполагает различные цены и уровень дохода потребителей, что обеспечивает фирме доступ к различным сегментам рынка.

Если в начале 90-х гг. прошлого века на рынке России было 200 товарных групп, то в 2001 г. количество товарных групп составило около 1400. За последние 10 лет произошел двадцатикратный рост количества марок в каждой группе с 3-5 (в 90-е гг. XX века) до сотен марок в группе.<sup>1</sup>

Применение стратегии дифференциации приводит к увеличению себестоимости продукции, поэтому она наиболее эффективна в том случае, когда спрос неэластичен по цене.

В последнее время эта стратегия имеет большее распространение, чем стратегия минимизации издержек.

**Стратегия фокусирования** предполагает обслуживание относительно узкого сегмента потребителей, который обладает особыми потребностями.

Она эффективна, в первую очередь, для фирм, у которых ресурсы относительно невелики, что не позволяет им обслуживать большие группы потребителей с относительно стандартными потребностями.

**Стратегия инноваций** предусматривает приобретение конкурентных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров или технологий. В этом случае появляется возможность значительно повысить рентабельность продаж или создать новый сегмент потребителей.

**Стратегия оперативного реагирования** предполагает достижение успеха посредством быстрого реагирования на изменения во внешней среде. Это дает возможность получить дополни-

---

<sup>1</sup> Рекунов С. Четыре новых шага для увеличения доли на рынке // Ассамблея «Розница и дистрибуция». – М., 2001. – С. 29.11.

тельную прибыль в связи с временным отсутствием конкурентов нового товара.

Среди корпоративных стратегий особо выделяются стратегии связанной и несвязанной диверсификации.

**Стратегия связанной диверсификации** предполагает наличие существенных стратегических соответствий между сферами бизнеса.

Стратегические соответствия предполагают появление так называемых синергетических эффектов.

Синергия – возрастание эффективности деятельности в результате соединения, интеграции, слияния отдельных частей в единую систему за счет системного эффекта, многофункционального использования ресурсов.

Выделяются стратегические соответствия: производственные (единые производственные мощности); маркетинговые (сходные торговые марки, единые каналы сбыта и т.п.); управленческие (единая система подготовки персонала и т.п.).

**Стратегия несвязанной диверсификации** предполагает, что сферы бизнеса, находящиеся в их портфеле, имеют слабые стратегические соответствия.

Однако фирмы, придерживающиеся этой стратегии, могут приобретать особую устойчивость за счет того, что спады в одних отраслях могут компенсироваться подъемами в других.

Среди функциональных стратегий выделяют, прежде всего, **наступательные** и **оборонительные**.

К **наступательным стратегиям** относят комплекс мероприятий по удержанию и приобретению конкурентных преимуществ упреждающего характера: наступление на сильные или слабые стороны конкурента; многоплановое наступление и т.п.

К **оборонительным стратегиям** относят мероприятия, носящие характер реакции.

Формирование пакета стратегий предполагает учет «семи детерминант».

Предполагается, что следующие 7 главных факторов оказывают влияние на формирование портфеля стратегий:

1. конкуренция;
2. потребители;

3. поставщики;
4. технология;
5. текущий конкурентный потенциал организации;
6. государственное регулирование;
7. факторы макросреды.

Основной задачей в процессе формирования портфеля стратегий является прогнозирование параметров, определяющих эти факторы. Для этой цели могут применяться экстраполяционные методы, моделирование, методы экспертных оценок и др.

**Экстраполяционные методы** основываются на предположении о неизменности факторов, определяющих развитие изучаемого объекта, и заключаются в распространении закономерности развития объекта в прошлом на его будущее.

Для целей и задач предвидения используются динамические ряды.

Динамический ряд есть последовательность, в которой каждое значение содержит в себе прошлое для последующих состояний. В прошлом зарождается будущее, и в будущем содержится прошлое. Любая попытка предвидеть будущее без исследования динамических рядов прошлого всегда будет по меньшей мере неполноценной.

Формирование уровней ряда динамики происходит под воздействием многочисленных факторов. В зависимости от воздействия факторы можно свести к трем основным, их принято называть компонентами ряда динамики:

1. общие факторы, влияние которых определяет главную тенденцию развития явления (тренд);
2. факторы, действующие периодически, т.е. факторы сезонных колебаний;
3. специфические факторы, каждый из которых действует в разных направлениях, т.е. факторы случайных колебаний.

Широкое распространение получили также методы прогнозирования, основанные на **статистическом моделировании**. Методы статистического прогнозирования могут быть разбиты на две большие группы: прогнозирование на основе единичных уравнений регрессии, описывающих

взаимосвязи признаков-факторов и результативных признаков, и прогнозирование на основе системы уравнений взаимосвязанных рядов динамики.

Форма взаимосвязи прогнозируемого явления с другими явлениями, объектами и процессами может быть представлена в виде регрессионного уравнения:

$$y = f(x_1, x_2, \dots, x_n).$$

Прогноз при этом получается путем подстановки в него значений признаков- факторов и оценки ожидаемого среднего значения результативного признака.<sup>1</sup>

**Методы экспертных оценок** основаны на использовании экспертной информации. Они помогают установить степень сложности и актуальности проблемы, определить основные цели и критерии, выявить важные факторы и взаимосвязи между ними, выбрать наиболее предпочтительные альтернативы.

Известны два подхода к использованию экспертов: индивидуальные и групповые оценки.

Индивидуальные состоят в том, что каждый эксперт дает оценку независимо от других, а затем с помощью какого-либо приема эти оценки объединяются в одну общую. Индивидуальные экспертные оценки могут быть представлены в виде оценок типа интервью или аналитических записок.

Групповые или коллективные методы экспертизы основаны на совместной работе экспертов и получении суммарной оценки от всей группы специалистов в целом. Среди них наиболее распространенным является метод мозговой атаки (метод коллективной генерации идей или метод группового рассмотрения с отнесенной оценкой), метод «Дельфи».

В процессе формирования нескольких вариантов портфелей стратегии могут применяться матричные методы.

---

<sup>1</sup> Для целей прогнозирования могут использоваться следующие пакеты программ, которые есть на ВЦ МЭСИ: «STATISTICA», «MESOSAUR», «ОЛИМП».

Широкое распространение получила матрица возможностей по товарам/рынкам. Выработанные с помощью этой матрицы общие стратегии подлежат в дальнейшем доводке. В матрице представлены все продукты и рынки. Каждый квадрант матрицы определяет какую-либо общую стратегию и ее элементы.

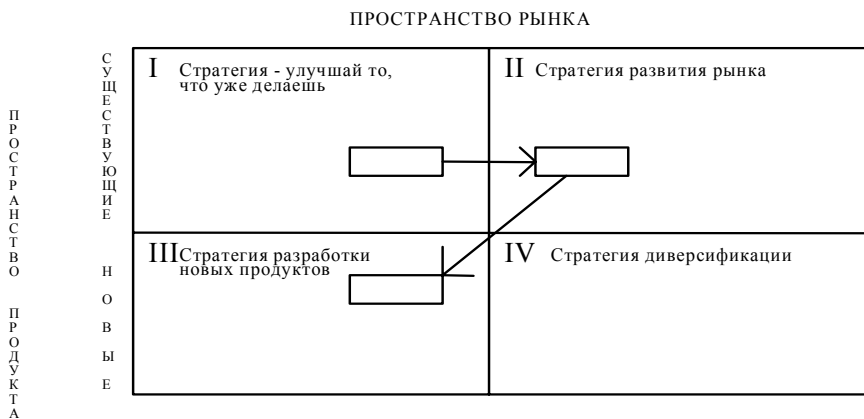


Рис. 8. Матрица возможностей по товарам / рынкам

**Квадрант I** показывает направленность стратегии организации на существующие продукты и рынки. Эту стратегию называют методом экономии издержек или «улучшай то, что уже делаешь». Она выбирается теми организациями, чей рынок развивается или еще не насыщен. Организация расширяет сбыт выпускаемых товаров на традиционных рынках путем установления конкурентоспособных цен, наступательной рекламы и т.п.

**Квадрант II** показывает направленность стратегии на развитие рынка, т.е. создание новых рынков для уже выпускаемой продукции. Эта стратегия эффективна, т.к. позволяет расширить рынок за счет проникновения на новые географические рынки, внедрения в новые сегменты рынка.

**Квадрант III** характеризует направленность стратегии на разработку новых продуктов для уже сложившихся и давно освоенных рынков. Эта стратегия может быть эффективной

тогда, когда фирма уже имеет ряд моделей изделий, завоевавших большую популярность у потребителей. В этом случае у фирмы есть возможность реализовать новые или модифицированные товары лояльно настроенным клиентам.

**Квадрант IV** представляет стратегию диверсификации. Эта стратегия применяется с целью избежать чрезмерной зависимости организации от одного набора продукции, а также в случае, если фирма предполагает покинуть свертывающиеся рынки, а также рынки, находящиеся в стадии застоя. Стратегия диверсификации предполагает разработку новых рынков и новых продуктов, что и обуславливает ее рискованность.

Общая стратегия фирмы может представлять комбинацию вышеприведенных стратегий.

Например, сначала фирма может сосредоточить усилия на продолжении выпуска освоенной продукции и поставке ее на прежние рынки (т.к. спрос на нее все еще высок); затем внимание сосредоточивается на новых рынках, куда поставляется та же самая продукция; затем – на создании новых модификаций популярных изделий и поставке их на старые рынки, побуждая лояльно настроенных покупателей сделать повторную покупку.

Выработка стратегии предполагает также доводку общей стратегии до уровня адекватности ее целям развития организации.

Зачастую доводку стратегии осуществляют с помощью концепции жизненного цикла товара, которая позволяет увязать стратегию развития со структурой жизненного цикла товара. Традиционная кривая включает отчетливые периоды **введения, роста, зрелости, спада** (рис. 9).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Виды жизненных циклов товаров сильно различаются как по продолжительности, так и по форме. Например, есть товары, которые получают быстрый взлет и падение популярности; другие товары подвержены влиянию сезонности; есть также устаревшие товары, которые вновь получают популярность. Можно выделить и такие продукты, которые вообще не имели успеха.

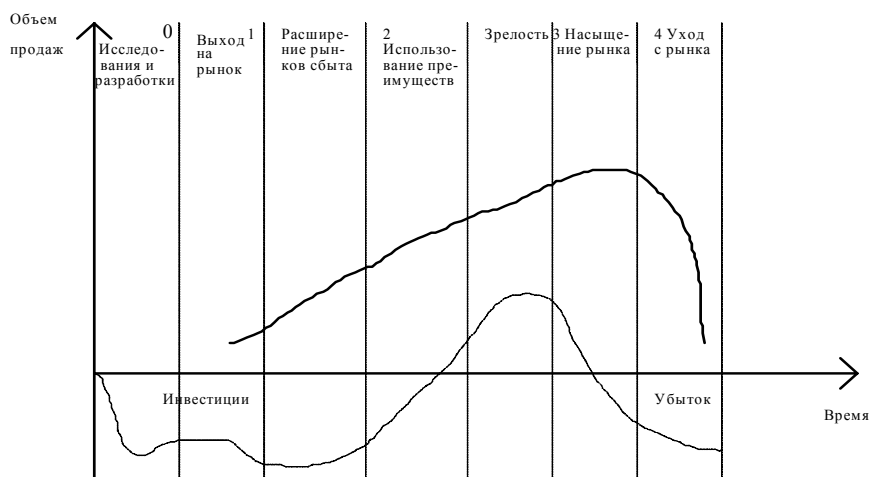


Рис. 9. Жизненный цикл товара

Например, если фирма хочет выбрать стратегию роста, а выпускаемый ею продукт находится на стадии насыщения своего жизненного цикла, то очевидно, что фирма должна заниматься разработкой нового товара.

В качестве другого инструмента определения стратегических альтернатив развития фирмы можно рассматривать специальную матрицу, разработанную Бостонской консультационной группой – (рис. 7). Эта матрица оценивает стратегию предприятия по изготовлению и реализации продукции на основании следующих факторов:

- положение предприятия на рынке относительно конкурентов;
- сильные и слабые стороны предприятия.

Матрицу можно рассматривать как один из методов формирования сбалансированного портфеля товаров и услуг. Она используется также для составления перспективного плана выпуска каждого товара с учетом соответствующих матриц конкурентов.

### Долевое участие на рынке<sup>1</sup>

		высокое	низкое
Темпы роста рынка	высокие	1. «Звезда» Интенсификация усилий для поддержания или увеличения доли на рынке	3. «ДикаяКошка» Проблемные сферы бизнеса
	низкие	2. «Дойная Корова» Использование прибыли для помощи растущим предприятиям, для поддержания существующего положения	4. «Собака» Уменьшение усилий или продаж

Рис. 10. Бостонская матрица (Матрица БКГ)

1. «звездный час» – стратегия роста;
2. «дойная корова» – стратегия ограниченного роста;
3. «дикая кошка» – сочетание стратегий (опасное состояние!);
4. «собака» – стратегия сокращения.

Матрица предлагает следующую классификацию продуктов: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки», «собаки» – и рекомендует соответствующие стратегии для каждого из них.

«Звезды» занимают лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли. Они приносят значительные прибыли, но и требуют значительных затрат, связанных с финансированием продолжающегося роста. Стратегия «звезды» направлена на увеличение или поддержание доли на рынке. Основная задача

<sup>1</sup> Для определения относительного долевого участия на рынке в качестве значения, разграничивающего большое и малое долевое участие на рынке, принята величина 1,5. Значение этого коэффициента вычисляется на основании данных, касающихся объема продаж или оборота данного предприятия по отношению к количественным и стоимостным показателям для самого сильного конкурента. Исследуемые продукты представляются в виде окружностей, диаметр которых зависит от величины долевого участия оборота для данного продукта в общем объеме оборота на рынке.



состоит в поддержании отличительных преимуществ продукции фирмы в условиях растущей конкуренции.

По мере замедления темпов развития отрасли «звезда» превращается в «дойную корову», которая занимает ведущее положение в стабильной или сокращающейся отрасли. Так как сбыт стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то этот продукт (подразделение) приносит прибыли больше, чем это необходимо для поддержания его доли на рынке. Действующее положение следует поддерживать как можно дольше.

«Дикая кошка» характеризуется, с одной стороны, низкой относительной рыночной долей, с другой: перспективной отраслью. Эта стратегия имеет две альтернативы – интенсификация усилий организации на данном рынке или уход с него.

В матрице для определения перспектив развития организации предлагается использовать показатель **роста объема спроса**. Он задает размер матрицы по вертикали. Размер по горизонтали задается соотношением доли рынка, принадлежащей ее ведущему конкуренту. Это соотношение должно определять сравнительные конкурентные позиции организации в будущем.

Матрица позволяет классифицировать каждый продукт фирмы по его доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. Она дает возможность определить, какое подразделение фирмы занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков. Матрица строится на известной предпосылке – чем больше доля продукта на рынке (чем больше объем производства), тем ниже удельные издержки и выше прибыль.

«Собаки» характеризуются низкой относительной рыночной долей и низким относительным темпом роста рынка. Как правило, «собаки» бесперспективны в долгосрочном периоде и представляют незначительный интерес с точки зрения текущего момента, т.к. приносят незначительные прибыли. Стратегия «собаки» заключается в ослаблении усилий на рынке или ликвидации.

Использование БКГ-матрицы значительно облегчает менеджерам процесс управления портфелем, который сводится к поддержанию оптимального соотношения между различными видами продуктов.

Специалисты считают, что в несбалансированном портфеле слишком много проблемных товаров («собак») и слишком мало «звезд» и «дойных коров».

Существуют и другие аналитические инструменты портфельного менеджмента.

Среди них выделяются матрица привлекательности отрасли (матрица Джеренал Электрик, или матрица МакКинси); матрица Хофера (матрица жизненных циклов отрасли, или матрица ADL); матрица стратегических соответствий (матрица СС).<sup>1</sup>

Затем стратегические планы необходимо оценивать с финансовых позиций. При этом для их оценки можно использовать показатели и инструменты оценки эффективности инвестиционных проектов.

---

<sup>1</sup> Подробнее об этом см.: Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления. – М., 1997. – С. 96-100; Велесько Е. И., Быков А. А., Дражек З. Стратегическое управление. – Минск: БГЭУ, 1997. – С. 89-101.

## ТЕМА 3.

---

### Организационные отношения в системе менеджмента. Управление группой

#### 3.1. Организационные отношения в системе менеджмента

Решение об организационной структуре принимается руководством высшего звена, а проектирование структуры базируется на стратегических планах организации. Зачастую структура компаний складывается, скорее, под воздействием времени, чем в результате целенаправленных усилий по ее совершенствованию.

*Организационное проектирование включает следующие этапы:*

1. Деление организации по горизонтали на блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности.
2. Установление соотношения полномочий различных должностей, установление цепей команд, дальнейшее их деление на более мелкие подразделения.
3. Определение должностных обязанностей.

**Департаментализация** – процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями или секторами.

При департаментализации особую значимость приобретает вопрос о том, как разделить деятельность сотрудников организации по горизонтали (какие задачи должна решать каждая структурная единица и вертикали (на какой ступени иерархической структуры должны приниматься важнейшие решения).

Каждый должен иметь такой объем полномочий, который необходим для решения поставленных перед ним задач.

Существуют централизованные и децентрализованные организации.

**Централизованные** – организации, в которых руководство оставляет за собой большую часть полномочий для принятия важнейших решений.

**Децентрализованные** – организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.

Управляющие среднего звена имеют очень большие полномочия в конкретных областях деятельности.

Большое значение с точки зрения эффективности функционирования организации имеет поиск оптимального соотношения между централизацией и децентрализацией властных функций.

Это соотношение может определяться производственно-хозяйственными характеристиками организации. Так, если производство является однопродуктовым с тесными связями между технологическими переделами, целесообразно применять централизованные системы управления.

В многоотраслевых организациях, которые характеризуются разнообразными рынками сбыта, технологиями производства, слабыми внутрифирменными производственно-технологическими связями, целесообразно применять децентрализованные системы управления. Эта децентрализация может выражаться в широкой коммерческой самостоятельности стратегических подразделений фирмы, контроль в которых со стороны высшего руководства фирмы может ограничиваться только оценкой финансовых результатов.

### Виды структур

В литературе применяются различные классификации структур.

Так, например, организационные структуры предлагается делить на бюрократические и адаптивные (органические).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Мескон М., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1993. – С. 331-348.

**Бюрократические** структуры характеризуются высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, многочисленными нормами и правилами поведения.

В качестве недостатка этих структур отмечается преувеличение значимости определенных правил и норм, процедур, в результате чего организация утрачивает гибкость.

К бюрократическим структурам обычно относят функциональные и дивизиональные структуры.

**Адаптивные структуры (органические)** в отличие от бюрократических структур могут эффективно реагировать на происходящие изменения (в технологии, например).

Выделяются два типа органических структур: проектные и матричные.

Приведем и другую классификацию организационных структур управления<sup>1</sup>:

1. Основные схемы структур:

- базисные схемы структур;
- схема «линия»;
- схема «кольцо»;
- схема «колесо»;
- производные схемы структур;
- схема «звезда»;
- схема иерархическая.

Классические структуры управления:

- линейные;
- функциональные;
- линейно-функциональные.

Специальные структуры управления:

- дивизиональные структуры (продуктовая, региональная, структура, ориентированная на потребителя);
- проектные;
- матричные.

---

<sup>1</sup> Справочник-словарь менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996. – С. 468.

Базисные схемы управления – схемы, которые реализуют основные типы организационных отношений: линейные и функциональные связи. Последние реализуются тремя основными схемами: «линия», «кольцо», «колесо»; производные от них схемы: «звезда» и иерархическая схема.

**Линейная связь (Л)** характеризуется передачей управленческого воздействия от субъекта управления к объекту в виде набора конкретных функций или процедур, включающих административные функции.

**Функциональная связь (Ф)** характеризуется передачей управленческого воздействия в виде набора конкретных функций, не включающего административные функции.

Линейная схема (схема «лента») может быть представлена следующим образом (рис. 11).



Рис. 11. Схема «лента»

Эта схема может быть рекомендована в небольших организациях при условии высокого профессионализма руководителя, что обусловлено высокой концентрацией власти в его руках.

Схема типа «кольцо» («круг») выглядит следующим образом (рис. 12).

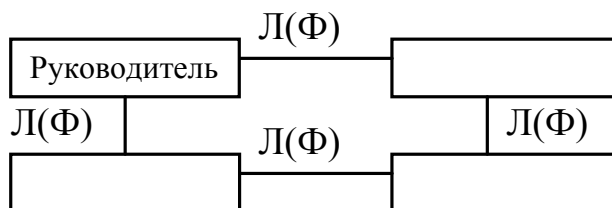


Рис. 12. Схема «круг»

Эта схема предполагает выполнение каждым работником или подразделением определенной части работы. Руко-

водитель не вмешивается в работу специалистов, а занимается в основном стратегическим планированием.

Схема «колесо» реализует линейные (Л) и функциональные (Ф) связи (рис. 13).



Рис. 13. Схема «колесо»

Схема «колесо» предполагает функциональные связи между исполнителями и линейные связи руководителя с каждым исполнителем. Руководитель кроме стратегических должен заниматься тактическими и оперативными вопросами деятельности организации.

Схема «звезда» (рис. 14) предполагает только линейные связи с исполнителями, которые работают обособленно друг от друга.

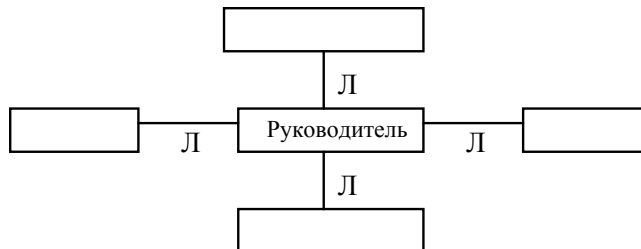


Рис. 14. Схема «звезда»

Эта схема дает хорошие результаты при филиальной структуре организации, если существует необходимость обеспечения конфиденциальности в деятельности подразделений.

Другая производная схема - «иерархическая» (рис. 15).



Рис. 15. Иерархическая схема

Эта схема реализует все типы связей.

Перейдем к рассмотрению так называемых классических структур управления.

**Линейная организационная структура** предполагает, что управленческие воздействия, передающиеся на другие уровни производства и управления, включают административные функции и процедуры. Эти воздействия формируют линейные связи.

Руководитель в такой структуре называется линейным.

Административные функции и процедуры могут делегироваться другими руководителям, находящимся на более низких ступенях структуры управления.

Важнейшие блоки - отделы производства, маркетинга, финансов (рис. 16).

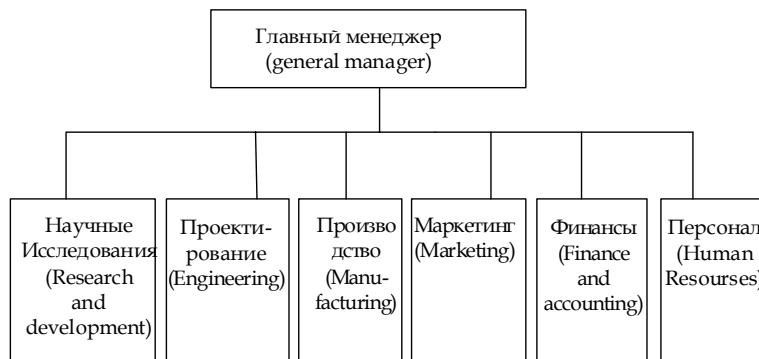


Рис. 16. Три базисные функции



При *функциональной* организации управления производством создается структура в результате объединения аналогичных производственных и хозяйственных функций.

В качестве примера приведем организацию, построенную по функциональному признаку (рис. 17).



**Рис. 17. Организация, построенная по функциональному признаку<sup>1</sup>**

Такая структура имеет определенные преимущества: позволяет осуществлять эффективный централизованный контроль за достижением результатов стратегии, обеспечивает эффективное достижение эффектов масштаба производства, является эффективной формой организации труда для выполнения простых операций, которые не требуют частых контактов между разными службами для принятия решений или постоянного изменения в работе. Функциональная организационная структура сокращает дублирование каких-либо функций в аппарате управления.

Функциональную структуру целесообразно использовать в тех организациях, которые выпускают относительно ограниченный ассортимент продукции, действуют в относительно стабильных внешних условиях, требуют решения

<sup>1</sup> Источник: William J. Stevenson Production/Operation Management. – Rochester Institute of Technology, 1993, p. 5.

стандартных управленческих задач для обеспечения своего функционирования.

В этой структуре прежде всего уделяется внимание эффективному выполнению функций внутри подразделений, а не обеспечению конечного результата.

Функциональная структура не подходит для организаций, действующих в среде с быстро меняющимися потребительскими и технологическими характеристиками, а также для организаций с широкими международными связями, которые действуют в странах с различными социально-экономическими условиями. Не подходит она и в том случае, если требуются многочисленные контакты по «горизонтали», т.е. между функциональными отделами.

В 20-е гг. некоторые фирмы начали осуществлять децентрализацию управления (например, «Дженерал моторс», «Дюпон»). В 60-е гг. этот подход уже доминировал в Америке.

**Дивизиональная (дробная) структура** (division – отделение, филиал) – деление организации на элементы и блоки происходит по:

- видам товаров и услуг;
- группам покупателей;
- географическим регионам.

В *продуктовой организационной структуре* в качестве основного структурного элемента в аппарате управления выделяется не функциональная служба, а автономное в хозяйственном отношении производственное отделение, выпускающее определенный вид продукции (например, автомобили легковые, автомобили грузовые).

На эти отделения возлагается вся ответственность за разработку, производство, сбыт более или менее однородной продукции. В них формируются и аппарат управления, и производственные подразделения.

Этот подход способствует повышению гибкости производства и оперативности в управлении, однако затрудняет координацию деятельности всех подразделений.

Дробная структура неизбежно приводит к *дублированию функций управления в каждом отделении*, где осуществляются отдельный учет, сбыт, снабжение и другие операции.

Ключевую роль в высшем эшелоне начинают играть вице-президенты, возглавляющие одно или несколько отделений, а не вице-президенты компании по финансам, бухгалтерскому учету и т.д.

Структура организации, построенная по продуктовому принципу, представлена на рис. 18.

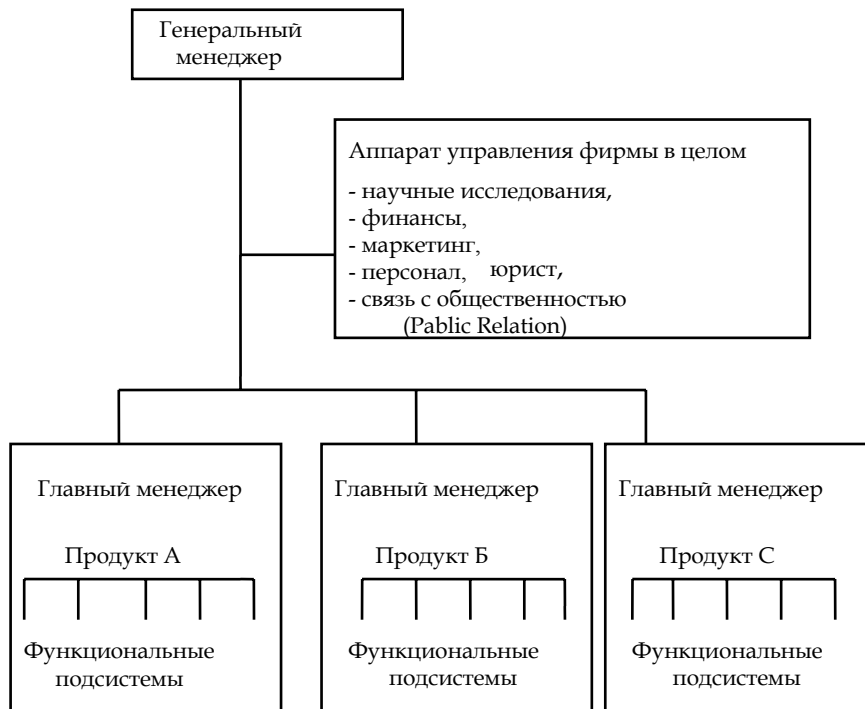


Рис. 18. Структура организации, построенной по продуктовому принципу

Организационная структура может строиться исходя из ориентации на потребителя в том случае, если эти группы потребителей значительно различаются.

Например, издательство может иметь следующие подразделения:

- литература для взрослых;

- юношеская литература;
- детская литература.

Каждое из подразделений действует как независимая компания, т.е. имеет свою редакцию, отделы маркетинга, финансов, производственный отдел и др.

*Региональная (географическая) структура* облегчает знание проблем специфики местного законодательства, нужд и обычаев, характерных для различных стран. Главное преимущество состоит в быстрой реакции на тот или иной фактор окружающей среды.

Региональная (географическая) структура приведена на рис. 19.



Рис. 19. Региональная (географическая) структура

*Проектные организационные структуры* – это временные структуры, создаваемые для решения конкретной задачи (проекта).

При этом определенные подразделения получают автономно. Руководитель проекта несет полную ответственность за его своевременную и качественную разработку.

Проектные организационные структуры могут создаваться в централизованной и децентрализованных формах. Они отличаются подчиненностью вспомогательных и функциональных подразделений в структуре управления.

При децентрализованной структуре они разделяются по проектным подразделениям и подчиняются руководителям проектов. При централизованной – являются общими для всех проектных подразделений и подчиняются руководителю организации.

Основным достоинством децентрализованной проектной организационной структуры является подчинение всех подразделений руководителю проекта. С другой стороны, такая организационная структура приводит к параллелизму и дублированию в выполнении аналогичных видов функций и вспомогательных работ по различным проектам и к ухудшению использования ресурсов вспомогательных подразделений.

По завершении проекта команда распускается. Если задача не очень важная, то координация реализации проекта осуществляется в рамках обычной функциональной структуры.

**Матричная организационная структура** является вариантом проектной и образуется путем наложения проектной на постоянную для данной организации функциональную структуру.

В матричной организации члены проектной группы подчиняются руководителю проекта и руководителям функциональных отделов, где работают постоянно.

Руководители проектов устанавливают состав и очередность работ, а руководители функциональных отделов несут ответственность за их своевременное исполнение.

Все материальные и функциональные ресурсы передаются руководителю проекта.

Недостатком такой структуры является сложность организации, подрыв принципа единоначалия, что может привести к появлению внутриличностных конфликтов (человек не знает, чье распоряжение выполнять).

Матричная организационная структура приведена на рис. 20.

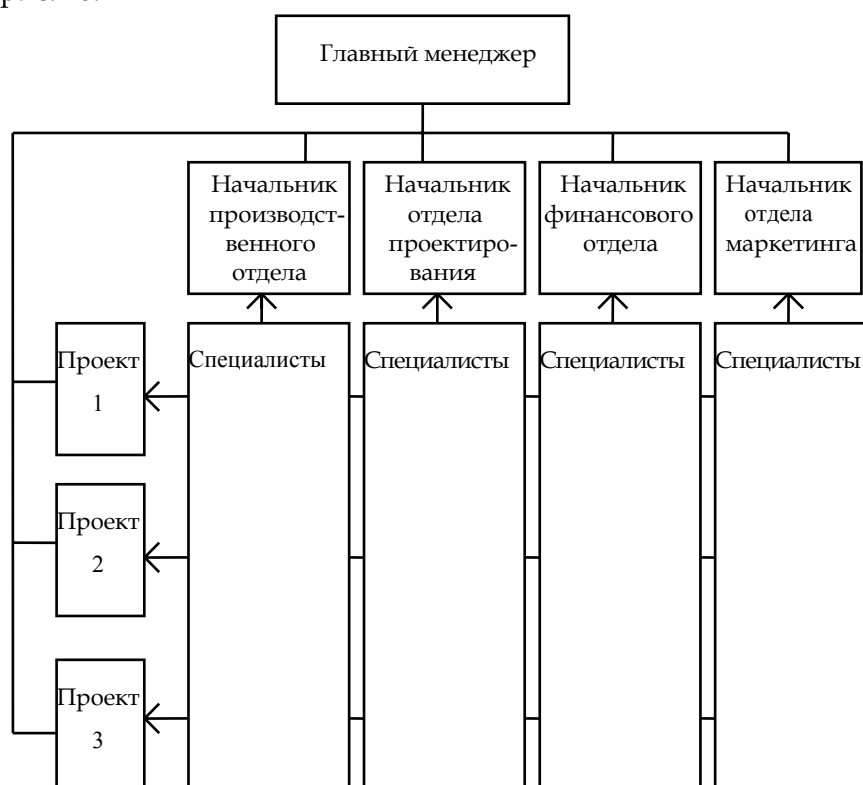


Рис. 20. Матричная организационная структура

Под организациями конгломеративного (гибридного) типа понимают организации, у которых в различных отделениях наблюдаются различные структуры: функциональная, продуктовая, матричная и др. Структура фирмы постоянно изменяется в зависимости от изменения внутренних и внешних условий.

### **3.2. Управление группой**

Большой вклад в изучение проблем функционирования групп внесли так называемые хоторнские эксперименты.

Хоторнский эксперимент состоял из трех фаз.

Первая начиналась экспериментами с освещением в специальной «испытательной комнате», предполагавшими выявить зависимость между изменениями в интенсивности освещения и производительностью труда. Результат оказался неожиданным: с усилением освещения выработка у рабочих поднялась не только в «испытательной комнате», но и в контрольной группе, где освещенность оставалась неизменной. Когда же освещенность стали понижать, то выработка тем не менее продолжала расти как в экспериментальной, так и в контрольной группах. На этой стадии были сделаны два основных вывода: нет прямой механической связи между одной переменной в условиях труда и производительностью; следует искать более важные факторы, определяющие трудовое поведение. С этой целью эксперименты были углублены: в число переменных были включены температура помещения, влажность и т.д., но также (независимо от них) различные сочетания рабочих часов и пауза отдыха. Здесь также были неожиданные результаты: выработка устойчиво возрастала в течение двух первых с половиной лет безо всякой связи с вводимыми экспериментальными изменениями и, увеличившись более чем на 30%, стабилизировалась в последующее время. Как свидетельствовали сами рабочие, их физическое состояние, здоровье также улучшилось, что подтверждалось и сокращением нарушений (опозданий, пропусков и т.д.). Эти явления тогда объяснялись снижением усталости, монотонности, увеличением материальных стимулов, изменением методов руководства. Но главным из обнаруженных факторов оказался так называемый «групповой дух», развившийся среди рабочих «испытательной комнаты» благодаря системе пауз для отдыха. Усиление «группового духа» проявлялось в помощи заболевшим работникам, в поддержании тесных кон-

тактов во внерабочее время и т.д. В результате стало ясно, что, во-первых, условия труда не непосредственно воздействуют на трудовое поведение индивидов, а определяются через их ощущения, восприятие, установки и т.д.; и, во-вторых, межличностное отношение в условиях производства оказывает благоприятное воздействие на эффективность труда.

Следующая фаза хоторнского эксперимента представляла собой уже исследование только субъективной сферы отношения заводских рабочих к своей работе, условиям труда, руководству и пр. С этой целью была проинтервьюирована 21 тыс. человек. На основании полученных данных сделали вывод о том, что лишь в редких случаях неудовлетворенность рабочих была объективно детерминирована. Главная причина этого усматривалась в индивидуальных отношениях; последние же вызывались предыдущим опытом индивида, его отношениями с работниками, в семье и т.д. А это значит, что простое изменение каких-либо элементов внешней среды может не принести желаемого результата.

На третьей фазе исследователи вернулись к методу «испытательной комнаты», поставив, однако, другую задачу, а именно, выйти за рамки индивидульно-психологического подхода и рассмотреть поведение индивида в свете его отношений, контактов, взаимодействия с другими членами коллектива. Результаты исследования (посредством сочетания наблюдения и интервью) показали, что рабочая группа имеет сложную социальную организацию со своими нормами поведения, взаимными оценками, разнообразными связями, существующими помимо тех, которые устанавливались *формальной организацией*. В частности, эти непредписанные нормы регулировали выработку отношения с руководством, «посторонними» и другие аспекты внутренней жизни. Каждый из членов рабочей группы занимал то или иное положение в соответствии со степенью признания, престижа, которыми наделяла его данная микросреда. Среди контингента рабочих в «испытательной комнате» были выделены небольшие группы



(они были названы «неформальными» на основе социально-психологической общности их членов. По мнению исследователей, эти группы оказывали определяющее влияние на трудовую мотивацию рабочих. А это означало ответ на первоначально поставленный вопрос о главных факторах производительности труда.

Таким образом, основным итогом хоторнских экспериментов составили:

1. пересмотр роли человеческого фактора в производстве, отход от концепции рабочего как «экономического человека», выведение на первый план психологических и социально-психологических аспектов трудового поведения;
2. открытие явления *неформальной организации*, которое раскрыло многие стороны сложной социальной жизни производственного коллектива.

**Группа** – два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо влияет на другое и испытывает на себе его влияние.

Различают формальные и неформальные группы.

**Формальные группы** – это группы, созданные по воле руководства.

Выделяют группы руководителей, рабочие (целевые) группы и комитеты.

*Группа руководителей* состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, находящихся в зоне его контроля (президент и вице-президенты).

*Рабочая (целевая) группа* – сотрудники, работающие над выполнением одного задания.

*Комитет* – группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Иногда комитеты называют советами, комиссиями, целевыми группами. Выделяют постоянные и специальные комитеты.

Комитеты рекомендуются создавать в следующих случаях:

1. когда решение проблемы требует большого опыта в какой-либо области;

2. предполагаемое решение окажется непопулярным в организации (в этом случае руководитель может себя обезопасить);
3. когда необходимо узнать мнение подчиненных.

**Неформальная группа** – спонтанно возникшая группа людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели. Причины вступления – чувство принадлежности, помощь, защита, общение.

Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами. Обычно устанавливаются определенные нормы, которые каждый член группы должен соблюдать.

В неформальных организациях наблюдается тенденция к сопротивлению переменам.

Обычно неформальная организация возглавляется *неформальным лидером*. Неформальный лидер должен помогать группе в достижении ее целей и поддерживать ее существование.

На эффективность работы формальных и неформальных групп влияют одинаковые факторы.

1. Размер групп. По мере увеличения размера групп общение между членами усложняется. Кроме того, внутри группы могут возникнуть неформальные группы со своими целями. В маленьких группах (из 2-3 человек) люди чувствуют персональную ответственность за принятие определенного решения. Считается, что оптимальный размер группы 5-11 человек.
2. Состав (или степень сходства личностей, точек зрения, подходов). Считается, что наиболее оптимальное решение могут принять группы, состоящие из людей, которые находятся на различных позициях (т.е. непохожих людей).
3. Групповые нормы. Человек, который хочет быть принят группой, должен соблюдать определенные групповые нормы. (Положительные нормы – нормы, которые поддерживают поведение, направленное на достижение це-

лей. Отрицательные нормы – нормы, которые поощряют поведение, не способствующие достижению целей, например кражи, опоздания, прогулы, употребление спиртных напитков на рабочем месте и др.).

4. Сплоченность. Она рассматривается как мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Высокий уровень сплоченности группы может повысить эффективность функционирования всей организации.
5. Групповое единомыслие. Это тенденция подавления отдельным человеком своих взглядов на какое-нибудь явление с тем, чтобы не нарушать гармонию группы.
6. Конфликтность. Различие во мнениях повышает вероятность конфликта.

Последствия конфликта могут быть положительными, так как позволяют выявить разные точки зрения (это ведет к повышению эффективности группы). Отрицательные последствия заключаются в снижении эффективности группы: плохое состояние духа, низкая степень сотрудничества, смещение акцента (придание большего внимания своей «победе» в конфликте, а не решению реальной проблемы).

Статус членов группы. Он определяется старшинством в должностной иерархии, названием должности, образованием, опытом, информированностью и др. Обычно члены группы с высоким статусом оказывают большее влияние на других членов группы. Желательно, чтобы мнение членов группы с высоким статусом не было доминирующим в группе.

Роли членов группы. Существуют два основных вида ролей для создания нормально работающей группы:

- целевые роли распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их;
- поддерживающие роли обуславливают поведение, способствующее жизнедеятельности группы.

### Современные изменения в организации труда

В настоящее время уделяется внимание разукрупнению предприятий, а также формированию в них *командных и бригадных структур* взамен линейно-функциональных.

Американские специалисты, например, считают, что любая компания может быть разделена на небольшие производственные и непроизводственные единицы, самостоятельные бригады рабочих и инженеров или на команды специалистов в идеале численностью от 15 до 20 человек. Причем это могут быть предприятия разного организационного профиля: заводы, отделения, отраслевые учреждения и конторы.

Они должны обладать следующими основными характеристиками:

- их самостоятельность, независимость;
- полная ответственность за свою деятельность;
- полное устранение барьеров линейно-функциональных структур.

Изменение в организации труда приводит к расширению обязанностей рядовых работников на производстве, в отличие от максимальной специализации, предложенной Тейлором.

Команды, состоящие из рабочих, называют *рабочими центрами*, а команды, состоящие из служащих, – *деловыми центрами*. Деловые центры несут ответственность за все показатели хозяйственной деятельности: конечный результат, производительность, издержки производства, потери и т.д.

Командная структура способствует изменению планировки производства. Так, наблюдается переход от *пооперационной функциональной планировки* (производственные ресурсы группируются по признаку выполняемой работы (процесса) в одном месте) к *ячеечной компоновке* оборудования (т.е. размещение всех станков и машин, а также работников, необходимых для производства технологически законченного изделия, в одном месте).

Ячеечная компоновка позволяет сделать такие ячейки (или «острова») ответственными за узел или крупную сборочную операцию. Изделие или продукт в данной ячейке полностью обрабатывается, прежде чем поступит дальше. Это сокращает время транспортировки материалов и объем незавершенного производства, запасов, а также дает возможность работникам участвовать в решении производственных проблем.

В производственные ячейки подбираются работники разных специальностей, они имеют широкий круг обязанностей. Это способствует стиранию граней между профессиями.

Переход к вышеназванной структуре организации производства позволяет существенно снизить численность лиц, занятых управлением.

### **Организация работы малых производственных групп**

Один из примеров – *система полного технического обслуживания производства*, основа которой – организация автономного технического обслуживания производственного оборудования рабочими-операторами.

Для внедрения этой системы необходимо:

- выбрать автономный производственный участок и создать на нем малую группу;
- обеспечить соответствующее обучение персонала;
- создать и внедрить систему управления материально-техническим снабжением;
- оказать помощь в совершенствовании производственного процесса.

Внедрение этой системы занимает от 3 до 6 лет.

На отдельных предприятиях малые группы берут на себя и функции по управлению качеством, приближаясь таким образом к группам качества.

*Групповые кружки качества* – это группы рабочих, которые изучают различные методы и приемы контроля качества.

Кружок состоит из руководителя и подчиненных рабочих.

Темы, выбираемые кружками, не ограничиваются качеством продукции. Изучаются проблемы сокращения издер-

жек производства, эксплуатации оборудования, безопасности труда, промышленного загрязнения.

Организовались кружки качества в Японии после Второй Мировой войны американскими специалистами, которые помогли Японии в процессе восстановления хозяйства. Они получили широкое распространение в начале 70-х гг., и им приписывают обеспечение преобладания японских товаров на мировых рынках в настоящее время.

Механизм функционирования кружков качества включает выявление проблемы; сбор, анализ данных; выработку решений; оценку эффективности решений (рис. 21).

Существенная особенность кружков качества – вовлечение широкого круга работников в процесс решения проблем.

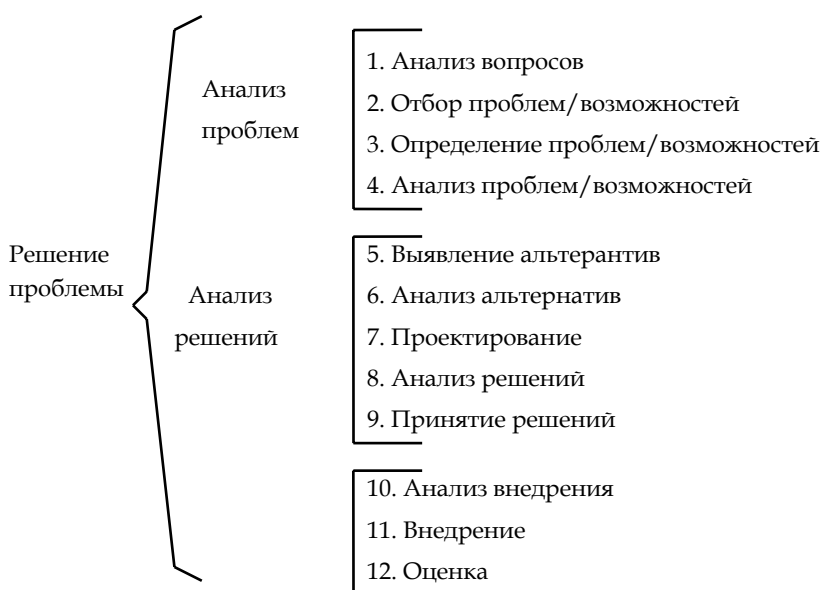


Рис. 21. Механизм функционирования кружков качества

В ходе заседаний члены кружка при участии руководителя участвуют в процедуре решения проблемы (элементы 2-6, 8, а возможно 10 и 11).

Когда кружок подходит к шагу 8, предложение подается координационному комитету, который составляют руководящие работники, отвечающие за принятие решений в этой области.

### **Бригады результативности / производительности (БРП)**

БРП – специфическая американская программа вовлечения работников (второе поколение кружков качества) в управление.

Концентрируется внимание не на измерении, а на идее повышения производительности.

Рабочим группам предлагается развить идеи повышения производительности труда.

#### **Шаги процедуры БРП**

1. Формирование группы повышения результативности/производительности (6-15 человек), которая составляет ранжированный перечень идей повышения производительности труда.
2. Выбор 3-4-х первоочередных идей для рассмотрения более мелкими группами. На этом этапе формируются бригады.
3. Решение проблем бригадами результативности: совещание с рабочими (проводится в рабочее время в течение часа раз в неделю), совещание со специалистами. Представление предложений, относящихся к конкретной идее.
4. Рассмотрение группой предложения бригад. Каждая бригада представляет предложения, и они подвергаются критике. Это улучшает предложения, создает навыки представления.
5. Рассмотрение предложений руководством. БРП представляют предложения менеджеру или административной комиссии. Это способствует улучшению коммуникации между работниками и администрацией.

6. Совещание руководства по обратной связи. Принимаются решения по предложениям и назначаются руководители проектов. Обсуждаются вопросы внедрения и стимулирования.
7. Внедрение.
8. Измерение, оценка, обратная связь. Применяются принципы регулирования поведения.
9. Проектирование системы стимулирования, разработка и внедрение. Когда измеряются результаты, необходим механизм, который бы усиливал связь между общей результативностью и конкретным результатом.
10. Оценка процесса, изменение, перепроектирование, развитие, анализ обучения работников, анализ результативности, повторение цикла, продолжение работы БРП.  
*Целевые группы* могут организовываться как из рабочих, так и из специалистов.

Целевые группы, созданные из инженеров и научных работников, имеют свои особенности по сравнению с кружками качества, поскольку перед группами ставятся более сложные цели.

Распространена практика формирования целевых групп из ученых, работающих в различных научно-исследовательских подразделениях фирмы. Создание таких групп для разработки одной важной проблемы дает возможность выйти за рамки существующих отделов и лабораторий, что является важным фактором повышения эффективности научных исследований.

Целевые группы специалистов (временные творческие коллективы) отличаются от кружков качества тем, что действуют на основе заранее сформулированной задачи и всегда носят временный характер.

Это определяет и подбор участников групп. Группы создаются как для проработки отдельных организационных или технических вопросов, так и для решения сложных проблем.

Перед формированием целевой группы (временного творческого коллектива) необходимо провести морфологиче-



ский анализ, который приводит к разделению общей задачи на ряд подзадач и выявляет возможные альтернативы их решения. Каждая подзадача расчленяется на этапы.

Чтобы сформировать коллектив исполнителей, нужно располагать перечнем всех подзадач, которые должны быть решены в процессе выполнения работы; характеристиками каждой подзадачи с определением требований к их потенциальным исполнителям. Кроме того, надо иметь банк данных по всем возможным исполнителям работы.

При разделении поставленной задачи на подзадачи каждый исполнитель должен знать концепцию проектирования всего объекта.

Новой тенденцией является выделение кадровых служб для нужд временных организационных структур, занимающихся процессом нововведений. Такие кадровые службы также носят временный характер и перемещаются по подразделениям в соответствии со стадиями реализации проекта.

Фактическим организатором работы по привлечению и развитию персонала становится руководитель конкретного инновационного проекта.

Руководитель подразделения определяет количество исполнителей каждой подзадачи, исходя из того, что один исполнитель выполняет 2-3 этапа работы.

Подбор исполнителей осуществляется исходя из сложности выполняемой работы. При этом потенциал исполнителей должен быть несколько выше, чем требуется.

На стадии разработки и реализации идей, выдвинутых целевыми группами, возникают проектные группы, отличающиеся масштабностью выполняемых работ и большой численностью исполнителей.

В любую целевую группу подбирают наиболее подготовленных специалистов. Но даже при самом тщательном подборе между ними всегда есть различие по степени подготовленности к выполнению возлагаемой на них задачи. В связи с этим должно предусматриваться обучение менее опытных исполнителей у более квалифицированных. Ино-

гда организуются краткосрочные занятия, на которых каждый специалист получает возможность лучше представить себе смысл коллективной задачи и основные подходы к ее решению.

Еще большее значение приобретает предварительное обучение при создании проектных групп, работа которых носит более долговременный и комплексный характер. В этих случаях для специалистов могут проводиться специальные семинары. Программа семинара должна охватывать ознакомление его участников с особенностями организации работ в проектной группе, со спецификой планирования, с принципами установления приоритетности в выполнении работ, методами поиска оптимальных решений на основе анализа реальных ситуаций.

Внимание уделяется также отработке практических навыков совместной работы в группе. На семинаре происходит знакомство специалистов с будущим руководителем проекта, который должен провести несколько занятий. Это позволяет ему установить контакт и подготовить участников проектной группы к предстоящей деятельности. По окончании семинара его участникам может выдаваться специальный сертификат на право работать над проектом.

В США наблюдается создание межфирменных целевых и проектных групп. Обычно в их состав привлекаются специалисты из внешних научно-исследовательских организаций. В результате такой кооперации от фирмы могут отделяться инновационные структуры, в которых заняты как члены групп, так и научные кадры.

В данном случае можно определить инновационное предприятие как целевую группу, которая создана для производственного освоения и налаживания сбыта продукции, основанной на новой технической концепции.

## ТЕМА 4.

---

### Мотивация, регулирование и контроль в системе менеджмента

#### 4.1. Мотивация

По мере развития научно-технического прогресса управлять человеком извне становится все сложнее. Результат деятельности все в большей степени начинает зависеть от воли и возможностей работника, определяемых квалификацией. В этих условиях каждый человек сам должен определять свое поведение.

В данном случае мотивация и квалификация становятся основой, центральной проблемой управления персоналом.

**Мотивация** (motivation) – позиция, предрасполагающая человека действовать специфическим целенаправленным образом. Это внутреннее состояние, определяющее поведение человека.

Когда речь идет о мотивации, предлагается выделять две группы факторов (двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга предложена во второй половине 50-х гг.):

1. гигиенические (внешние по отношению к работе), которые снимают неудовлетворенность работой;
2. факторы мотивации (внутренние, присущие работе).

К первой группе обычно относят такие факторы, как нормальные условия труда, достаточная заработная плата, уважительное отношение начальника и т.д. Эти факторы автоматически не определяют положительную мотивацию.

Вторая группа факторов предполагает, что каждый отдельный человек может мотивированно работать, когда видит цель и считает возможным ее достижение.

Возникает вопрос: «Можно ли говорить о факторах мотивации, если не реализованы гигиенические факторы?». Так, обследования, проводимые Центральной научно-исследовательской лабораторией трудовых ресурсов с участием авторов, показали, что главными факторами неудовлетворенности в промышленности и строительстве России являются такие, как плохие социально-бытовые условия и транспорт, недостаточная заработная плата (т.е. гигиенические факторы).

Конечно, для отдельных людей гигиенические факторы не имеют смысла (для аскетов, примитивных лиц с достаточно низкими потребностями и т.д.). Но люди, которые проявляют героизм или аскетизм, встречаются не очень часто, поэтому большое значение приобретает создание нормальных, достойных человека условий труда.

Низкая зарплата также развращает людей, которые привыкают плохо относиться к выполняемым обязанностям и, как следствие, теряют свою квалификацию. Так, академик Г.Н. Лисичкин утверждает, что дешевый работник опасен для окружающих. Дешевый труд, обуславливающий низкий уровень жизни, приводит работника к потере ответственности не только перед обществом, но и перед самим собой.

Интерес, с точки зрения выделения факторов-мотиваторов, представляет теория человеческих потребностей, предложенная в 40-е гг. психологом Абрахамом Маслоу.

Он указывал, что после удовлетворения очередной потребности ее влияние на поведение человека прекращается. В то же время, для того чтобы следующий более высокий уровень иерархии потребностей начал воздействовать на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Люди начинают искать свое место в сообществе задолго до того, как будут обеспечены их потребности в безопасности или полностью удовлетворены физиологические потребности. Какая-то потребность доминирует, но деятельность стимулируется не только ею (рис. 22).



Рис. 22. Иерархия потребностей по А. Маслоу

В соответствии с теорией МакКлелланда в настоящее время (когда уже удовлетворены первичные потребности) решающую роль начинают играть потребности высшего порядка: власть, успех, причастность.

Причастность – это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство социального взаимодействия.

Первичные потребности часто удовлетворяются с помощью денег. Но деньги побуждают к действию (по оценкам западных специалистов) 30-50% работников (рис. 23). Остальных побуждают к действию более возвышенные потребности: в знаниях, авторитете, творчестве. Людьюми движут нравственные идеалы, великие цели, моральные убеждения, привычки, традиции, мода и т.д.

Стимулом являются также любовь, ненависть, гнев, страх, жадность, зависть и т.д.



Рис. 23. Что мотивирует работника

Искусство управления играет важную роль в результативности организации. Обычно учет факторов, определяющих положительную мотивацию, приводит к росту производительности труда. Вместе с тем не всегда факторы производительности связаны с удовлетворенностью работой. Иногда люди удовлетворены работой, потому что мало загружены или практически не работают.

Анализ различных точек зрения на мотивацию позволяет сделать следующие выводы:

- при анализе мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые **побуждают к действиям или усиливают их**. Эти факторы включают потребности, мотивы и побуждения;
- мотивация ориентирована **на процесс** и имеет отношение к выбору поведения, которое зависит от возможности достижения цели, от вознаграждения, на которое рассчитывают в результате выполнения работы.

Соответственно в исследовании мотивации выделяют два направления:

1. теории удовлетворенности работой, которые концентрируют внимание на том, что побуждает действовать и стимулирует деятельность;
2. теории процесса (или процессуальные теории мотивации), которые концентрируют внимание на выборе поведения, способного привести к желаемым результатам.

Теории процесса утверждают, что люди оценивают различные виды поведения через результаты, которые, по их мнению, можно получить.

Наиболее известными теориями этого типа являются теория ожиданий, теория подкрепления, теория справедливости, модель Портера – Лоулера.

Простое уравнение действенности имеет вид:

**действенность = f (способность (умение) × мотивация).**

**Теория ожиданий** пытается сосредоточить внимание на том, почему люди выбирают определенную линию поведения, и объяснить такой выбор. Эта теория ассоциируется с работами Виктора Врума.

Теория исходит из предположения, что во многих случаях или ситуациях люди сознательно оценивают альтернативные линии поведения и выбирают ту, которая, по их мнению, приведет к нужным для них результатам.

Указанная теория включает три главные переменные:

1. Ожидание («затраты труда» → «результат»).
2. Валентность («результат» → «вознаграждение»).
3. Инструментальность («результат» → «вознаграждение»).

*Ожидание* – это предполагаемая взаимосвязь между действиями и результатами, причем под действием понимается сознательное поведение, контролируемое человеком, а под результатом – будущие события, которые могут и не находиться под контролем человека, т.е. их появление носит вероятностный характер. Ожидание варьирует от 0 до 1.

Если у человека нет определенного представления о возможности завершить данную работу вовремя, то ожидание равно 0, а если он уверен, то – 1.

Например, студент начал писать дипломную работу за 6 месяцев до ее защиты. Он располагает достаточными знаниями и материалами. Ожидание, что он успеет закончить работу в срок, будет высоким, близким к 1.

*Валентность* – сила предпочтения человека в отношении данного результата. Каждый результат имеет некий вероятностный уровень желательности.

За любой достигнутый результат человек хочет получить определенное вознаграждение. Студент заинтересован в защите дипломной работы, так как он хочет получить диплом об окончании высшего учебного заведения, позволяющий ему найти высокооплачиваемую работу.

*Инструментальность* – предполагаемая взаимосвязь между двумя следствиями.

Рассмотрим пример.

Бригадир попросил работника выполнить сложную и срочную работу. Так как работа трудная и на ее выполнение выделено мало времени, ожидание со стороны работника может быть низким (0,1).

При этом бригадир намекнул, что завершение задания может означать повышение, которого работник ждал всю жизнь. В этом случае валентность может быть высокой (1), потому что для работника получение вознаграждения за результат имеет очень большое значение.

Однако, как мы видим из примера, бригадир не сказал, что повышение – это уже решенный вопрос, а только намекнул. Поэтому инструментальность будет не слишком высокой (0,5).



Усилие человека, прилагаемое к выполнению задания, можно определить следующим образом:

$$\begin{aligned} \text{прогнозируемый стимул к работе} &= \text{ожидания} \times \\ &\times \text{валентность} \times \text{инструментальность}, \\ 0,1 \times 1,0 \times 0,5 &= 0,05. \end{aligned}$$

Учитывая, что максимальный результат равен 1, можно предположить возникновение проблемы мотивации в связи с выполнением задания.

**Теория подкрепления** базируется на том принципе, что можно изменить поведение путем подкрепления его желательных проявлений и игнорирования нежелательных.

Мотивация по принципу «кнута и пряника» представляет собой намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников, сходное с легендарным методом, заставляющим двигаться осла.

**Теория справедливости** состоит в том, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем сравнивают его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Им надо объяснять, почему существует разница в вознаграждениях.

В некоторых организациях эту проблему пытаются решить за счет сохранения сумм выплат в тайне (обезличенная форма выдачи денег), что трудно сделать технически. Кроме того, это заставляет людей подозревать несправедливость даже там, где ее нет.

Кроме того, теряется положительное мотивационное воздействие роста зарплаты, связанное с продвижением по службе.

**Модель Портера - Лоулера** представляет собой комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. Она включает пять переменных: усилие, ожидания, результативность, вознаграждение и удовлетворение.

## 4.2. Регулирование и контроль в системе менеджмента

Контроль – одна из функций управления, без которой не могут быть реализованы в полной мере остальные функции управления.

В узком смысле слова под контролем следует понимать различные ограничения.

**Контроль** – процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

В функцию контроля входят:

- сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах хозяйственной деятельности всех подразделений фирмы;
- сравнение их результатов с эталонными (плановыми) показателями, выявление отклонений и анализ этих отклонений;
- разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей.

Выделяют следующие основные виды контроля:

- предварительный;
- текущий;
- заключительный (итоговый).

**Предварительный контроль** осуществляется до начала работ. Основным его средством является реализация определенных правил, процедур, линий поведения, соблюдение которых позволяет развиваться в заданном направлении.

Иногда его называют контролем по правилу «рецептурных книг». Соблюдение этих рецептов или инструкций должно приводить к намеченным результатам.

Предварительный контроль используется по отношению к:

1. человеческим ресурсам (установление эталонных значений характеристик персонала (образование, стаж, медицинские, персональные характеристики), что позволяет предположить успешное выполнение должностных обязанностей);

2. материальным ресурсам (выработка стандартов минимально допустимых уровней качества, т.к. из плохого сырья нельзя сделать хорошую продукцию);
3. финансовым ресурсам (составление финансового плана).

**Текущий контроль** осуществляется в ходе проведения работ и позволяет исключить какие-либо отклонения от намеченных планов и инструкций, что не позволяет дать развиться этим отклонениям.

Для осуществления контроля необходима обратная связь, т.е. данные о полученных результатах.

**Заключительный (итоговый) контроль** осуществляется после завершения работ. Он выполняет две важные функции:

1. дает информацию для планирования (если аналогичные работы будут осуществляться в будущем);
2. способствует мотивации (т.е. обеспечивает справедливое вознаграждение).

Большое внимание надо уделять **поведенческим аспектам** контроля. Иногда менеджеры намеренно делают процесс контроля видимым, т.е. сотрудники должны знать о том, что контроль существует. Роль контроля состоит не в том, чтобы зафиксировать нарушения, а в том, чтобы их предотвратить. Кроме того, большинство людей любит видеть результаты своего труда. Внешний контроль, делающий их общеизвестными, в этом случае является источником положительной мотивации.

Однако надо иметь в виду, что сотрудники сосредотачивают внимание на работе, где проводятся измерения, и пренебрегают той, где измерения не проводятся. Усложнение работы затрудняет установление объективных показателей, по которым следует осуществлять контроль.

Часто контрольные мероприятия приводят к конфликтам. С этой точки зрения наиболее перспективными являются косвенные методы контроля, предполагающие наличие самоконтроля.

Самоконтроль возможен, прежде всего, в условиях преобладания групповых форм работы и принятия решений, здорового морально-психологического климата.

## ТЕМА 5.

---

### **Лидерство, влияние и власть, руководство, стили руководства**

#### **5.1. Лидерство, влияние и власть**

**Лидерство** – способность оказывать непринудительное влияние на отдельные личности, группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

**Влияние** – поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого.

**Власть** – возможность влиять на поведение других лиц.

Обычно выделяют пять основных форм власти. Рассмотрим их.

1. *Власть, основанная на принуждении.* Эта форма приводит к определенному результату, но не способствует полному раскрытию потенциала работников. Такая форма власти требует значительных затрат на жесткий контроль, который в условиях развития НТП не всегда возможен. Кроме того, в условиях жесткого контроля у работников появляется желание обманывать руководителей, искажать отчетные данные и т.д.
2. *Власть, основанная на вознаграждении.* Рассматривается как наиболее эффективная. Однако возможна в том случае, когда руководитель обладает определенными ресурсами. Кроме того, руководитель должен хорошо знать потребности подчиненных. Это связано с тем, что потребности подчиненных носят индивидуальный характер (для одних наибольшей ценностью являются деньги, для других – продвижение по службе и т.д.).
3. *Традиционная (законная) власть.* В данном случае человек реагирует на должность, т.е. выполняет рекомендации начальника, потому что так принято.

4. *Экспертная власть (или власть примера)*. В этом случае влияние осуществляется через разумную веру. Подчиненный принимает на веру ценность знаний руководителя, так как верит в него.
5. *Власть, основанная на харизме*. В католической теологии харизма означает исключительный духовный дар, ниспосылаемый богом кому-либо ради блага церкви (пророческий дар святых, «непогрешимость» папы и т.д.). Харизматический лидер (греч. charisma – милость, божественный дар, исключительная одаренность) – человек, наделенный в глазах его последователей авторитетом, основанным на исключительных качествах его личности: мудрости, «святости», героизме. Подчиненный выполняет распоряжения руководителя, потому что чувствует к нему симпатию. В этом случае предполагается, что лидер должен обладать привлекательной внешностью, иметь хорошие риторические способности, уметь хорошо держаться и т.д. Однако исследования показали, что харизматические лидеры не имеют стандартного набора характеристик, поэтому так называемая теория Великих людей не нашла практического подтверждения.

## 5.2. Руководство, стили руководства

**Руководство** – способность оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

**Стиль руководства** – манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.

В 1960 г. Дуглас Макгрегор опубликовал свою точку зрения на биполярность мнений о том, как надо управлять людьми. «Теория X» и «Теория Y», представленные в книге «Человеческая сторона предприятия», завоевали широкое признание у менеджеров.

### *Теория X*

1. Человек изначально не любит работать и будет избегать работы.

2. Человека следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием для достижения целей организации.
3. Обычный человек предпочитает, чтобы им руководили, он избегает ответственности.

### *Теория Y*

1. Работа так же естественна, как игра для ребенка.
2. Человек может осуществлять самоуправление и самоконтроль. Награда – результат, связанный с достижением цели.
3. Обычный человек стремится к ответственности.

Таким образом, формируются два взгляда на управление: авторитарный взгляд, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю, и демократический взгляд, который поддерживает делегирование полномочий и ответственности. Делегирование означает передачу задач и полномочий сверху вниз лицу или группе, которые принимают на себя ответственность за их выполнение. Полномочие – это организационно закрепленное ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение определенных задач. Ответственность – это обязательство выполнять поставленные задачи и отвечать за их удовлетворительное решение.

При делегировании полномочий ответственность не делегируется и не снимается с самого руководителя, хотя и распространяется на подчиненного.

На основе этих теорий разработаны и другие, которые представляют собой различные сочетания вышеприведенных. В западном бизнесе популярна также теория «управленческой решетки», разработанная Р. Блейком и Дж. Мутоном. Они указывали, что трудовая деятельность разворачивается в силовом поле между производством и человеком. Первая силовая линия определяет отношение руководителя к производству. Вторая линия (вертикальная) определяет отношение руководителя к человеку (улучшение условий труда, учет желаний, потребностей и т.д.).

Рассмотрим различные стили руководства, приведенные на рис. 24.

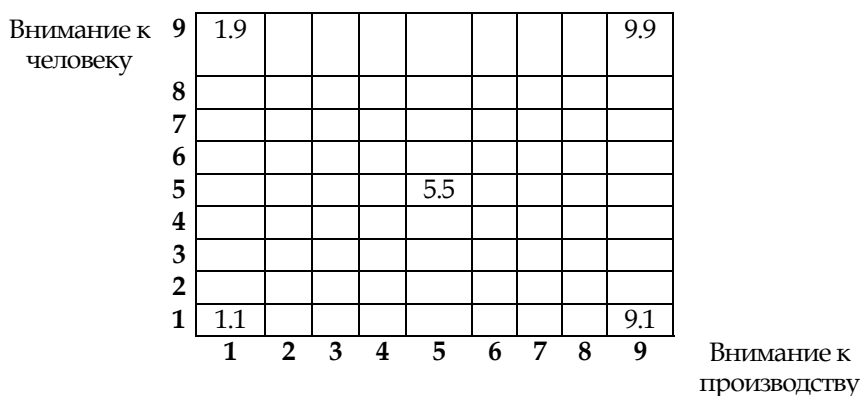


Рис. 24. Стили руководства

Тип 1.1 – руководитель ни о чем не заботится, работает так, чтобы не быть уволенным. Такой стиль считается чисто теоретическим. Однако может иметь место в тех случаях, когда руководитель ждет увольнения (в случае закрытия предприятия, ухода на пенсию и т.п.).

Тип 9.1 – стиль жесткого администрирования, при котором для руководителя единственной целью является производственный результат. Он не принимает во внимание ничего, что связано с работником (его потребности, физическое самочувствие и т.д.). Руководитель осуществляет регулярный и детализированный контроль. Принимает решения единолично. При этом, как правило, ставит перед работниками частичные задачи без объяснения перспективы. Этот стиль руководства может быть эффективным в условиях чрезвычайных обстоятельств (аварии, стихийные бедствия), в армии, на начальных стадиях развития производства. Он может быть эффективным также в группах, состоящих из сотрудников, имеющих различный уровень образования.

Тип 1.9 – либеральный или пассивный стиль руководства. В данном случае основное внимание руководитель уделяет человеческим отношениям. Он предоставляет подчиненным полную свободу. Этот стиль управления может быть эф-

фективным в трудовых коллективах с высокой мотивацией к работе, в творческих коллективах, состоящих из работников, имеющих приблизительно одинаковый уровень образования. При этом производственный процесс должен быть хорошо отлаженным.

Тип 5.5 находится в середине «управленческой решетки». При таком компромиссе достигаются средние результаты труда, не может быть резкого прорыва вперед. В то же время такой стиль руководства способствует стабильности и бесконфликтности.

Тип 9.9 считается наиболее эффективным. Руководитель старается так построить работу своих подчиненных, чтобы они видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости. Цели производства определяются совместно с сотрудниками.

В литературе есть рекомендации по определению стиля руководства в зависимости от уровня зрелости подчиненных. (Теория П. Херси и К. Бланшара или теория жизненного цикла).

Выделяют следующие уровни зрелости подчиненных и соответствующие им стили руководства:

1. Низкий уровень зрелости. Он означает, что подчиненные не способны выполнить задачу и не хотят брать на себя ответственность. Соответствующий стиль руководства называется «приказание».

2. Уровень зрелости от низкого до среднего. Подчиненные еще не способны, но уже хотят взять на себя ответственность. Стиль руководства, соответствующий этому уровню зрелости, называется «внушение». Здесь необходимо добиваться от подчиненного понимания задачи и проявлять снисходительность в отношении возможного сопротивления.

3. Уровень зрелости от среднего до высокого. Подчиненные способны, но не готовы взять на себя ответственность. Стиль руководства подразумевает совместное обсуждение и называется «участие».

4. Высокий уровень зрелости подчиненных. Они способны и хотят принять ответственность за поставленную задачу.



Здесь речь идет о передаче полномочий. Стилъ получил название «делегирование».

Предположим, что руководителю необходимо подготовить и отправить письмо.

В первом случае секретарю следует продиктовать текст письма, а затем перед отправкой его проверить.

Во втором случае необходимо рассказать секретарю о ситуации и предложить составить конспект письма. Затем этот конспект обсудить вместе с ним.

В третьем случае, так же как и во втором, рассказать секретарю о ситуации. Затем необходимо ответить на его вопросы, если они возникнут. Контроль следует осуществлять только в том случае, если секретарь об этом попросит.

В четвертом случае необходимо поставить перед секретарем задачу. Ее выполнение предоставляется самому сотруднику. Контроль осуществлять не следует.

## **ТЕМА 6.**

---

### **Кадровое планирование**

Для руководства предприятия важна возможность располагать персоналом, который необходим для выполнения производственных задач.

Этот персонал должен быть в определенное время, в определенном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией. Кроме того, кадровое планирование должно служить мотивацией к более высокой производительности труда и удовлетворенности работой.

Кадровые вопросы решаются в рамках общей предпринимательской деятельности. Необходимость кадрового планирования обусловлена ускоренными технико-организационными изменениями предприятий. Кадровое планирование позволяет своевременно находить и готовить работников для выполнения новых производственных задач, а также может смягчить проблемы высвобождения работников.

Эти задачи нельзя решить за короткий срок. Так, по оценкам немецких специалистов, подготовка квалифицированных рабочих всех категорий для химической промышленности может потребовать от 4 до 5 лет.

Кадровое планирование служит также примирению интересов руководителей предприятия и трудового коллектива. Если раньше считали, что кадровое планирование необходимо лишь в случае дефицита рабочей силы, то сейчас существует мнение, что оно необходимо и при наличии безработицы (так как даже в условиях достаточно высокой безработицы возникают трудности с поиском квалифицированных работников).

Ошибочное кадровое планирование на предприятии приводит к социальным издержкам для всего общества. Эти издержки находят выражение в безработице, в росте профзаболеваний, в росте количества инвалидов и т.д.

Использование на предприятиях иностранной рабочей силы или мигрантов влечет за собой появление большого количества проблем для государства в целом. Эти издержки не сопоставимы с пользой, которую извлекает фирма из трудовых договоров, заключенных с иностранцами.

Кадровое планирование должно дать ответы на следующие вопросы:

- Сколько работников, какой квалификации, когда и где необходимы (планирование потребности в кадрах)?
- Каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты (планирование привлечения или сокращения персонала)?
- Каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями (планирование использования кадров)?
- Каким образом можно систематически и целенаправленно содействовать развитию кадров для выполнения квалифицированных видов работы (планирование кадрового развития)?
- Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала)?

Каждое отдельное предприятие должно внедрить у себя планирование, соответствующее его потребностям. Крупным предприятиям с дифференцированной структурой персонала придется осуществлять более детальное планирование, чем малым предприятиям с относительно однородным и небольшим трудовым коллективом. Начинать внедрение кадрового планирования на предприятии рекомендуется с планирования привлечения и высвобождения персонала.

### **6.1. Планирование привлечения персонала**

Планирование привлечения персонала позволяет ответить на вопрос «Как можно с перспективой на будущее удовлетворить фактическую потребность в кадрах?».

При этом следует рассматривать как внутривозводской (внутрифирменный), так и внешний по отношению к предприятию рынок труда.

В целом внутризаводское привлечение следует считать лучшим, так как укрепляется уверенность в том, что на собственном предприятии можно стать «кем-то»; переводы на новую должность, если они соответствуют желаниям работников, способствуют повышению производительности труда, а в случае организационно-технических изменений высвобожденные работники получают новый вид занятости.

Рассмотрим преимущества и недостатки названных способов привлечения персонала.

Таблица 4

### Внутризаводское привлечение

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предоставление шансов для роста (повышает привязанность к предприятию, улучшает психологический микроклимат на производстве)</li> <li>• Незначительные затраты на привлечение</li> <li>• Знание претендентом данного предприятия</li> <li>• Знание работника, представления об его умениях</li> </ul> <p>Поддержание уровня оплаты на данном предприятии (в случае срочного приема на работу возможна завышенная оплата по отношению к существующей в данный момент на рынке труда)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сокращение возможностей для выбора</li> <li>• При определенных условиях высокие затраты на повышение квалификации</li> <li>• Разочарование среди коллег в случае неодобрения факта выдвижения какого-либо работника на должность начальника</li> <li>• Возможное появление напряженности или соперничества</li> <li>• Слишком тесные взаимоотношения среди коллег, появление панибратства при решении деловых вопросов</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможность более быстрого заполнения вакансий</li> <li>• Освобождение должностей для молодых кадров</li> <li>• Прозрачность кадровой политики</li> <li>• Управляемость за счет кадрового планирования</li> <li>• Целенаправленное повышение квалификации</li> <li>• Сокращение текучести</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Назначение на должность «ради сохранения мира». Нежелание сказать «нет» сотруднику, который работал длительное время</li> <li>• Снижение активности работников в результате автоматизма при повышении в должности (заместитель всегда становится преемником)</li> </ul>

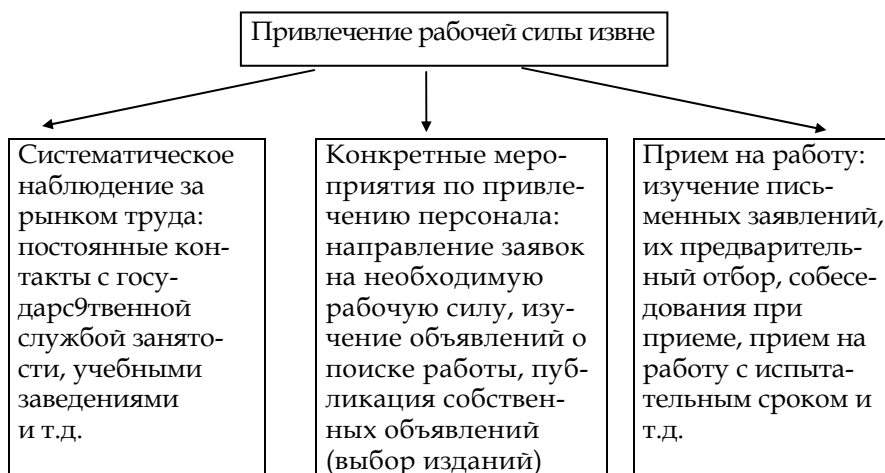


Рис. 25. Привлечение рабочей силы извне

Таблица 5

**Привлечение персонала вне рамок предприятия**

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Более широкие возможности выбора</li> <li>• Новые импульсы для предприятия</li> <li>• Человеку со стороны легче добиться признания</li> <li>• Прием на работу непосредственным образом покрывает потребность в персонале</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Более высокие затраты на привлечение персонала</li> <li>• Большая доля привлекаемых со стороны способствует росту текучести</li> <li>• Высокая степень риска испытательного срока</li> <li>• Отсутствие знаний о производстве (необходимое введение в курс дела требует затрат времени)</li> <li>• Блокирование возможностей служебного роста</li> <li>• Более высокая оплата по сравнению с внутризаводским привлечением</li> </ul>

На предприятии всегда должен быть резерв кандидатов на все должности, из которых организация отбирает наиболее подходящих. При этом учитываются такие факторы, как уход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с окончанием срока договора найма, расширение сферы деятельности организации.

К средствам внешнего набора относятся публикация объявлений в газетах, журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, заключение контрактов с высшими учебными заведениями. Что касается студентов, то большое значение имеет их работа во время каникул. Некоторые предприятия используют специальных вербовщиков для поиска нужных работников. Обычно они работают в школах, университетах и т.д. При привлечении рабочей силы извне особое внимание необходимо уделять временному фактору, связанному с продолжительностью обучения.

На этапе отбора рассматривают наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. Рекомендуется выбирать кандидата, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе.

Объективное решение о выборе может основываться на следующих характеристиках:

- образование кандидата;
- уровень его профессиональных навыков;
- опыт предшествующей работы;
- медицинские характеристики;
- персональные характеристики и личные качества.

Как правило, эталонные уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающего персонала.

Уровень образования должен сравниваться с требованиями выполняемой работы. Обычно работодатели отдают приоритет претендентам с более высоким уровнем образования.

Опыт отождествляется с возможностями работника. Он характеризуется трудовым стажем.

Учитывать медицинские характеристики следует в том случае, если выполняемая работа требует определенных физических качеств: остроты зрения, слуха, выносливости, силы и т.д. Если прямой зависимости между конкретной работой и состоянием здоровья нет, то такой критерий отбора в ряде стран рассматривается как дискриминирующий.

Важными персональными характеристиками являются состояние в браке, возраст, партийность, пол и т.п. Обычно у лиц старше 40 лет возникают трудности с наймом на работу. Однако в США, например, ограничения в приеме на работу этих лиц рассматриваются как незаконные. В большинстве стран не допускается гендерная дискриминация<sup>1</sup>.

Необходимо отметить, что отбор исключительно по достоинствам не всегда возможен. Так, на предприятиях государственного сектора большое значение имеет политическая ориентация кандидатов, государственными служащими не могут быть иностранцы, а в частном секторе – дружеские отношения с менеджерами. Выбор метода отбора во многом зависит от количества претендентов на одно вакантное место. С увеличением этого соотношения, которое называется коэффициентом отбора, разумеется, усложняется процесс отбора.

Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания, то наибольшее значение будут иметь образование и опыт. Для руководящих работников, особенно высокого уровня, главную роль играют навыки налаживания различных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и подчиненными.

Существуют три основных метода сбора информации, которые необходимы при отборе работников:

- собеседования;
- испытания;
- центры оценки.

---

<sup>1</sup> Например в Германии офис омбудсменов (уполномоченных по правам человека) проводит регулярные проверки фирм на предмет гендерной дискриминации, дает рекомендации, обращается в суд.

Наиболее широко применяемым методом отбора являются собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев. Вместе с тем возникают проблемы, которые снижают эффективность собеседований как инструмента отбора кадров. Основа этих проблем носит эмоциональный и психологический характер. Так, например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с другим лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим (ошибки «по контрасту»). Если предыдущий собеседник выглядел плохо, то последующий будет иметь преимущества.

У проводящих интервью существует и такая тенденция, как завышение оценки тех кандидатов, внешний вид, социальное положение, манеры поведения которых в большей степени напоминают их собственные. Собеседование следует сконцентрировать на тех вопросах, которые конкретно относятся к работе. Желательно, чтобы человек, проводящий собеседование, был хорошо знаком с работой. Необходимо заранее подготовить список вопросов и в дальнейшем от него не отклоняться. Кроме того, следует подготовить и дополнительные «прошупывающие» вопросы.

Кандидат в своем рассказе должен охватить три области:

1. прошлое (о прежней работе);
2. настоящее (мнения, суждения, образ жизни и т.д.);
3. будущее (задачи, намерения, планы).

Наиболее типичны следующие вопросы: Почему Вы заинтересованы поступить на работу в нашу компанию? Почему Вы считаете себя подходящим кандидатом на эту должность? Что Вы знаете о нашей компании? Вам нравится работать с другими людьми? Вы согласны работать сверхурочно? и др.

Испытания должны показать, насколько эффективно кандидат сможет выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности



выполнения задач, связанных с предполагаемой работой (демонстрация умения работать на станке, демонстрация способностей путем устных сообщений, письменных работ и др.).

Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик (уровень интеллекта, энергичность, эмоциональная устойчивость, внимание к деталям). Большое значение в связи с вышесказанным имеют тесты по найму. Тесты по найму – средство, измеряющее какие-либо способности человека. Выделяются так называемые тесты выполнения отдельных работ на предлагаемом рабочем месте (тест на компьютерное программирование, стандартные тесты по машинописи и т.д.).

Существуют тесты, воссоздающие обстановку, близкую к реальности. Перечислим некоторые из них. Тест на психомоторные способности позволяет оценить такие параметры, как время принятия решений, скорость движения конечностей и т.п. Так, тест О. Коннора, который используется для отбора сборщиков телевизоров, требует от тестируемого вставлять булавки в отверстия при помощи щипцов. Тест на канцелярские способности позволяет определить, насколько у претендентов развита память на числа и имена. Тест Отиса проверяет способности к счету, а также некоторые умственные действия. Шкала Веклера включает вопросы по информатике, арифметике, проверяет стандартный запас слов и др. Кроме того, она включает так называемую группу действий, предполагающую завершение рисунков.

Иногда применяются тесты, позволяющие оценивать личные качества и темперамент человека. Одним из известных тестов является тест Роршака с чернильными кляксами. Человеку предлагается ответить, что он видит в этих кляксах. Коэффициент интеллектуальности (Intellectual quotient – сокр. IQ) является показателем умственного развития, уровня имеющихся знаний и осведомленности, получаемой на основе различных тестов. Идея и методика количественной оценки умственного развития детей была разработана в 1903 г. А. Бине, а сам термин был введен в 1911 г. В. Штерном. Норма IQ – 85-115 баллов. Средний уровень IQ для японцев 111 баллов,

немцев – 107, поляков – 106, шведов – 104, итальянцев – 102, россиян – 96. Вместе с тем, высокая оценка умственных способностей не всегда свидетельствует о пригодности кандидата. Так, человек может иметь высокий IQ (150 баллов), но быть ленивым. Кроме того, тестирование демонстрирует не профессиональные навыки, а «общечеловеческие» – быстроту ума, логику, способность быстро усваивать и перерабатывать информацию. Эти качества не всегда нужны.

В США в последнее время применяются тесты на EQ (emotion quotient – коэффициент эмоциональности). По мнению американских психологов Питера Саловея и Джона Майера, «эмоциональный интеллект» демонстрирует потенциал работников.

Иногда применяются тесты на честность с использованием прибора, регистрирующего изменения в дыхании, давлении, пульсе, реакции кожи. Человеку задаются нейтральные вопросы (для оценки нормального состояния) и вопросы, которые важны для работодателя.

Центры оценки были созданы во время Второй Мировой войны для отбора агентов секретной службы.

В центрах оценки проверяют способность к выполнению задач, связанных с работой, методами моделирования. Например, в течение определенного времени кандидат должен выполнять функции управляющего, т.е. принимать различные решения, отвечать на письма и т.д. Другим методом является имитация собрания организации. В этом случае кандидатов оценивают по таким характеристикам, как умение выступать, проявлять настойчивость, ладить с людьми и т.д.

Определенное значение при отборе имеют бланки заявлений, которые содержат сведения о стаже, характере образования, зарплате и т.п.

При составлении анкет необходимо стремиться к тому, чтобы число пунктов в них было минимальным. Рекомендуется также включать «закрытые вопросы», позволяющие производить проверку ответов (логический контроль). Иногда можно попросить у претендентов предоставить отзывы и рекомендации с предыдущего места работы или от авторитетного специалиста.

## 6.2. Планирование сокращения персонала

Планирование сокращения персонала позволяет смягчить социальные проблемы. Оно должно включать своевременные перемещения, переподготовку, прекращение приема на работу в условиях ухода людей на пенсию, содействие внутризаводской мобильности, а также социально-ориентированные методы отбора (в зависимости от возраста, стажа работы, семейного положения, числа детей и т.д.).

Подобное кадровое планирование должно быть непосредственным следствием принятых решений по вопросам проведения рационализации и инвестиций. Оно позволяет находить более гуманные решения по сравнению с теми, к которым приходят в случае составления краткосрочных планов социальных мероприятий. Варианты, которые могут иметь место в случае необходимости сокращения персонала, приведены на рис. 23.



Рис. 26. Действия администрации в условиях высвобождения персонала

## 6.3. Социальное партнерство

В странах запада регулированию трудовых отношений между социальными партнерами (т.е. между наемными работниками и работодателями) уделяется первостепенное значение. Поддержание трудовых отношений на оптимальном

для заинтересованных сторон уровне – забота государства (так как в результате нарушения социального равновесия в обществе возможны забастовки и другие негативные явления).

Коллективный договор носит компромиссный характер, так как отражает соотношение сил профсоюзов и предпринимателей на каждом данном этапе развития рыночной экономики. Сохранение равновесия в отношениях между социальными партнерами основывается на принципе «трипартизма».

**Трипартизм** – практика трехсторонних консультаций и сотрудничества традиционных социальных партнеров в лице профсоюзов, предпринимателей с представителями государства в лице правительственных учреждений. В нашей стране действует Российская трехсторонняя комиссия (РТК).

Первоначально идея трипартизма нашла конкретное воплощение в структуре Международной организации труда (МОТ), созданной в 1919 г. в условиях подъема рабочего движения в Европе.

При создании МОТ была осуществлена идея создания форума для обсуждения проблем труда между правительствами, предпринимателями и трудящимися.

Философия МОТ базируется на принципах так называемого «классового мира», поиска компромиссов.

Трехсторонние переговоры обычно включают такие вопросы, как зарплата, цены, налоги, занятость, взносы и пособия по социальному обеспечению и др.

Высший орган МОТ – Международная конференция труда (МКТ). В его работе принимают участие представители правительств, профсоюзов, предпринимателей.

МКТ на своих сессиях принимает конвенции и рекомендации.

Обязательную юридическую силу для национального законодательства страны – члена МОТ имеют лишь нормы конвенций в случае их ратификации на государственном уровне.

Рекомендации ратификации не подлежат, но играют важную роль при разработке национального законодательства. Трудовые отношения по западным меркам считаются здоровы-

ми, когда между сторонами, прежде всего профсоюзами и предпринимателями, достигнут баланс интересов, т.е. классовый мир (когда социальные партнеры сами в состоянии найти компромисс в установлении условий труда и найма, тогда государство не вмешивается и остается как бы в стороне).

Если между партнерами возникает напряженность, тогда государство в лице заинтересованных министерств, правительств, даже парламента может вмешиваться в трудовые отношения под предлогом соблюдения общенациональных интересов.

Система социального партнерства начала формироваться в России в ходе проведения экономических реформ. За прошедшее годы разработаны организационно-правовые и научно-методические основы ее функционирования. Введен в действие механизм коллективно-договорного регулирования социально-трудовых отношений на всех уровнях. Получили развитие трехсторонние и двухсторонние комиссии, обеспечивающие подготовку и заключение соглашений, осуществляющих взаимодействие сторон в реализации социально-экономической политики, органы и службы по урегулированию коллективных трудовых споров.

Дальнейшее развитие социального партнерства сдерживается из-за отсутствия полноценной системы законодательных актов, регулирующих трудовые отношения, медленного формирования организационных структур работодателей, слабого развития коллективно-договорного регулирования социально-трудовых отношений в организациях негосударственных форм собственности, формального отношения к заключаемым в организациях коллективным договорам.

Основные принципы партнерства должны быть закреплены в Федеральном законе «О социальном партнерстве в Российской Федерации».

## **ТЕМА 7.**

---

### **Рабочее время. Организация заработной платы**

#### **7.1. Рабочее время**

**Рабочее время** – часть календарного времени, затрачиваемая на производство продукции или выполнение определенного объема работ и услуг. Оно является косвенной оценкой затрат труда.

Для отдельного работника рабочее время обычно измеряется в часах и днях. Для совокупности работников – в человеко-днях, человеко-часах. Отработанным человеко-днем считают день, в который работник явился на работу и приступил к ней. Отработанным человеко-часом считается час фактической работы одного работника. Фактически человеко-час, учтенный как отработанный, не всегда состоит из 60 минут работы. Мелкие перерывы в работе выявляют с помощью хронометража и фотографии рабочего дня.

Показатель среднего списочного числа рабочих также имеет смысл для оценки величины общих затрат труда. Например, средняя месячная численность представляет собой число отработанных человеко-месяцев, а средняя годовая численность – человеко-лет. Рабочее время подразделяется на фактически отработанное и неотработанное.

Неотработанное время подразделяется на не использованное по уважительным причинам (болезнь, например) и не использованное без уважительных причин – потери рабочего времени (прогулы, простои и др.). Исчисляются показатели фактической средней продолжительности рабочего периода (рабочего года, квартала, месяца) делением фактически отработанных человеко-дней за соответствующий период на среднесписочную численность работников за тот же период, а показатель фактической средней продолжительности рабочего

дня - делением фактически отработанных человеко-часов на фактически отработанные человеко-дни.

В странах ЕС с 1998 г. действует Европейская директива о рабочем времени, ограничивающая максимальную продолжительность рабочей недели 48 часами.

Самая короткая рабочая неделя (36 часов) и самый длинный отпуск (6 недель) - в Германии.

Рабочая неделя в России - 40 часов. По оценке бюро экономического анализа, в среднем в России работают 1740 часов в год.

Данные о количестве часов, отработанных за год, приведены в табл. 6<sup>1</sup>.

Таблица 6

**Количество часов, отработанных в среднем одним работником в 2004 г.**

Страна	Количество часов, отработанных одним работником за год
Южная Корея	2447
Австралия	1824
США	1815
Япония	1815
Канада	1778
Россия	1740
Ирландия	1668
Италия	1606
Швеция	1581
Франция	1545
Германия	1444
Норвегия	1342

В целом расписание работы характеризуется устойчивостью. Обычно люди работают:

- 5 дней в неделю;
- 40 часов в неделю;
- с 9 часов утра до 6 часов вечера;
- имеют стандартное обеденное время и в некоторых фирмах - перерыв на кофе.

<sup>1</sup> Данные международной организации труда (МОТ).

Такой режим имеет недостатки: создаются пробки на дорогах, очереди у лифтов и т.д. Люди часто испытывают стрессы, потому что опаздывают на работу, у них возникают конфликты с начальником.

В настоящее время значительный интерес представляют новые типы рабочего графика: гибкий график, сжатая неделя (суммированный рабочий день), частичная занятость.

Под **гибким рабочим графиком** понимается расписание работы, при котором работник может выбрать время прихода-ухода в пределах, устанавливаемых руководством.

**Сжатая рабочая неделя** представляет собой график работы, в котором происходит обмен между количеством часов, отработываемых ежедневно, и количеством рабочих дней в течение недели. Так, обычное число часов может отработываться не за пять дней, а за четыре (по десять часов ежедневно) или за три дня (по двенадцать часов ежедневно).

**Частичная занятость** (частичный найм) – это работа с выполнением тех же обязанностей, но в течение меньшего времени.

Рассмотрим подробнее названные виды расписаний работы.

#### **Гибкий график (гибкое время, гибкие рабочие часы)**

Он строится разными способами:

1. Ежедневный выбор времени начала и окончания работы.
2. Переменная продолжительность рабочего дня.
3. Выделение общего (присутственного) времени (т.е. времени, устанавливаемого менеджером, когда все служащие должны быть на работе).

В зависимости от степени гибкости можно выделить различные типы расписаний. Рассмотрим их в направлении от наименее к наиболее гибким. Все они используются на практике.

**Гибкий цикл** требует от работников выбора определенного времени начала и окончания работы, а также работы по этому расписанию в течение определенного периода (например, недели).

**Скользящий график** разрешает менять время начала и окончания работы, но при этом необходимо работать полный рабочий день – 8 часов.



*Переменный день* разрешает менять продолжительность рабочего дня (например, работать один день 10 часов, а другой – 6 часов, но так, чтобы в итоге в конце недели получилось 40 часов или за месяц 160 часов).

*Очень гибкий график* требует присутствия работников в общее время (например, с 10 часов утра до 2 часов дня, но лишь в понедельник и пятницу).

*Гибкое размещение* позволяет менять не только часы, но и расположение работы – можно работать дома, в филиалах и т.п. (в США уже сейчас 12% работников работают в таком режиме (без учета профессоров, менеджеров и др.).

Существует справочник профессий, для которых возможно использование гибкого расписания работы. Гибкий график нельзя использовать на конвейерах, если период работы зависит от работы машины.

Выгоды этого режима работы состоят в повышении морального уровня, снижении затрат на оплату сверхурочных и т.д.

Кроме того, расписание может совпадать с «биологическими часами» («жаворонки» и «совы»).

Между тем, существуют проблемы, которые ограничивают применение вышеназванного графика. Руководители часто при таком режиме вынуждены работать дольше, а также возрастают издержки с обогревом или охлаждением зданий, так как удлиняется рабочий день.

### **Сжатая рабочая неделя (суммированный рабочий день)**

Суммированный день обычно популярен среди работников, так как они в течение недели имеют несколько свободных дней, которые могут использовать по своему усмотрению: выполнять другую работу, заниматься домашними делами и т.д.

Между тем, работодатели не особенно охотно идут на внедрение такого расписания работы, что обусловлено снижением производительности труда в конце удлиненного (суммированного) рабочего дня. Кроме того, совершенно невозможно применять такое расписание на работах с вредными условиями труда (загазованность, вибрация, радиоактивное излучение и т.д.), так как в этом случае удлинение рабочего дня может привести к болезни и даже смерти работника.

### **Частичный найм**

Частичный найм (ЧН) – это работа с выполнением тех же обязанностей, но в течение меньшего времени.

В США по ЧН работают менее 35 часов в неделю (из 25% лиц, работающих в условиях ЧН, 2/3 составляют женщины, 1/4 – подростки).

Такого рода найм преобладает в сфере общественного питания, страхования, в банках. Например, в системе Макдональдс 90% работают в условиях ЧН.

Существует несколько видов частичного найма работников:

3. перманентный – найм на длительное время;
4. разделение места – двое и более работников делят одно рабочее место;
5. разделение работы – временное снижение количества часов, выбранное группой работников на период «тяжелых времен» (альтернатива увольнению);
6. временный частичный найм – работник находит работу на короткое время.

Главный результат ЧН для работодателя – снижение затрат на заработную плату.

В настоящее время во Франции, Германии и Швеции развернулась дискуссия о сокращении рабочего времени как средстве борьбы с массовыми увольнениями. Вышесказанным обосновываются планы перевода персонала целых отраслей на 4-дневную рабочую неделю или 9-месячный рабочий год. Зарплата работников при этом будет уменьшена. Значительную поддержку эти нововведения получили на концерне «Фольксваген», где разработаны различные варианты гибкого графика для персонала.<sup>1</sup>

### **Проблемы оптимального использования рабочего времени**

Существует много причин, заставляющих использовать время непродуктивно. Если речь идет о руководителе, то это звонки, затянувшиеся беседы с коллегами, бескон-

---

<sup>1</sup> Подробнее эти вопросы рассмотрены в главе 6 «Кадровое планирование».

трольный поток посетителей, длительные совещания с плохо продуманной повесткой дня.

Для того чтобы эффективно использовать время, необходимо:

- знать на что вы его тратите;
- тратить на то, что вы считаете нужным;
- быстрее делать то, что Вам нужно.

Факторы неправильного использования времени следующие:

- постоянное выполнение работы за подчиненных;
- скапливающиеся на столе непрочитанные письма, журналы и т.д., следовательно невозможность найти нужное письмо в течение одной минуты;
- отсутствие времени для того, чтобы собрать подчиненных 1 раз в неделю;
- неосведомленность о том, какие дела вам надо сделать в первую очередь по приходе на работу;
- выполнение заданий руководства в спешке.

Можно выделить три причины, усугубляющие перегруженность:

- малая степень делегирования ответственности;
- неверно избранные приоритеты;
- слишком большая погруженность в повседневные хлопоты.

### Принцип Парето<sup>1</sup>

В. Парето открыл эффект концентрированного напряжения. В данном случае имеется в виду, что концентрация на жизненно важной деятельности больше всего влияет на дос-

---

<sup>1</sup> В 1897 г. итальянский экономист В. Парето изобрел формулу, показывающую, что все блага распределяются неравномерно. В большинстве случаев наибольшая доля доходов или благ принадлежит небольшому числу людей. При этом он полагал, что в основе открытого закона лежит неравномерное распределение природных человеческих способностей, а не социальные условия. Необходимо отметить, что в современной России национальное богатство страны, т.е. совокупность созданных трудом материальных благ и природные ресурсы, составляет примерно 340-380 трлн. долл.

тижение желаемых результатов. Отсюда вытекает правило 20/80: концентрация 20 % времени на наиболее важных проблемах может привести к получению 80% результатов. Остальные 80% времени обеспечивают лишь оставшиеся 20% результатов (рис.27).



Рис.27. Соотношение затрат времени и достигнутых результатов

Необходимо отметить, что в современной России национальное богатство страны, т.е. совокупность созданных трудом материальных благ и природные ресурсы, составляет примерно 340-380 трлн. долл.

По оценкам академика Д. Львова, 85% россиян владеют 7% национального богатства, а в руках небольшой группы олигархов (их около 1500 человек, что составляет примерно 0,00001 % от всего населения страны) сосредоточено более половины богатств России.

В США 1% самых богатых семей владеет 38,5% национального богатства. Этот принцип имеет значение и при решении других проблем управления, таких как проблемы повышения качества продукции. М.С. Лоренц (американский экономист) проиллюстрировал эту теорию диаграммой. Доктор Д.М. Джуран применил диаграмму для классификации проблем качества на немногочисленные существенно важные и многочисленные несущественные и назвал этот метод анализом Парето. Он указал, что в большинстве случаев подавляющее число дефектов и связанных с ними потерь возникает из-за относительно небольшого числа причин.

По оценкам академика Д. Львова, 85% россиян владеют 7% национального богатства, а в руках небольшой группы олигархов (их около 1500 человек, что составляет примерно 0,00001% от всего населения страны) сосредоточено более половины богатств России.

В США 1% самых богатых семей владеет 38,5% национального богатства.<sup>1</sup> Этот принцип имеет значение и при решении других проблем управления, таких как проблемы повышения качества продукции.

Например, страховая компания, не подразделявшая своих клиентов по затратам времени на них, сделала открытие, что на долю 20% клиентов приходится приблизительно 80% всего оборота. А стратегия продаж и предоставления услуг никогда не была направлена на такую немногочисленную, но важную группу.

Определение важности осуществляемой деятельности имеет решающее значение для эффективности работы руководителя.

### Принцип Эйзенхауэра

Этот принцип очень важен для определения значимости задач. Эйзенхауэр (Eisenhower) подразделял задачи по их важности и срочности на задачи А, В и С. (рис. 28).

А-задачи очень важные и срочные – выполнять немедленно.

В-задачи важные, несрочные – определить, в какие сроки их следует выполнять.

С-задачи менее важные, но срочные – делегировать.

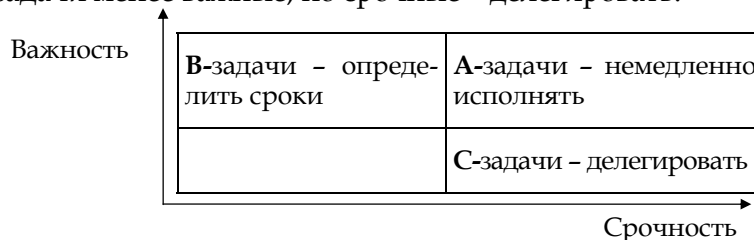


Рис. 28. Распределение приоритетов решения задач

<sup>1</sup> Подробнее об этом: Аргументы и факты. -, 2003, №39, С. 29.

Дела, которые не являются ни важными, ни срочными, не должны отвлекать внимание руководителя.

Наибольшая опасность для руководителя заключается в увлечении срочностью (С-задачами), в то время как В-задачи (или даже А-задачи) остаются невыполненными.

### Планирование рабочего дня

Рекомендуется пользоваться следующей схемой:

1. Поставить перед собой задачи. На этой основе составить перечень дел (на длительный период).
2. Изучить перечень дел. Крупные задачи разбить на мелкие (морфологический анализ).
3. Установить конкретную дату исполнения каждой задачи и подзадачи.
4. На первое место в календаре поставить дела с фиксированным сроком выполнения (например, подготовка к совещанию, назначенному на определенный день).

Наивысшим приоритетом должны пользоваться также задачи, требующие больших усилий (например, выработка новой стратегии, вопрос о реконструкции и т.д.).

Специалисты рекомендуют включать в эту группу и «неприятные» задачи, выполнение которых может явиться причиной плохого настроения (например, неприятный разговор с подчиненным).

К делам второй степени важности можно отнести различного рода среднесрочную работу, а также работу, связанную с выполнением обычных функций.

На третье место следует поставить второстепенную работу, невыполнение которой не будет иметь сколько-нибудь значительных отрицательных последствий (малозначащие телефонные звонки и т.д.).

5. Внести в календарь срочные дела, которые возникли накануне;
6. Попытаться сократить список работ.

Рекомендуется:

1. Не планировать более трех важных и более десяти дел в целом на один день.

2. Планировать выполнение наиболее важных, сложных и наименее приятных дел на наиболее благоприятное для Вас время суток; оставлять легкие и приятные дела на конец рабочего дня.
3. Не приступать к выполнению новой задачи до завершения предыдущей; если Вас прервали, то следует вернуться к незавершенному делу.
4. Вписывать невыполненные дела в календарь на следующий день, а если одна и та же задача появляется в вашем календаре в течение нескольких дней подряд, подумать о том, нельзя ли от нее отказаться, передать на исполнение другому лицу.

Если Вы предпочитаете идти от простого к сложному, то планируйте на утро мелкие дела, если наоборот, – начинайте с крупных и важных дел.

### **Планирование рабочего времени на неделю**

Планирование рабочего времени на неделю позволяет рационально распределить его.

В понедельник утром (или в пятницу вечером) следует составить список всего, что Вы хотите сделать. Определите приоритеты, выберите наиболее важные дела и запланируйте их на начало недели. Остальные распределите по другим дням.

### **Практические советы**

Составляйте план недели на одном листе, разбив его на шесть колонок (возможно часть работы останется на субботу).

Выпишите Ваши обязательства с фиксированным временем: назначенные встречи, собрания, необходимые звонки. При этом оставляйте время для неожиданных дел.

Однородные виды работ можно выполнять блоками. Можно выделить один или два дня, в течение которых Вы готовите или обрабатываете документы. В эти дни недели можно провести все совещания, а в утренние часы остальных дней – выполнять аналитическую работу.

### **Изучение использования рабочего времени**

Чтобы лучше узнать, на что Вы тратите свое время (говорите по телефону, обдумываете проблемы), надо провести анализ бюджета времени. Причем его может проводить секретарь или Вы сами.

Аналогично можно проводить и изучение бюджета времени служащих и рабочих с привлечением специальных счетчиков.

К числу таких наблюдений относятся фотографии и самофотографии рабочего дня, т.е. записи об использовании или неиспользовании времени внутри дня (смены) специальными регистраторами (фотографии).

Фотографии рабочего дня в большом количестве требуют значительного числа учетчиков (при индивидуальных фотографиях на каждого работника требуется отдельный учетчик; при групповых фотографиях один учетчик наблюдает за работой примерно 10 работников).

Положительной стороной самофотографии является то, что при этом не требуется никаких специальных учетчиков, но самофотографии отнимают у работников время (хотя и небольшое), а главное – при этом не исключены известные элементы субъективного порядка, в частности, недостаточно тщательная регистрация перерывов в работе, возникающих по вине работников.

В связи с этим получил применение статистический метод моментных наблюдений, более простой и менее трудоемкий, чем метод групповой фотографии рабочего дня.

Суть этого метода состоит в том, что выделенные наблюдатели обходят по намеченному маршруту рабочие места и отмечают в регистрационных листах состояние, в котором застают работника (рабочего) на каждом месте при каждом обходе (работа на машине, подготовка машины к работе, простой и т.д.).

Рекомендуется также вести дневник времени по нескольким направлениям.

В конце каждого дня (недели, декады, месяца) сравните то, что Вы реально сделали, с тем, что хотели сделать.



Если Вы регулярно тратите на отдельные проблемы больше времени, чем хотите, попробуйте определить причины, по которым это происходит.

Если причина в сложности задачи, постарайтесь отводить на решение подобных задач больше времени. Если причины в том, что Вы не любите такую работу, подумайте о возможности передать ее подчиненным, консультантам и т.д.

Если Вы затратили больше времени, чем хотели, из-за того, что отрывались от работы, подумайте, не слишком ли Вы мягки с теми, кто занимает Ваше время.

Если Вы регулярно не выполняете того, что наметили, значит, Вы ставите перед собой нереальные цели.

Результатом анализа должно стать и выявление тех проблем и задач, которые представляли наибольшую трудность, создавали кризисные ситуации в работе.

Можно сгруппировать затраченное время по видам задач или функций, например:

- решение проблем (обдумывание, выработка идей, формулирование решений);
- прогнозирование и планирование (постановка задач, составление графиков выполнения задач, планирование проведения совещаний);
- руководство людьми (распределение заданий, консультирование, инструкции, оценка, решение конфликтов внутри и между отделами и т.д.);
- администрирование (подготовка и издание приказов, чтение корреспонденции, распределение документов между отделами и людьми);
- контроль за исполнением поручений.

Можно произвести группировку по отдельным видам работ и операций, например:

- работа с корреспонденцией (чтение, разбор, подготовка ответов);
- телефонные разговоры;
- проведение совещаний;
- беседы;
- размышления;
- инструктаж и т.д.

Затем желательно суммировать время по каждому виду работ и продумать, не стоит ли изменить структуру времени.

Надо определить, что занимает много времени, но не дает большой отдачи, не соответствует Вашим целям, компетентности, склонности.

Чем выше должностной уровень, тем меньше времени следует тратить на решение производственных проблем, и тем больше времени следует тратить на руководство людьми, а также на решение вопросов, связанных с развитием положения в отрасли, тенденций развития техники и т.д.

Считается, что первый руководитель может позволить себе тратить на обдумывание перспектив и другую творческую работу более 20% своего времени.

## 7.2. Организация заработной платы

Существует определенный набор методов, стимулирующих результативность труда.

Таблица 7

### Методы стимулирования результативности труда

Индивидуальные	Групповые
<b>Экономические (прямые)</b>	
Сдельная оплата Повременная оплата Премии за рационализаторство Плата за отсутствие невыходов (в т.ч. по болезни) Плата за обучение	Система участия в распределении прибылей Система участия в результатах работы предприятия Дивидендная система участия в прибылях
<b>Экономические (косвенные)</b>	
Льготное питание Доплата за стаж Премии	Дополнительные выплаты Групповые премии
<b>Неденежные</b>	
Гибкие рабочие графики Обогащение труда Продвижение по службе Обучение	Кружки качества Бригады результативности

Организация заработной платы на предприятии осуществляется с помощью нормативов, тарифной системы, форм и систем заработной платы, районных коэффициентов и т.д.

**Тарифные системы** – совокупность нормативов, определяющих дифференциацию оплаты труда в зависимости от сложности и условий труда, форм заработной платы и отрасли.

Что касается тарифных систем за рубежом, то можно выделить три различных типа: «американский», «японский» и «западноевропейский».

В американских тарифных системах не принимаются во внимание никакие анкетные данные работников. За одинаковую работу выплачивается зарплата, вне зависимости от квалификации, возраста и других качеств.

Японские тарифные системы, наоборот учитывают многие анкетные данные: пол, возраст, образование, стаж работы. На этот тип тарифных систем оказал большое влияние традиционный в Японии способ найма рабочей силы.

Западноевропейские тарифные системы строятся обычно исходя из деления работников по продолжительности их профессиональной подготовки.

*Формы и системы заработной платы* – это порядок ее начисления в зависимости от организационных условий производства и результатов труда.

В мире существуют две формы заработной платы:

**Сдельная** (поштучная) зарплата – за каждую единицу продукции или выполнение объема работы. Заработок равен числу произведенных единиц изделий, умноженных на расценку. Это преобладающая форма, но ее удельный вес снижается.

**Повременная** зарплата – по тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время. Определяется путем умножения часовой тарифной ставки на фактически отработанное время в часах.

**Тарифная ставка** – это абсолютный размер оплаты труда различных групп и категорий рабочих за единицу рабочего времени. Исходной является минимальная тарифная ставка и ставка рабочих I разряда, труд которых является наименее сложным.

Более квалифицированный труд (более высоких разрядов) оплачивается исходя из приведенных в тарифных сетках *тарифных коэффициентов*, определяемых по отношению уровней оплаты труда данного и I разряда. Тарифный коэффициент низшего разряда принимается равным 1. Тарифные коэффициенты последующих разрядов показывают, во сколько раз соответствующие тарифные ставки больше тарифной ставки I разряда.

Тарифные ставки могут быть часовые, дневные, месячные. Обычно нормы устанавливаются в расчете на час работы или на изделие в нормо-часах.

**Пример:** Пусть минимальный месячный уровень оплаты труда составляет 146200 руб. Тогда рабочему V разряда (тарифный коэффициент 3,05) не может быть выплачено меньше, чем  $146200 \times 3,05 = 445910$  руб.

Сдельную оплату целесообразно применять при следующих условиях:

1. Наличие количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от данного рабочего или бригады.
2. Наличие возможности у рабочих данного участка увеличить выработку.
3. Наличие возможности точного учета объемов (количества) выполняемых работ.
4. Возможность применения технического нормирования труда.

Сдельная оплата не должна приводить к ухудшению качества продукции, нарушению технологических режимов, ухудшению обслуживания, нарушению требований техники безопасности, перерасходу сырья и материалов.

Повременную оплату следует применять на участках производства и работах в том случае, если отсутствует возможность увеличения выпуска продукции в связи со строгой регламентацией производственных процессов, когда функции рабочего сводятся только к наблюдению за ходом технологического процесса, при работе на конвейерных линиях с заданным режимом.

Целесообразна повременная оплата и тогда, когда нет необходимости увеличивать выпуск продукции, а также если увеличение выпуска продукции может привести к браку или ухудшению качества продукции.

В рамках повременной формы выделяют следующие системы:

1. **Простая повременная система оплаты труда работников.** Размер заработной платы зависит от тарифной ставки, соответствующей присвоенному квалификационному разряду, или от оклада и отработанного рабочего времени. По ней оплачивается незначительная часть работников-повременщиков, руководящих работников, специалистов и служащих.

2. **Повременно-премиальная система оплаты труда.** В этом случае работник сверх заработка по тарифной ставке (окладу) за фактически отработанное время дополнительно получает премию за достижение определенных количественных и качественных показателей.

В рамках сдельной формы оплаты труда выделяется значительное число систем.

1. **Прямая сдельная система оплаты труда.** Труд оплачивается по расценкам за единицу произведенной продукции, которая определяется делением тарифной ставки разряда работы на соответствующую норму (выработки) времени. Общий заработок рассчитывается путем умножения сдельной расценки на количество произведенной продукции за расчетный период. Данная система создает значительную личную материальную заинтересованность в повышении индивидуальной выработки, но слабо материально заинтересовывает работников в достижении высоких общих показателей работы участка (цеха), а также в повышении качественных показателей работы.

2. При **сдельно-премиальной системе** рабочий сверх заработка по прямым сдельным расценкам дополнительно получает премию за определенные количественные и качественные показатели, предусмотренные действующими на предприятии условиями премирования. Премирование может осуществляться на

основе следующих показателей: повышение производительности труда и увеличение объема производства; повышение качества продукции и улучшение качественных показателей работы; экономия сырья, материалов и других материальных ценностей.

3. При **сдельно-прогрессивной системе** труд рабочего в пределах выполнения норм оплачивается по прямым сдельным расценкам, а при выработке сверх этих исходных норм – по повышенным. Предел выполнения норм выработки, сверх которого работа оплачивается по повышенным расценкам, устанавливается, как правило, на уровне фактического выполнения норм за последние месяцы, но не ниже действующих норм. Размер увеличения сдельных расценок в зависимости от степени перевыполнения исходных норм определяется в каждом конкретном случае специальной шкалой. Особое внимание надо уделить определению нормативной исходной базы, разработке эффективных шкал повышения расценок, учету выработки продукции и фактически отработанного времени.

Недостатки: слабо стимулирует рост качества продукции, может спровоцировать более быстрый рост заработной платы по сравнению с ростом производительности труда.

При **аккордно-сдельной системе** расценка устанавливается на весь объем работы, а не на отдельную операцию. Размер аккордной платы определяется на основе действующих норм времени (выработки) и расценок, а при их отсутствии – на основе норм и расценок на аналогичные работы. Обычно при данной системе оплаты труда рабочие премируются за сокращение сроков выполнения заданий, что усиливает стимулирующую роль этой системы в росте производительности труда.

При **коллективной сдельной оплате труда** применяют либо индивидуальные расценки по конечным результатам работы, либо коллективные сдельные расценки. Эффективность коллективной сдельной заработной платы зависит от умелого сочетания материального стимулирования результатов коллективного труда с учетом индивидуальных показателей работы каждого рабочего на основе правильного выбора показателей оплаты труда, порядка начисления коллективно-

го сдельного заработка и его распределения между членами трудового коллектива и от точного определения его конечного профессионального состава.

В последнее время в развитых странах в рамках сдельной формы наибольшее распространение приобретают следующие системы:

1. Сдельно-регрессивная система или «система дележа премий» – при этой системе заработка растут медленнее, чем выработка.
2. Система нормирования дневной выработки – выплачиваются различные ставки в зависимости от уровня выработки.

По системе Мерринка используют 3 различные ставки: за выработку в размере до 83% нормы; от 83% до 100%; выше 100%.

Все системы нормирования выработки носят премиально-штрафной характер.

Широко применяются формы коллективного премирования, т.к. в настоящее время они рассматриваются как лучшие. Их очень много, но их можно свести к трем основным разновидностям:

1. Система участия в распределении прибыли (заранее определяется доля прибыли, идущая на премии).
2. Система участия в результатах работы предприятия.
3. Дивидендная система (участие в прибыли).

**Система участия в распределении прибыли** не носит ярко выраженного стимулирующего характера, что ограничивает их распространение.

Это обусловлено тем, что величина прибыли является результатом всей коммерческой деятельности предприятия и зависит от размера оборота, состояния рынка сбыта, конъюнктуры, уровня цен и других факторов.

**Система участия в результатах работы предприятия** строятся на конкретных показателях, премии выплачиваются в результате экономии издержек, увеличения выработки или улучшения других производственных показателей.

**Дивидендная система (участие в прибыли)** – гибрид первых двух разновидностей, когда учитываются результаты произ-

водственной и коммерческой деятельности предприятий. Это делает ее гораздо более гибкой и расширяет возможности ее применения.

В настоящее время отмечается тенденция стимулирования не индивидуальной, а коллективной выработки. Это обусловлено тем, что повышение производительности труда у отдельных работников может приводить к появлению узких мест, росту объемов незавершенного производства, увеличению запасов. Ориентация на перевыполнение норм выработки может привести к ухудшению качества продукции.

Регулирование оплаты труда должно осуществляться:

- государством;
- коллективным договором;
- рынком труда.

Необходимы обеспечение минимального уровня доходов, установление национального минимума заработной платы;

Таблица 8

**Уровень часовой заработной платы в различных странах в 2004 г.**

<b>Страна</b>	<b>Зарплата в час (долл.)</b>
Россия	1,7
Германия	22,7
США	16,4
Япония	12,3
Корея	7,2
Мексика	4,5
Польша	4,3
Турция	2,6

В середине 80-х гг. ООН выпустила рекомендацию, согласно которой минимальная часовая зарплата должна быть не менее 3 долларов. Установлено, что зарплата менее 3 долларов в час приводит к снижению мотивации к труду.

В настоящее время часовая зарплата в России составляет 1,7 доллара.



В табл. 8 приведены данные Института социально-экономических проблем народонаселения РАН об уровне часовой зарплаты в различных странах.

В большинстве стран устанавливается часовая минимальная оплата труда.

Государство устанавливает минимальную месячную оплату труда. В России минимальная месячная оплата с 1 сентября 2005 г. была увеличена до 800 руб. (т.е. около 28 долл. в месяц, или примерно 0,15 долл. в час)<sup>1</sup>.

***Государственное регулирование:***

- установление предельных размеров заработной платы в периоды усиления инфляции;
- обеспечение правоты договорных отношений между работниками и работодателями;
- установление заработной платы на государственных предприятиях.

***Договорное регулирование*** выполняет следующие функции:

- защитную (ограждает отдельных наемных работников от использования предпринимателем преимуществ своего экономического положения в определении условий найма);
- организационную (способствует организации трудовых отношений);
- примирения (тарифный договор во время своего действия исключает борьбу за улучшение условий труда и его оплаты, выдвижение новых требований в области трудовых норм).

При разработке коллективного договора в части тарифных условий оплаты предприятие в соответствии со своими финансовыми возможностями может корректировать в сторону увеличения нормы оплаты, представленные в отраслевых тарифных соглашениях.

В коллективном договоре в качестве основы для построения тарифной оплаты работников прежде всего фиксируется наименьший уровень оплаты за выполнение нормы

---

<sup>1</sup> Аргументы и факты. – 2005. – № 33, август. – С. 5.

труда, который и является минимальной тарифной ставкой. Она устанавливается за выполнение простых работ наименьшей значимости для предприятия, осуществляемых в нормальных условиях труда и с нормальной напряженностью.

При определении минимальной тарифной ставки работников предприятия, следует иметь в виду и соотношение между общероссийской минимальной зарплатой и фактической средней зарплатой на предприятии, приведенной к средней зарплате работников простого труда, за месяц, предшествовавший началу разработки коллективного договора на следующий год. Смысл соотношения общероссийского минимума с фактической средней зарплатой на предприятии, состоит в том, чтобы установить искомую минимальную тарифную ставку в размере, обеспечивающем достаточно высокий уровень тарифа в средней заработной плате, так как низкий уровень тарифа является фактором, дестабилизирующим всю организацию оплаты труда на предприятии. Удельный вес тарифа менее 40-50% свидетельствует о том, что нормы труда начинают все больше и больше перевыполняться вследствие их малой напряженности и постепенно устаревать, что рост заработной платы обуславливается факторами, зависящими не от работника, а от предприятия в целом, и не учитываемыми в нормах труда работников.

При определении минимальной тарифной ставки работников предприятия следует ориентироваться на оптимальный для современного состояния экономики удельный вес тарифа в заработной плате, примерно 65-70%, с последующим увеличением этого уровня до общеевропейского стандарта (не менее 90%).

**Пример:** средний заработок рабочих предприятия за сентябрь - 120000 руб. при среднем тарифном разряде рабочих 4. Пусть этому разряду соответствует тарифный коэффициент 1,35. Отсюда средняя зарплата предприятия, приведенная к средней зарплате рабочих I разряда, составляет 88889 руб. ( $120000:1,35$ ). При заданном оптимальном весе тарифа в заработной плате (65-70%) искомая минимальная тарифная ставка находится в диапазоне 57788 руб. - 62222 руб. ( $88889 \times 0,65 - 88889 \times 0,7$ ), или в среднем 60000.

Минимальная тарифная ставка, определенная в вышеописанном порядке, основана на дифференциации зарплаты по другим тарифообразующим факторам.

**Ставки I разряда дифференцируются по следующим признакам:**

1. По формам оплаты труда – тарифные ставки для сдельщиков (более высокие) и повременщиков.
2. По отдельным профессиональным группам – ставки с повышенной ответственностью, с повышенной интенсивностью труда.
3. По условиям труда – тарифные ставки повышаются в зависимости от степени отклонения условий труда на рабочем месте от нормальных.

При разработке системы часовых (дневных) тарифных ставок I разряда следует руководствоваться общероссийскими нормами продолжительности рабочего времени (среднемесячным фондом рабочего времени) и принятым на предприятии минимальным размером тарифной ставки I разряда.

При 40-часовой рабочей неделе среднемесячный фонд рабочего времени составляет 169,2 ч., при 36-часовой – 152,3 ч., при 30-часовой – 126,9 ч.

Минимальная часовая тарифная ставка I разряда ( $T_{\min}^{\text{ч}}$ ) определяется путем деления минимальной месячной тарифной ставки на соответствующий среднемесячный фонд рабочего времени ( $\Phi_{\text{М}}$ ):

$$T_{\min}^{\text{ч}} = \frac{T_{\min}^{\text{М}}}{\Phi_{\text{М}}} .$$

Другая важная проблема, которая должна решаться менеджерами, состоит в определении оптимальной доли заработной платы в общих доходах работников. В развитых капиталистических странах она составляет не менее 75%. Следует отметить, что низкая доля заработной платы в общих доходах работников приводит к уменьшению их заинтересованности в выполнении возложенной на них работы.

## ТЕМА 8.

---

### Типы производств. Типы планировок производств. Производственная мощность. Календарное планирование. Диспетчеризация

#### 8.1. Типы производств.

##### Типы планировок производств. Производственная мощность

Выделяют следующие типы производств: единичное (проектное), серийное, массовое.

Под *единичным типом производства* понимают форму организации производства, при которой различные виды продукции изготавливаются в одном или нескольких экземплярах (штучный выпуск). Каждая единица конечной продукции уникальна по конструкции, выполняемым задачам и другим важным признакам.

Производственный процесс изготовления продукции носит прерывный характер. На выпуск каждой единицы продукции затрачивается относительно продолжительное время. На предприятиях применяется универсальное оборудование, сборочные процессы характеризуются значительной долей ручных работ, персонал обладает универсальными навыками.

Такое производство распространено в тяжелом машиностроении (производство крупных машин для черной металлургии и энергетики (турбин)), химической промышленности, сфере услуг.

В западной литературе единичное производство обычно называют **проектным**.

Под **серийным производством** понимают форму организации производства, для которой характерен выпуск изделий большими партиями (сериями) с установленной регулярностью выпуска.

Оно характеризуется постоянством выпуска довольно большого ассортимента изделий. При этом годовая номенклатура выпускаемых изделий шире, чем номенклатура каждого месяца.

Серийный тип производства характерен для станкостроения, производства проката черных металлов и т.п.

Серийное производство многообразно и делится на подтипы: мелкосерийное, серийное и крупносерийное.

Мелкосерийное тяготеет к единичному, а крупносерийное – к массовому. Это деление носит условный характер. Например, в соответствии с классификацией, предложенной Вудворд, выделяются единичное и мелкосерийное производство (Unit Production), массовое (Mass Production) и непрерывное (Process Production).

**Производство мелкосерийное** является переходным от единичного к серийному. Выпуск изделий может осуществляться малыми партиями.

В настоящее время в машиностроении одним из конкурентных факторов стала способность фирмы изготавливать уникальное, зачастую повышенной сложности оборудование малой партией по спецзаказу покупателей.

Внедрение компьютеризации позволяет повысить гибкость производства и внести в мелкосерийное производство черты поточного производства. Например, появилась возможность изготавливать несколько типов изделий на одной поточной линии с затратой минимального количества времени для переналадки оборудования.

**Крупносерийное производство** является переходной формой к массовому производству.

В крупносерийном производстве выпуск изделий осуществляется крупными партиями в течение длительного периода. Обычно предприятия этого типа специализируют-

ся на выпуске отдельных изделий или комплектов по предметному типу.

Под *массовым производством* понимают форму организации производства, характеризующуюся постоянным выпуском строго ограниченной номенклатуры изделий, однородных по назначению, конструкции, технологическому типу, изготавливаемых одновременно и параллельно.

Отдельные единицы выпускаемой продукции не отличаются друг от друга (могут быть только незначительные отличия в характеристиках и комплектации).

Время прохождения единицы продукции через систему относительно мало: оно измеряется в минутах или часах. Число наименований изделий в месячной и годовой программах совпадают.

Для изделий характерна высокая стандартизация и унификация их узлов и деталей. Массовое производство характеризуется высокой степенью комплексной механизации и автоматизации технологических процессов. Массовый тип производства типичен для автомобильных заводов, заводов сельскохозяйственных машин, предприятий обувной промышленности и др.

Необходимо отметить, что отнесение предприятия в целом к тому или иному типу носит условный характер, т.к. в своем составе оно может иметь участки различного типа производства. Так, на заводах массового производства могут быть цехи с серийным типом производства, а на заводах единичного производства изготовление унифицированных и широко применяемых деталей может быть организовано по серийному принципу.

В зависимости от типа производств выделяют различные **типы планировок производства.**

При **пооперационной функциональной** схеме производственные ресурсы группируют по признаку выполняемой работы. Выделяются определенные участки для различных видов обслуживания (участок двигателей, участок кузовных работ и т.д.).

Может применяться в мелкосерийном производстве.

При таком типе планировки возникают проблемы, связанные с минимизацией транспортных операций.

При **фиксированной позиционной планировке** изготавливаемое изделие неподвижно, а производственные ресурсы подаются по мере необходимости. Такая планировка используется при реализации различных проектов (строительных, например). Эта планировка носит временный характер и сохраняется до окончания работы над проектом.

Для массового производства характерна **линейная, или поточная планировка**, где каждое выпускаемое изделие фактически проходит одни и те же операции обработки. Таким образом, поточное производство характеризуется расчленением производственного процесса на отдельные относительно короткие операции, выполняемые на специально оборудованных, последовательно расположенных рабочих местах – поточных линиях.

**Поточная линия** – комплекс оборудования, взаимосвязанного и работающего согласованно с заданным ритмом по единому технологическому процессу. Рабочие места располагаются в соответствии с последовательностью технологического процесса.

Непрерывность производственного процесса обеспечивает высокий уровень специализации и создает условия для использования автоматического оборудования.

Основная проблема состоит в правильном распределении нагрузки на рабочие места для ликвидации «узких мест».

Поточная планировка характерна для химической промышленности, автомобилестроения, пищевой промышленности и др.

Различают системы поточного производства с «выталкиванием» (Push system) и «вытягиванием» (Pull system) изделия, запущенного в производство.

Чаще применяется система с «выталкиванием» изделия (см. рис. 298). Она предполагает, что изготовление изделий начинается на одном конце производственной линии, проходит через последовательный ряд технологических операций и заканчивается обработкой на другом конце производственной цепочки. При этом по завершении обработки на одном участке изделие «вытал-

квивается» на следующий независимо от того, готов ли этот участок принять изделие на обработку или нет. Каждый участок имеет производственный план. Однако создание «жесткого» технологического процесса, все параметры которого были бы наперед точно рассчитаны, невозможно. Поэтому на предприятиях всегда должен быть определенный производственный запас, который увеличивает гибкость системы. Вместе с тем известно, что увеличение запасов связано с омертвлением капиталов, требует значительных затрат на хранение и уход за ними.

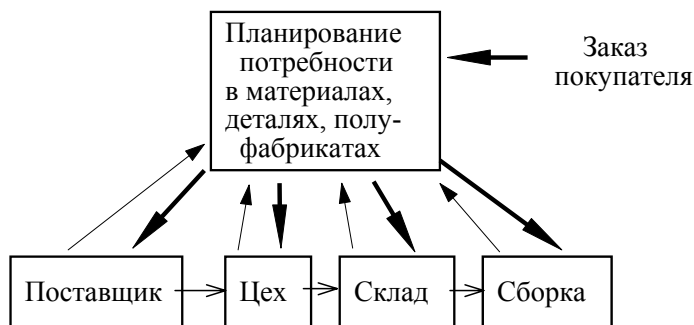


Рис. 29. Система с «выталкиванием»

Сокращению производственных запасов при одновременном увеличении гибкости производства способствует система поточного производства с «вытягиванием» изделий (рис. 30). Эта система предполагает получение изделий с предыдущего участка по мере необходимости. Впервые она была апробирована в 1972 г. на автомобильной фирме «Тойота».

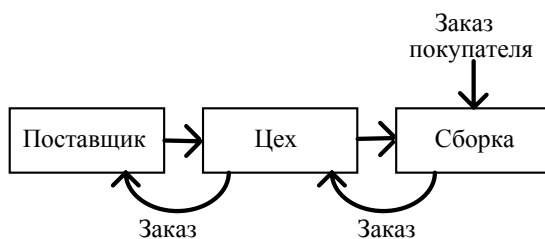


Рис. 26. Система с «вытягиванием»



Автор этой системы Т. Оно использовал принцип «последнего звена», применяемый в супермаркетах, для промышленного производства. В супермаркетах покупатель является информационным источником необходимого количества, ассортимента и т.д. Импульсом для функционирования всей системы служит спрос, определяемый покупателем. Аналогично, на промышленных предприятиях план имеет только линия окончательной сборки, отсюда информация о необходимости производить определенные детали поступает на предыдущие участки посредством специальных карточек КАН-БАН (иногда в литературе употребляется КАМ-БАН).

Выделяют два вида карточек:

- карточка отбора;
- карточки производственного заказа.

В карточке отбора указывается количество деталей, которое должно быть взято на предшествующем участке обработки.

В карточке производственного заказа указано количество деталей, которое должно быть изготовлено на предшествующем участке.

В месте складирования детали погружаются в автопогрузчик в количестве, указанном в карточках отбора. При этом с ящиков снимаются прикрепленные к ним карточки заказа, которые информируют о заказе на изготовление новых деталей в строго определенном количестве.

План на участках формируется каждый день. Это обеспечивает гибкость системы. Какое-либо перемещение изделий без карточек недопустимо. Обычно система КАН-БАН сочетается с системой контроля качества.

Система КАН-БАН не требует тотальной компьютеризации производства, однако она предполагает высокую дисциплину поставок и высокую ответственность персонала, что и ограничивает ее внедрение в различных странах.

Под **производственной мощностью** следует понимать максимально возможный выпуск продукции при полном использовании имеющегося на предприятии производственного аппарата.

Производственную мощность определяют исходя из структуры производственной программы и установленного режима сменности.

Производственная мощность определяется как сумма величин производственных мощностей по выпуску каждого конкретного вида продукции. Иногда используется метод приведения номенклатуры выпускаемых изделий к одному или нескольким видам однородной профильной продукции, принимаемой за 1.

Мощность предприятия определяется, как правило, в расчете на год по мощности основных цехов, участков или агрегатов основного производства с учетом мер по ликвидации «узких мест». Под «узкими местами» понимают участки, пропускная способность которых ниже, чем у ведущих цехов.

Производственная мощность цеха, участка, оснащенного однотипным оборудованием, определяется умножением годовой нормативной производительности одной машины (П), с учетом коэффициента перевыполнения норм (К), на среднегодовой парк этого вида оборудования (n):

$$M = П \times К \times n ,$$

или

$$M = \frac{T \times К \times n}{t} ,$$

где Т – максимально возможный годовой фонд времени одной машины (агрегата), часов;

Т – время на обработку одной детали по норме.

## **8.2. Календарное планирование. Диспетчеризация**

Состоит в оптимальном упорядочении во времени множества работ, выполняемых на заданном оборудовании.

Календарное планирование является основной сферой практического приложения **теории расписаний**.

Теория расписаний представляет собой систему качественных и вычислительных методов, позволяющих упорядо-

чить во времени использование системы машин для обработки некоторого множества изделий. При этом должны быть упорядочены определенные технологические условия и обеспечено достижение оптимального значения заранее заданного критерия качества расписания.

Трудности решения задач теории расписаний обусловлены большим числом вариантов упорядочивания. Обычно используются методы, основанные на эвристических правилах предпочтения или на случайном поиске.

Задача календарного планирования работы участка единичного или мелкосерийного производства формулируется следующим образом:  $m$  изделий (или серий) должны пройти обработку на одном или более из  $n$  типов станков.

Для каждого изделия (серии) задается **технологический маршрут**, т.е. последовательность номеров станков, на которых оно обрабатывается. Известны трудоемкости соответствующих операций. Предполагается, что одновременно на станке выполняется не более одной операции; операция, начавшись не может быть прервана; последующая операция по обработке каждого изделия может начаться лишь по окончании предыдущей; длительность операций не зависит от последовательности их выполнения; время на транспортировку и переналадку станков невелико.

Цель заключается в построении календарного графика обработки изделий, оптимального с точки зрения некоторого критерия.

Критерии оптимальности можно разделить на 2 типа:

1. **в зависимости от заданных сроков готовности:** минимизация отставания от заданных сроков; минимизация издержек, связанных с невыполнением работы в срок; минимизация числа отстающих работ;
2. **в зависимости от общей продолжительности обработки изделий:** минимизация продолжительности календарного графика; минимизация простоев станков или пролеживания деталей; максимизация некоторого показателя использования оборудования; минимизация издержек на незавершенное производство и т.д.

Анализ отношений очередности операций удобно проводить на сетевых графиках.

**Сетевые графики** представляют цепи работ и событий, отражая их технологическую последовательность и связь (рис. 31).

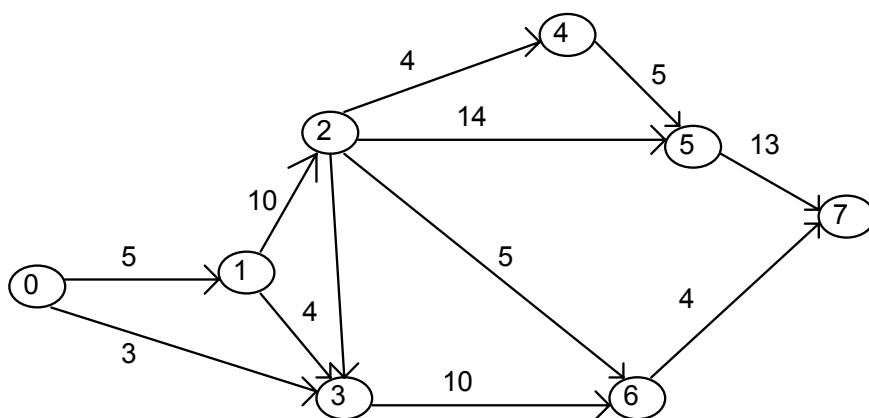


Рис. 31. Сетевой график

В кружках указаны номера событий (результатов выполнения одной или нескольких работ), стрелки означают работы; цифры над ними называются временными оценками (они показывают ориентировочную продолжительность работ).

Реальные сетевые графики содержат сотни и даже тысячи работ и событий. Они могут приобретать вид таблицы (так называемое цифровое представление сети).

Методы и программы расчетов по сетевым графикам стандартны. Это позволяет вести расчеты на самых различных объектах.

Последовательность работ в сети, в которых каждое конечное событие является исходным для начала других работ, называется путем.

Большое значение сетевые графики имеют для нахождения **критического пути**.

**Критический путь** – это непрерывная последовательность работ и событий от начального до конечного события, требующая наибольшего времени для ее выполнения.

Путь, наибольший по длине, определяет общую продолжительность изготовления изделия. Как бы быстро ни были завершены работы, лежащие на других путях, все равно придется дожидаться окончания первого (критического).

Разница между продолжительностью критического пути и продолжительностью любого другого пути называется **резервным временем пути**.

Резерв времени события показывает, на какой предельно допустимый период можно задержать свершение этого события, не увеличивая при этом общий срок создания объекта.

В нашем примере между событиями 2 и 7 проходят четыре пути:

1. через события 2, 5, 7;
2. через события 2, 6, 7;
3. через события 2, 3, 6, 7;
4. через события 2, 4, 5, 7.

Подсчитаем длину путей:

1.  $14 + 13 = 27$  минут;
2.  $5 + 4 = 9$  минут;
3.  $4 + 10 + 4 = 18$  минут;
4.  $4 + 5 + 13 = 22$  минуты.

Таким образом, самый длинный (критический) путь составляет 27 минут.

В качестве инструмента оперативного планирования и управления производством могут использоваться учетно-плановые графики Ганта (циклограммы).

Они позволяют наглядно представить соотношение времени выполнения работ в планируемом периоде, загрузку оборудования.

В крайнем левом столбце таблицы записывают номера пунктов, в следующем – формируют содержание пунктов плана, наименование работ, используемое оборудование и

т.п. Затем идут столбцы, соответствующие календарному времени выполнения плана. В этих столбцах отмечается время начала работы по пункту плана, а продолжительность соответствует длине отрезка, изображенного на плане (рис. 32).

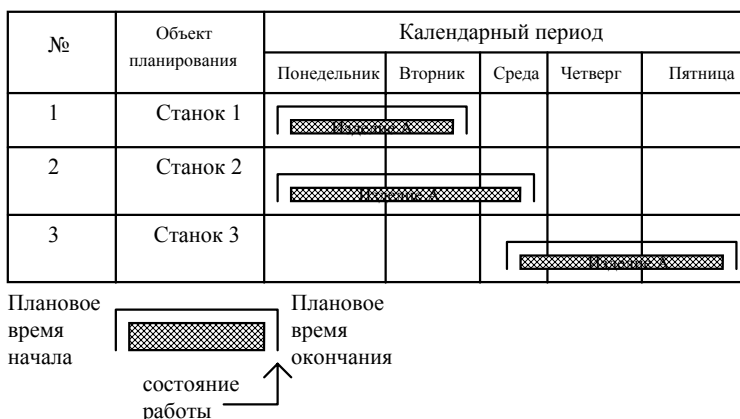


Рис. 32. График Ганта

Под **диспетчерским контролем**, или **диспетчеризацией** понимают систему централизованного контроля и управления производственными процессами, осуществляемую диспетчером из центрального пункта при помощи технических средств связи, сигнализации, телемеханики и автоматики.

Его цель состоит в обеспечении равномерного и комплектного выполнения плана. Особое значение для ритмичного хода производства имеют функции предупредительного контроля отклонений от установленного графика.

Диспетчеризация включает:

- непрерывный учет и текущую информацию о фактическом ходе работ по выполнению установленного графика;
- принятие оперативных мер по предупреждению и устранению отклонений от плана;
- выявление и анализ причин отклонений;
- координацию текущей работы взаимосвязанных звеньев производства в целях обеспечения ритмичного хода работы по установленному графику;

- организационное руководство оперативной подготовкой всего необходимого для выполнения сменно-суточных заданий и календарных графиков производства.

В разных типах производства конкретное содержание диспетчерского руководства имеет ряд существенных особенностей.

В единичном производстве основным объектом диспетчерского контроля за ходом производства являются сроки выполнения важнейших работ по отдельным заказам.

Диспетчерский контроль осуществляется в этих условиях применительно к разработанным сетевым графикам выполненных заказов.

В условиях серийного производства главным объектом диспетчерского наблюдения являются установленные по плану сроки запуска и выпуска партий заготовок и деталей на всех участках производства, а также состояние складских заделов заготовок и степень комплектной обеспеченности сборочных работ в соответствии с графиком.

Под контролем диспетчера также должны находиться графики переналадки оборудования, учитывая, что серийное производство предусматривает постоянную переналадку оборудования.

В условиях массового производства диспетчерское наблюдение должно быть направлено на проверку соблюдения установленного такта работы поточных линий и норм заделов на всех стадиях производственного процесса.

Такой контроль осуществляется, как правило, с помощью суточных и часовых графиков работы.

## ТЕМА 9.

---

### Управление качеством

**Управление качеством** – действия, осуществляемые при создании и эксплуатации или потреблении продукции, в целях установления, обеспечения и поддержания необходимого уровня ее качества.

Управление качеством продукции должно осуществляться системно, т.е. на предприятии должна оформиться и функционировать система управления качеством продукции. В России были разработаны различные системы управления качеством.

Наибольшую известность получили такие системы как БИП (бездефектное изготовление продукции), СБТ (система бездефектного труда), КАНАРСПИ (качество, надежность, ресурс с первых изделий), НОРМ (научная организация работ по повышению моторесурса двигателей), КСУКП (комплексная система управления качеством продукции), КСПЭП (комплексная система повышения эффективности производства), КСУКП и ЭИР (комплексная система управления качеством продукции и эффективность использования ресурсов).

При управлении качеством продукции используется ряд методов:

- экономические методы, которые обеспечивают создание экономических условий, побуждающих коллективы предприятий улучшать продукцию;
- методы материального стимулирования, предусматривающие поощрение работников;
- организационно-распорядительные методы, осуществляемые посредством обязательного исполнения директив, приказов, требований нормативной документации;



- воспитательные методы, которые предполагают моральное поощрение.

В последние годы сформировалась новая стратегия в управлении качеством. Ее отличительные черты состоят в следующем<sup>1</sup>:

- обеспечение качества понимается не как техническая функция, реализуемая определенным подразделением, а как систематический процесс, пронизывающий всю организационную структуру фирмы;
- новому понятию качества должна отвечать соответствующая структура предприятия;
- вопросы качества охватывают не только рамки производственного цикла, но и процесс разработок, конструирования, маркетинга, послепродажного обслуживания;
- качество должно быть ориентированно на удовлетворение требований потребителя, а не изготовителя;
- повышение качества продукции требует применения новой технологии производства, начиная с автоматизации проектирования и кончая автоматизированным измерением в процессе контроля качества;
- всеобъемлющее повышение качества достигается только заинтересованным участием всех работников.

Всеобъемлющий контроль качества (TQM – Total Quality Management) предполагает наличие трех условий:

1. Качество как основная стратегическая цель деятельности признается высшим руководством фирм. Для этого устанавливаются конкретные задачи и выделяются средства для их решения. Поскольку требования к качеству определяет потребитель, уровень качества не может быть постоянным. Повышение качества должно идти по возрастающей, т.к. качество – постоянно меняющаяся цель.
2. Мероприятия по повышению качества должны затрагивать все подразделения. От 80 до 90% мероприятий не подлежат контролю отделов качества.

---

<sup>1</sup> Справочник директора предприятия / Под ред. М. Г. Лапусты. – 2-ое изд. – М.: ИНФРА-М, 1998. – С. 224.

3. Непрерывающийся процесс обучения (ориентирован на определенное рабочее место) и повышение мотивации персонала.

Важным элементом в системах управления качеством изделий является **стандартизация**.

Главная задача стандартизации состоит в создании системы нормативно-технической документации, определяющей прогрессивные требования к продукции, а также контроль за правильностью использования этой документации.

В настоящее время сформировалась государственная система стандартизации Российской Федерации, которая регламентирует процессы построения, изложения и распространения стандартов в России.

В Российской Федерации нормативные документы по стандартизации подразделяются на следующие категории:

- государственные стандарты (ГОСТ РФ);
- отраслевые стандарты (ОСТ);
- технические условия (ТУ);
- стандарты предприятий и объединений предприятий (СТП);
- стандарты научно-технических обществ и инженерных союзов, ассоциаций и других объединений (СТО).

Согласно Федеральному закону «о техническом регулировании» от 27 декабря 2002 г. в России разрабатываются новые стандарты, которые называются техническими регламентами.

**Сертификация** – деятельность уполномоченных органов по подтверждению соответствия товара (работы, услуги) обязательным требованиям стандарта и выдаче документа соответствия.

В России национальным органом по сертификации является Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии.

Сертификационные испытания проводятся специальными центрами (испытательными лабораториями).

**Сертифицированная продукция** – продукция, соответствующая конкретному стандарту или другому нормативному документу, удостоверяющему, что производимая продук-

ция отвечает требованиям соответствующих технических условий (техническим требованиям, требованиям технического регламента и др.).

Сертифицированная продукция должна иметь подтверждающее доказательство – клеймо, специальный знак, этикетку, сопроводительный документ, сертификат.

Госстандарт России разработал специальный знак – «Знак соответствия», и любой продукт, произведенный в России с сертификатом качества, должен иметь знак соответствия на каждой упакованной единице. Состоит он из двух частей: непосредственно знак в виде графического изображения букв «С», «Р», «Т» и код органа Госстандарта России, выдавшего сертификат, состоящий из двух букв и двух цифр.

Сертификация может быть:

- обязательной – для продукции, потенциально опасной для здоровья человека и окружающей среды, а также способной причинить вред имуществу потребителей;
- добровольной – по инициативе юридических лиц и граждан на основе договора между заявителем и органом по спецификации. Сертификат, полученный при этом, является дополнительной гарантией качества продукции, что повышает ее конкурентоспособность.

Объектами сертификации может быть не только конкретная продукция, но и состояние производства, система управления качеством.

Первоначально вопросы изучения качества продукции ограничивались только лишь регистрацией и заменой дефектных изделий.

Первые серьезные исследования, связанные с качеством, появились после второй Мировой войны. В 80-е гг. требования к качеству стали главными в обеспечении конкурентоспособности.

По оценкам зарубежных ученых, объективно необходимо, чтобы расходы на качество составляли не менее 15-25% совокупных производственных затрат<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Кохно П. А., Микрюков В. А., Комаров С. Е. – Менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1993. – С. 177.

Первыми важность проблемы качества признали в Японии. При этом японцы основной акцент сделали на вовлечение всех работников в деятельность по улучшению качества.

Большое распространение в Японии получили кружки качества, механизм действия которых рассмотрен выше.

Движение кружков качества поддерживается специальным общепонским штабом, имеющим свой журнал и проводящим ежегодные конференции.

Таким образом, можно сказать, что работа по улучшению качества выходит за рамки отдельных фирм и приобретает общенациональный характер.

Часто японские кружки качества связывают с национальными особенностями японцев, что выражается в коллективизме и большом интересе к обучению (каждый рабочий хочет стать инженером).

Широкое распространение кружков качества требует от рабочих не только определенной психологии, но и достаточно глубокого знания статистических методов.

Одним из основных инструментов в обширном арсенале статистических методов контроля качества являются контрольные карты. Принято считать, что идея контрольной карты принадлежит известному американскому статистiku Уолтеру А. Шухарту. Она была высказана в 1924 г. и обстоятельно описана в 1931 г. Первоначально они использовались для регистрации результатов измерений требуемых свойств продукции. Выход параметра за границы поля допуска свидетельствовал о необходимости остановки производства и проведении корректировки процесса в соответствии со знаниями специалиста, управляющего производством.

Это давало информацию о том, когда, кто, на каком оборудовании получал брак в прошлом.

Однако в этом случае решение о корректировке принималось тогда, когда брак уже был получен. Поэтому важно было найти процедуру, которая накапливала бы информацию не только для ретроспективного исследования, но и для использования при принятии решений. Это предложение опубликовал американский статистик И. Пейдж в 1954 г. Кар-

ты, которые используются при принятии решений, называются кумулятивными.

Контрольная карта (рис. 33) состоит из центральной линии, двух контрольных пределов (над и под центральной линией) и значений характеристики (показателя качества), нанесенных на карту для представления состояния процесса.

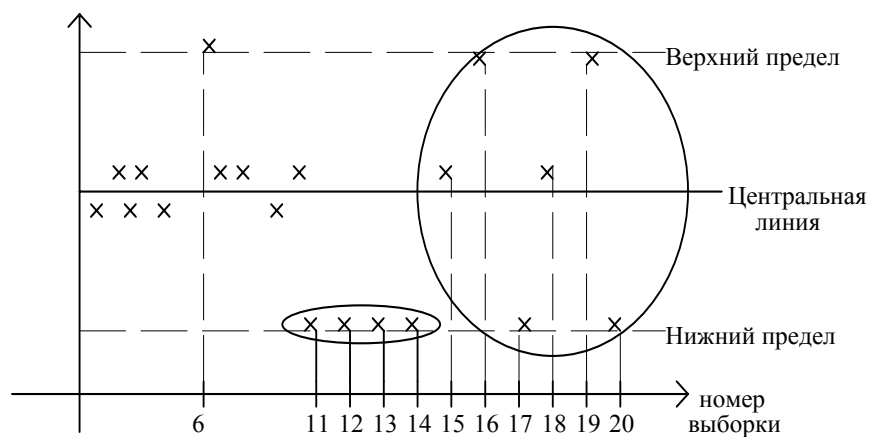


Рис. 33. Контрольная карта

В определенные периоды времени отбирают (все подряд; выборочно; периодически из непрерывного потока и т.д.)  $n$  – изготовленных изделий и измеряют контролируемый параметр.

Результаты измерений наносят на контрольную карту, и в зависимости от этого значения принимают решение о корректировке процесса или о продолжении процесса без корректировок.

Сигналом о возможной разналадке технологического процесса могут служить:

- выход точки за контрольные пределы (точка 6); (процесс вышел из-под контроля);

- расположение группы последовательных точек около одной контрольной границы, но не выход за нее (11, 12, 13, 14), что свидетельствует о нарушении уровня настройки оборудования;
- сильное рассеяние точек (15, 16, 17, 18, 19, 20) на контрольной карте относительно средней линии, что свидетельствует о снижении точности технологического процесса.

При наличии сигнала о нарушении производственного процесса должна быть выявлена и устранена причина нарушения.

Таким образом, контрольные карты используются для выявления **определенной** причины, но не **случайной**.

Под определенной причиной следует понимать существование факторов, которые допускают изучение. Разумеется, таких факторов следует избегать.

Вариация же, обусловленная случайными причинами, необходима, она неизбежно встречается в любом процессе, даже если технологическая операция проводится с использованием стандартных методов и сырья. Исключение случайных причин вариации невозможно технически или экономически нецелесообразно.

Часто при определении факторов, влияющих на какой-либо результативный показатель, характеризующий качество, используют **схемы Исикава**.

Они были предложены профессором Токийского университета Каору Исикава в 1953 г. при анализе различных мнений инженеров. Иначе схему Исикава называют диаграммой причин и результатов, диаграммой «рыбий скелет», деревом и т.д. Она состоит из показателя качества, характеризующего результат, и факторных показателей (рис. 34)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> В литературе иногда вышеуказанные схемы называют как 7M-diagram: management; man; method; measurement; machine; material; milieu. См., например, Bo Bergman, Bength Klefsjö Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction. London, McGRAW-HILL Company, 1994. p. 199.

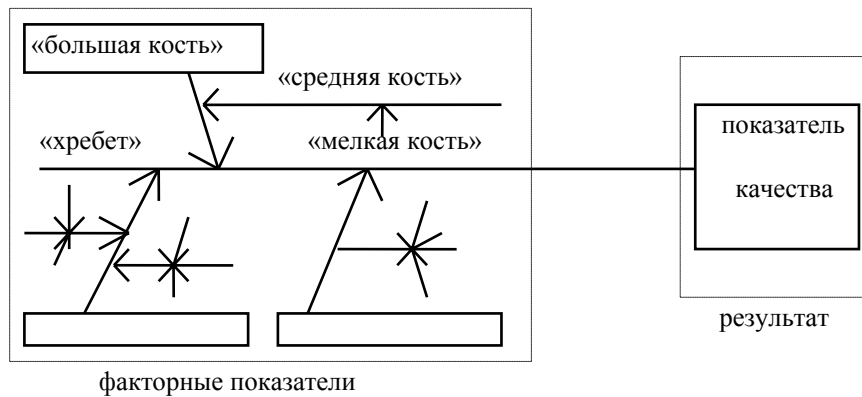


Рис. 34. Структура диаграммы причин и результатов

Построение диаграмм включает следующие этапы:

- выбор результативного показателя, характеризующего качество изделия (процесса и т.д.);
- выбор главных причин, влияющих на показатель качества. Их необходимо поместить в прямоугольники («большие кости»);
- выбор вторичных причин («средние кости»), влияющих на главные;
- выбор (описание) причин третичного порядка («мелкие кости»), которые влияют на вторичные;
- ранжирование факторов по их значимости и выделение наиболее важных.

Диаграммы причин и результатов имеют универсальное применение. Так, они широко применяются при выделении наиболее значимых факторов, влияющих, например, на производительность труда.

Отмечается, что число существенных дефектов незначительно и вызываются они, как правило, небольшим количеством причин. Таким образом, выяснив причины появления немногочисленных существенно важных дефектов, можно устранить почти все потери.

Эта проблема может быть решена с помощью диаграмм Парето.

Различают два вида диаграмм Парето:

1. **по результатам деятельности.** Они служат для выявления главной проблемы и отражают нежелательные результаты деятельности (дефекты, отказы и т.д.);
2. **по причинам (факторам).** Они отражают причины проблем, которые возникают в ходе производства.

Рекомендуется строить много диаграмм Парето, используя различные способы классификации как результатов, так и причин, приводящих к этим результатам. Лучшей следует считать такую диаграмму, которая выявляет **немногочисленные, существенно важные факторы**, что и является целью анализа Парето.

Построение диаграмм Парето включает следующие этапы:

1. Выбор вида диаграммы (по результатам деятельности или по причинам (факторам)).
2. Классификация результатов (причин). Разумеется, что любая классификация имеет элемент условности, однако большинство наблюдаемых единиц какой-либо совокупности не должны попадать в строку «прочие».
3. Определение метода и периода сбора данных.
4. Разработка контрольного листка для регистрации данных с перечислением видов собираемой информации. В нем необходимо предусмотреть свободное место для графической регистрации данных (табл. 9).

Таблица 9

Типы дефектов		Группы данных					Итого по типам дефектов	
А. Трещины	///	///					10	
Б.	—	—	—	—	—	—	—	—
В.	—	—	—	—	—	—	—	—
Г.	—	—	—	—	—	—	—	—
Прочие								
Итого							100	



Ранжирование данных, полученных по каждому проверяемому признаку в порядке значимости. Группу «прочие» следует приводить в последней строке вне зависимости от того, насколько большим получилось число.

Построение столбиковой диаграммы (рис. 35).

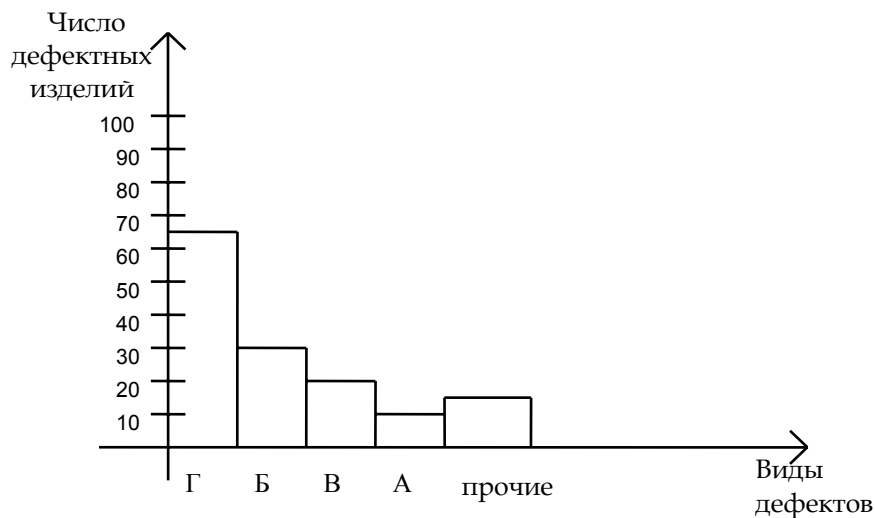


Рис. 35. Связь между видами дефектов и числом дефектных изделий

Значительный интерес представляет построение диаграмм Парето в сочетании с диаграммой причин и следствий.

Выявление главных факторов, влияющих на качество продукции, позволяет увязать показатели производственного качества с каким-либо показателем, характеризующим потребительское качество.

Для такой увязки возможно применение регрессионного анализа.

Например, в результате специально организованных наблюдений за результатами носки обуви и последующей статистической обработки полученных данных, было установле-

но, что срок службы обуви ( $y$ ) зависит от двух переменных: плотности материала подошвы в  $\text{г/см}^3$  ( $x_1$ ) и предела прочности сцепления подошвы с верхом обуви в  $\text{кг/см}^2$  ( $x_2$ ). Вариация этих факторов на 84,6% объясняет вариацию результа- тивного признака (множественный коэффициент коррекции  $R=0,92$ ), а уравнение регрессии имеет вид:

$$y = 6,0 + 4,0 x_1 + 1,2 x_2.$$

Таким образом, уже в процессе производства, зная ха- рактеристики факторов  $x_1$  и  $x_2$ , можно прогнозировать срок службы обуви. Улучшая вышеназванные параметры, можно удлинить срок носки обуви. Исходя из необходимого срока службы обуви, можно выбирать технологически допустимые и экономически оптимальные уровни признаков производст- венного качества.

Наибольшее практическое распространение имеет харак- теристика качества изучаемого процесса путем оценки качества результата этого процесса. В этом случае речь идет о контроле качества изделий, деталей, получаемых на той или иной опе- рации. Наибольшее распространение имеют несплошные ме- тоды контроля, а наиболее эффективны те из них, которые ба- зируются на теории выборочного метода наблюдения.

Рассмотрим пример. На электроламповом заводе цех производит электролампочки.

Для проверки качества ламп отбирают 25 штук и под- вергают испытанию на специальном стенде (меняется напря- жение, стенд подвергается вибрации и т.д.). Каждый час сни- мают показания о продолжительности горения ламп. Получе- ны следующие результаты:

6; 6; 4; 5; 7;  
 5; 6; 6; 7; 8;  
 5; 7; 7; 6; 4;  
 5; 6; 8; 7; 5;  
 7; 6; 5; 6; 6.

Прежде всего необходимо построить ряд распределения.

Таблица 10

Продолжительность горения (x)	Частота (f)	xf	$ x - \bar{x} f$	$(x - \bar{x})^2 f$	В % к итогу	Накопленный процент
4	2	8	4	8	8	8
5	6	30	6	6	24	32
6	9	54	0	0	36	68
7	6	42	6	6	24	92
8	2	16	4	8	8	100
	25	150	20	28	100	-

Затем следует определить:

1) среднюю продолжительность горения ламп:

$$\bar{x} = \frac{\sum xf}{\sum f} = \frac{150}{25} = 6 \text{ часов,}$$

2) Моду (вариант, который чаще всего встречается в статистическом ряду). Она равна 6;

3) Медиану (значение, которое расположено в середине ряда. Это такое значение ряда, которое делит его численность на две равные части). Медиана равна также 6.

Построим кривую распределения (полигон) (рис. 36.)

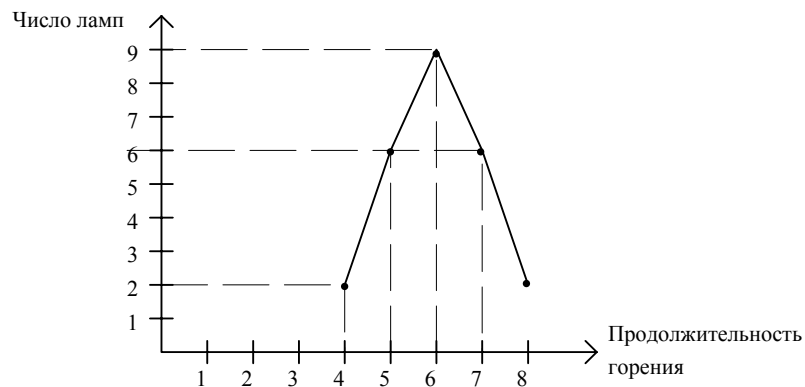


Рис.36. Распределение ламп по продолжительности горения

Определим размах:

$$R = X_{\max} - X_{\min} = 4 \text{ часа.}$$

Он характеризует пределы изменения варьирующего признака. Среднее абсолютное отклонение:

$$\bar{d} = \frac{\sum |x - \bar{x}| f}{\sum f} = \frac{20}{25} = 0,8 \text{ часа.}$$

Это средняя мера отклонения каждого значения признака от средней.

Среднее квадратическое отклонение:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2 f}{\sum f}} = \sqrt{\frac{28}{25}} = \sqrt{1,12} = 1,06 \text{ часа.}$$

Рассчитаем коэффициенты вариации:

1) по размаху:

$$V_R = \frac{R}{\bar{x}} \times 100 = \frac{4}{6} \times 100 = 66,7\%;$$

2) по среднему абсолютному отклонению:

$$V_{\bar{d}} = \frac{\bar{d}}{\bar{x}} \times 100 = \frac{0,8}{6} \times 100 = 13,3\%;$$

3) по среднему квадратическому отклонению:

$$V_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100 = \frac{1,05}{6} \times 100 = 17,5.$$

С точки зрения качества продукции, коэффициенты вариации должны быть минимальными.

Так как завод интересуется качеством не только контрольных ламп, а всех ламп, возникает вопрос о расчете средней ошибки выборки:

$$\mu = \frac{\sigma}{\sqrt{n}} = \frac{1,05}{5} = 0,2 \text{ часа,}$$

которая зависит от колеблемости признака ( $\sigma$ ) и от числа отобранных единиц ( $n$ ).

Предельная ошибка выборки  $\Delta = \pm t\mu$ . Доверительное число  $t$  показывает, что расхождение не превышает кратную ему ошибку выборки. С вероятностью 0,954 можно утверждать, что разность между выборочной и генеральной средними не превысит двух величин средней ошибки выборки, то есть в 954 случаях ошибка репрезентативности не выйдет за  $\pm 2\mu$ .

$$\bar{x} - \Delta \leq \hat{x} \leq \bar{x} + \Delta,$$

$$5,6 \leq \hat{x} \leq 6,4.$$

Таким образом, с вероятностью 0,954 ожидается, что средняя продолжительность горения будет не меньше, чем 5,6 часа и не больше, чем 6,4 часа. С точки зрения качества продукции необходимо стремиться к уменьшению этих отклонений.

Обычно при статистическом контроле качества допустимый уровень качества, который определяется количеством изделий, прошедших контроль и имевших качество ниже минимально приемлемого, колеблется от 0,5 до 1% изделий. Однако для компаний, которые стремятся выпускать продукцию только высшего качества, этот уровень может быть недостаточным. Например, «Тойота» стремится свести уровень брака к нулю, имея в виду, что хотя и выпускаются миллионы автомобилей, но каждый покупатель приобретает лишь один из них. Поэтому наряду со статистическими методами контроля качества на фирме разработаны простые средства контроля качества всех изготавливаемых деталей (всеобъемлющий контроль - TOTAL QUALITY MANAGEMENT). Статистический контроль качества, в первую очередь, применяется в отделениях фирмы, где продукция изготавливается партиями. Например, в лоток высокоскоростного автоматического прессы после обработки поступает 50 или 100 деталей, из которых контроль проходят только первая и последняя. Если обе детали не имеют дефектов, то все детали считаются хорошими. Однако если последняя деталь оказывается бракованной, то будет найдена и первая деталь в партии, а весь брак будет

изъят. Для того, чтобы ни одна партия не избежала контроля, пресс автоматически отключается после обработки очередной партии заготовок. Применение выборочного статистического контроля имеет эффект всеобъемлющего тогда, когда каждая производственная операция выполняется стабильно благодаря тщательной отладке оборудования, использованию качественного сырья и т.д.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Подробнее об этом см. Монден Я. «Тойота». Методы эффективного управления. – М.: Экономика, 1989.

## ТЕМА 10.

---

### Управление запасами

Теория управления запасами разрабатывает методы вычисления величины запасов, обеспечивающих наиболее экономным путем удовлетворение будущего (не всегда определенного) спроса.

Анализ моделей управления запасами сводится к установлению последовательности процедур снабжения и пополнения запасов, при которой обеспечиваются минимальные суммарные затраты, связанные с заготовками, хранением продукта и убытками из-за неудовлетворенного спроса.

Чрезмерно большой запас продукта связан с омертвлением капиталов, требует значительных затрат на хранение и ухода за ним. С другой стороны, недостаточный запас вызывает перебои в работе производства, нарушает взаимодействие с другими предприятиями и грозит различными экономическими санкциями.

Целесообразный уровень запасов зависит от большого числа условий, связанных как с самим производством, так и с внешними по отношению к нему факторами.

К внутренним условиям относятся, например, интенсивность использования запасов в зависимости от характера выполняемого заказа, возможности хранения и затраты на содержание запасов в течение того или иного промежутка времени.

Внешние факторы, влияющие на выбор уровня запасов, определяются колебаниями спроса на продукцию предприятия, возможностями поставщиков, оперативностью выполнения заказов, затратами на перевозки. Некоторые из перечисленных факторов можно заранее учесть, другие являются случайными, статистические закономерности которых подлежат определению.

Определение целесообразного уровня запаса чаще всего сводится к выбору рациональных моментов заказа (когда?) и рациональных объемов пополнений (сколько, в каком количе-

стве?). В этом случае рассматриваются две альтернативы: либо заказы производятся часто и малыми партиями; либо редко и в большом объеме.

Методы регулирования запасов тем эффективней, чем больше информации о спросе.

Существуют различные виды спроса на запасы:

1. **Независимый спрос** – спрос на предметы снабжения, который не обусловлен планами производства. Например, спрос на готовые изделия, находящиеся в торговле, где большим злом являются запасы нереализованных продуктов.

В этом случае применяются системы с фиксированным размером заказа (*perpetual inventory system* – постоянная система) и с фиксированным интервалом времени между заказами (*periodic system* – периодическая система).

Система с **фиксированным количеством** контролирует уровень запасов. Когда уровень запасов падает ниже установленного уровня (точка заказа), выдается заказ на восполнение запасов.

Заказывается одно и то же количество.

Эта система используется для предметов, имеющих высокие издержки хранения; относительно непредсказуемый характер спроса; высокий уровень ущерба, возникающего в случае отсутствия запасов. Иногда определенный уровень заказа связывают со скидкой с цены в зависимости от заказываемого количества.

В этой системе большое значение приобретает определение экономически разумного (оптимального) размера заказа.

Оптимальный размер заказа по критерию минимизации совокупных затрат на хранение и повторение заказа рассчитывается по формуле Вильсона (*Wilson formula*):

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \cdot D \cdot O}{H}},$$

где EOQ (*ECONOMIC ORDER QUANTITY*) – экономически разумный размер заказа;

D – годовая потребность в заказываемом продукте, штук;

O – затраты на поставку единицы заказываемого продукта, руб.;

H – годовые затраты на хранение единицы заказываемого продукта, руб./шт.



Графическое представление суммарных издержек за период времени (Т) (годовые издержки) в зависимости от размера партий поставки (Q) характеризует следующий график (рис. 37):

$$TC = C_H + C_o,$$

где TC – суммарные годовые издержки;  
 $C_H$  – издержки по хранению запаса на складе;  
 $C_o$  – издержки по оформлению заказа.

$$TC = \left(\frac{Q}{2}\right) \times H + \left(\frac{D}{Q}\right) \times O.$$

Кривая общих годовых издержек является достаточно пологой вблизи точки минимума. Это свидетельствует о том, что вблизи минимума размер запаса может колебаться в некоторых пределах без существенного изменения общих издержек (рис. 37).

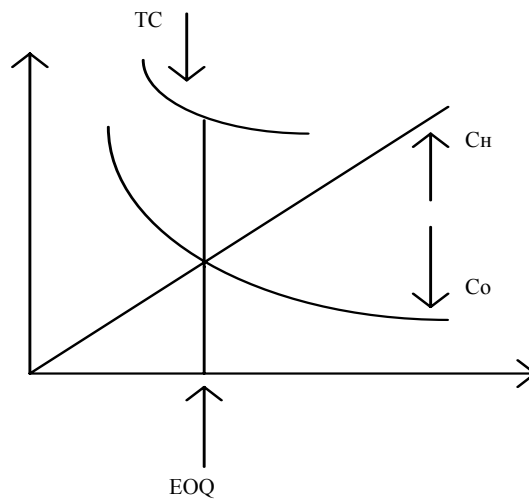


Рис. 37. Колебание издержек

**Система с фиксированным временем** предполагает размещение заказов на восполнение запасов с заданной периодичностью. Например, раз в неделю. Заказываемое количество зависит от имеющегося остатка.

Эта система используется для предметов, имеющих низкие затраты на хранение, относительно постоянный уровень спроса.

Определить интервал времени между заказами можно с учетом оптимального размера заказа (EOQ). Для расчета интервала времени между заказами (время потребления заказа) используют формулу:

$$t = \frac{N}{D / \text{EOQ}},$$

где  $N$  – количество рабочих дней (месяцев) в году;  
 $D$  – потребность в заказываемом продукте, штук;  
EOQ – оптимальный размер заказа, штук.

Этот интервал времени может быть скорректирован на основе экспертных оценок. В этой системе момент заказа не меняется, в то время как размер заказа является изменяемой величиной.

Приведенные выше системы управления запасами рассматривают один из двух параметров – размер заказа или интервал времени между заказами. Эти системы являются эффективными для материалов с относительно невысокой стоимостью в условиях постоянного потребления запасов. Гораздо сложнее определить точку заказа при неритмичном потреблении запасов. В этом случае следует вести наблюдение за всеми отклонениями, чтобы не перейти то количество, которое позволяет продолжать работу до восполнения запасов. На основе сочетания систем можно построить большое количество их разновидностей, отвечающих разным требованиям.

Достаточно широкое распространение на практике имеет система с установленной периодичностью пополнения запасов до установленного уровня. Чтобы избежать завышения

объемов запасов или их дефицит, через постоянные промежутки времени проводится проверка состояния запасов, и если после предыдущей проверки было реализовано какое-либо количество товаров, то подается заказ. Размер заказа равен разности между максимальным уровнем, до которого происходит пополнение запасов, и фактическим уровнем в момент проверки.

Существует также система управления запасами, называемая системой «Минимум–максимум» (система с двумя уровнями, или Ss–система). Она ориентирована на ситуацию, когда затраты на учет запасов и издержки на оформление заказа значительны и соизмеримы с потерями от недостатка запасов. Поэтому в рассматриваемой системе заказы производятся не через каждый заданный интервал времени, а только при условии, что запасы на складе в этот момент оказались равными или меньше установленного минимального уровня. В случае выдачи заказа его размер рассчитывается так, чтобы поставка пополнила запасы до максимального желательного уровня. Таким образом, данная система работает лишь с двумя уровнями запасов – максимальным и минимальным.

Одной из простейших систем пополнения запасов является система двух ящиков (Two-bin system). В этом случае используются два контейнера для запасов. Когда в одном из контейнеров запасы израсходованы, происходит их пополнение.

**2. Зависимый спрос** – спрос, при котором использование запасов прямо зависит от плана производства изделий. Система управления запасами, основанная на зависимом спросе, называется планированием материальных потребностей.

Эта система имеет преимущества, связанные с тем, что зависимый спрос можно прогнозировать. В данном случае требуется установить, как при минимальных затратах обеспечить бесперебойную работу предприятия в течение всего времени выполнения заданной производственной программы. То есть надо создать такие запасы, которые обеспечивают отпуск материалов в цеха и на рабочие места в соответствии с требованиями технологического процесса.

При этом следует также исследовать случаи снабжения предметами собственного производства и поставки товаров со стороны.

Наиболее сложной и ответственной является задача **нормирования запасов**.

Норма складывается из:

1. текущего среднего запаса;
2. страхового запаса;
3. подготовительного запаса.

*Текущий запас* создается для обеспечения производства материалами в перерывах между двумя очередными поставками.

Его размер определяется величиной интервала поставки. В свою очередь, интервал поставки зависит от грузоподъемности транспорта, особенностей получения материально-технических ресурсов и т.д. Часть величины интервала поставки устанавливается на основе статистического анализа данных об интервалах поставок в прошлые периоды.

*Страховой запас* обеспечивает готовность складов к поставке даже в случае различных отклонений. Он должен учитывать сдвиг во времени между заказом и поступлением товара, а также случайные задержки и отклонения между запланированным и фактическим потреблением.

Обычно он рассчитывается в определенной пропорции к текущему запасу (например, 50%).

*Подготовительный запас* создается на время подготовки поступившего материала к производственному потреблению. Например, в течение 1-3 дней. В отдельных случаях возникает необходимость создания специальных подготовительных запасов (сушка пиломатериалов, комплектование продукции). Их величина определяется конкретными расчетами.

Нормы запасов могут выражаться в абсолютных (тонны, штуки и т.д.) и относительных (дни) единицах измерения.

Выделяют следующие виды потребности: потребность брутто; потребность нетто, первичная потребность и т.д.

Под **брутто-потребностью** понимается потребность на плановый период независимо от наличия запасов на складе (остатка) или производственных заделов.

**Нетто-потребность** рассчитывается как брутто-потребность за вычетом наличия на складе или в производстве.

При определении потребности в материалах различают следующие подходы:

1. Расчет потребности начинают тогда, когда она возникает.
2. Расчет осуществляется на основе анализа расхода используемых материалов.

Различные виды сырья и материалов, неодинаковые условия их потребления и назначения в разных отделах определяют необходимость использования различных методов расчета потребности в них.

Существуют три метода расчета потребности в материалах:

- детерминированный (определенный);
- стохастический (вероятностный, случайный);
- эвристический.

Наиболее распространенным и достоверным является *детерминированный* метод, или метод прямого счета.

Потребность в материале определяется по следующей формуле:

$$P = \sum H_{ij} N_j,$$

где  $H_{ij}$  – норма  $i$ -го материала на производство  $j$ -того изделия в натуральных единицах измерения;

$N_j$  – программа производства  $j$ -х изделий в плановом периоде.

На предприятиях с многономенклатурным характером производства этот метод может быть громоздким.

Поэтому потребность в материале определяют по группе однородной продукции (так называемым типовым представителям).

Разновидностью метода прямого счета является расчет **потребности по аналогии**.

При определении потребности *стохастическим* методом учитываются данные прошлого периода и на основе прогноза устанавливается ожидаемая потребность.

Наиболее простым способом является *метод динамических коэффициентов*.

Для определения потребности в материале этим методом необходимо данные о фактическом расходе его в прошлом периоде умножить на коэффициент изменения программы выпуска изделий или объема работ в плановом периоде и на коэффициент, учитывающий экономию материальных ресурсов в связи с внедрением соответствующих организационно-технических мероприятий.

Важным методом *стохастических* прогнозов является **метод экспоненциального сглаживания**.

Метод экспоненциального сглаживания заключается в том, что ряд динамики сглаживается с помощью скользящей средней, в которой веса подчиняются экспоненциальному закону.

Эту среднюю называют экспоненциальной средней и обозначают  $S_t$ . Она является характеристикой последних значений ряда динамики, которым присваивается наибольший вес.

Экспоненциальная средняя вычисляется по рекуррентной формуле:

$$S_t = LJ_t + (1-L)S_{t-1},$$

где  $S_t$  – значение экспоненциальной средней в момент  $t$ ;

$L$  – вес  $t$ -го значения ряда динамики (или параметр сглаживания);

$J_t$  – значение экономического процесса в момент  $t$ ;

$S_{t-1}$  – значение экспоненциальной средней в момент  $(t-1)$ .

Последовательное применение формулы дает возможность вычислить экспоненциальную среднюю через значения всех уровней данного ряда динамики.

Наиболее важной характеристикой в этой модели является  $L$ , по величине которой фактически и осуществляется

прогноз. Чем ближе  $L$  к 1, тем больше при прогнозе учитывается влияние последних уровней ряда динамики.

Если  $L$  близко к 0, то веса, по которым взвешиваются уровни ряда динамики, убывают медленно, то есть при прогнозе учитываются все прошлые уровни ряда.

Обычно на практике значение  $L$  находится в пределах от 0,1 до 0,3. Значение 0,5 почти никогда не превышает.

Экспоненциальное сглаживание применимо при постоянном объеме потребления ( $L$  изменяется от 0,1 до 0,3), при более высоких значениях (0,3-0,5) метод подходит при изменении структуры потребления (например, с учетом сезонных влияний).<sup>1</sup>

Достоверность определяемой потребности на основе рассмотренных выше методов значительно повышается, если они сочетаются с методом экспертных оценок (см. тему 2). Сущность его заключается в том, что динамика изменения потребности устанавливается или уточняется на основе опроса специалистов в области снабжения.

С этой целью разрабатываются специальные анкеты, в которых формулируются вопросы, касающиеся факторов и общей потребности в материалах. Обобщение и учет мнений специалистов могут оказать существенное влияние на точность прогнозов.

Во многом метод расчета потребности в материалах и необходимая точность расчета зависят от различных характеристик материалов.

Вспомогательным средством для классификации материалов служит **АВС-анализ**.

Обычно его используют для распределения материалов в зависимости от их количества и цены (или каких-либо других характеристик). Его результатом является построение кривой Лоренца. Она характеризует кумулятивное возраста-

---

<sup>1</sup> Подробное о методе экспоненциального сглаживания см.: Статистическое моделирование и прогнозирование / Под ред. А.Г. Гранберга. – М.: Финансы и статистика, 1990.

ние величин двух взаимосвязанных признаков (в процентах к итогу), нанесенное на график, и показывает степень концентрации отдельных элементов по группам.

Для исследуемых обычно соотношений количества и стоимости этот анализ приводит к следующим результатам: небольшое количество наименований деталей и материалов составляет большую часть стоимости, а для большого количества наименований эта доля стоимости относительно мала (рис. 38).

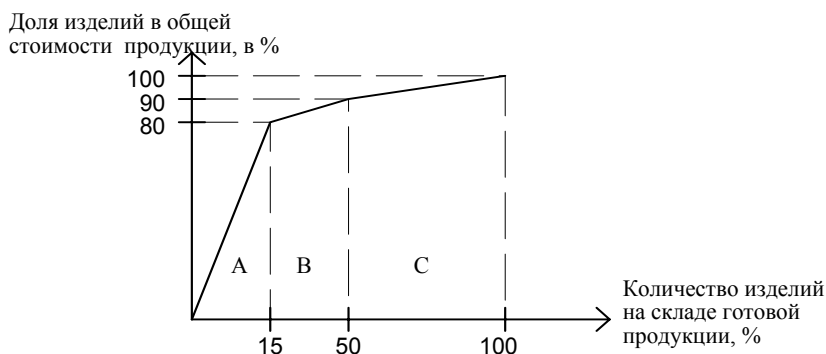


Рис. 38. Взаимосвязь между количеством и стоимостью изделий

Таким образом, 15% деталей составляют 80% стоимости (A), 35% - 15% стоимости (B), 50% - 5% стоимости (C).

Поэтому для деталей группы A необходимо точно рассчитывать потребность, оптимальную величину заказа; состояние запасов следует тщательно контролировать.

С помощью **анализа XYZ** ассортимент деталей, находящихся на складе, следует распределять в зависимости от частоты их потребления.

Детали X характеризуются постоянной величиной их потребности.

Детали Y характеризуются заранее известными тенденциями определения потребности в них (например, сезонностью).



Детали Z потребляются нерегулярно, какие-либо тенденции потребления отсутствуют.

Иногда для распределения материалов на группы X; Y; Z используют коэффициенты вариации:

$$V_d = \frac{d}{x} \times 100\%.$$

При этом выделяют следующие границы классов (табл. 11):

Таблица 11

#### Коэффициенты вариации в анализе XYZ

Класс	Границы изменения коэффициента вариации, %
X	0 - 10
Y	10 - 25
Z	25 - ∞

Для эффективного управления логистической системой необходимо в любой момент времени иметь полную информацию о материальном потоке. Эта задача может быть успешно решена при условии использования специальной микропроцессорной техники, способной идентифицировать каждую грузовую единицу. Для этой цели используются так называемые штриховые коды.

**Штриховые коды** (Bar codes) – модель черных линий и белых пространств, которые считываются сканирующем устройством, содержащим различную информацию.

Впервые штриховые коды были применены в 60-х гг. американскими железнодорожниками для маркировки вагонов. А в 1973 г. в США введен универсальный товарный код (UPC - universal product code).

Цифра, расположенная слева, отождествляет номенклатурную позицию, первые пять цифр идентифицируют изготовителя, последние пять – особенности изделия.

Этот код получил особое распространение в промышленности и сфере услуг. Он упрощает процессы производства и

контроля запасов, сортировки, упаковки. Применяется для маркировки комплектующих, полуфабрикатов, готовых изделий.

В сфере обращения большее распространение имеет система EAN, которая появилась в Европе в 1977 г. Имеется алфавит кода EAN, в котором каждой цифре соответствует определенный набор штрихов и пробелов. На этапе запуска товара в производство ему присваивается тринадцатизначный цифровой код, который в виде штрихов и пробелов наносится на этот товар. Первые две или три цифры означают код страны-производителя, следующие 4 цифры обозначают предприятие-изготовитель. Остальные цифры – закодированное наименование товара, его вес и размеры. Последняя цифра – как правило, ноль – является контрольной и используется для проверки считывания цифр сканером. Она рассчитывается по специальному алгоритму. Так, сначала складывают все цифры, стоящие на четных местах, и умножают сумму на 3. К полученному произведению прибавляют сумму цифр, стоящих на нечетных местах, кроме последней, являющейся контрольной. От итогового числа отбрасывают десятки и из 10 вычитают полученную последнюю цифру итогового числа. Полученный результат соответствует контрольной цифре.

В марте 1991 г. у нас была создана ассоциация ЮНИСКАН, специализирующаяся в области автоматической идентификации. Российские предприятия имеют возможность, зарегистрировавшись в ассоциации, приобрести индивидуальный код.

По сути дела, штриховой код – способ введения информации в ЭВМ. Изображение штрихового кода наносится на предмет, который является объектом управления в системе. Для регистрации этого предмета осуществляют операцию сканирования. Световое пятно движется по штриховому коду. Вариации полученного сигнала зависят от вариации отраженного света. Расшифровав электрический сигнал, ЭВМ преобразует его в цифровой код. Этот код является адресом ячейки памяти в ЭВМ, которая содержит полную информацию о товаре.

Применение технологии штрихового кодирования позволяет в производстве создать единую систему учета и контроля за движением изделий и его частей на каждом участке, а

также следить за состоянием логистического процесса на предприятии в целом; сократить численность вспомогательного персонала, упростить отчетность и исключить ошибки. В складском хозяйстве эта система позволяет автоматизировать учет и контроль за движением материального потока, автоматизировать процесс инвентаризации запасов, а также сократить время на логистические операции.<sup>1</sup>

### Складское хозяйство

Эффективность логистической системы зависит от совершенствования не только промышленного производства, но и складского хозяйства. Движение материального потока через склад увеличивает стоимость продукции. При этом затраты по складированию становятся весьма заметными в общей цепочке образования стоимости на производстве, что и делает актуальным изучение проблем, связанных с функционированием складского хозяйства.

Современное складское хозяйство представляет собой комплекс высокомеханизированных складов, специализированных по видам материальных ресурсов с учетом требований по оптимизации условий их хранения и складской переработки.

Склад – здания, сооружения, устройства, предназначенные для приемки, концентрации и хранения различных материальных ценностей, подготовке их к производственному потреблению и ритмичному отпуску потребителям.<sup>2</sup>

Склады промышленных предприятий классифицируются следующим образом:

1. по характеру деятельности или по назначению: материальные (снабженческие), внутрипроизводственные (межцеховые и внутрицеховые), сбытовые;
2. по виду и характеру хранимых материалов: универсальные и специализированные;

---

<sup>1</sup> Гаджинский А.М. Основы логистики. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 1996. – С. 105.

<sup>2</sup> Неруш Ю. М. Коммерческая логистика: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 1997. – С. 165.

3. по типу конструкции: закрытые, полузакрытые, открытые, специальные;
4. по месту расположения: станционные или портовые, прирельсовые, глубинные.

В складской системе взаимодействуют материальные потоки, которые основаны на функциях транспортировки и хранения. Функция транспортировки определяет движение материалов, а функции хранения реализуют, кроме складирования, различные виды выравнивания хранимых запасов. Например, выравнивание по времени необходимо в том случае, если периодичность спроса не соответствует времени изготовления; выравнивание по количеству относится к предприятиям, имеющим серийное производство; выравнивание объемов связано с доставкой грузов транспортными средствами (для сокращения транспортных расходов склад может объединять партии грузов до полной загрузки транспортного средства); выравнивание ассортимента необходимо для предприятий, производящих широкий ассортимент продукции, требующийся в различные периоды времени.

Эффективное функционирование складского хозяйства должно учитывать следующие вопросы<sup>1</sup>:

- выбор между собственным складом или складом общего пользования;
- количество складов и размещение складской сети;
- размер и месторасположение склада;
- выбор системы складирования.

Функции складов реализуются в процессе осуществления отдельных логистических операций. Выделяют следующий комплекс складских операций<sup>2</sup>:

- разгрузка транспорта;
- приемка товаров;
- складирование и хранение;
- отборка товаров из мест хранения;

---

<sup>1</sup> Логистика: Учебное пособие / Под ред. Б. А. Аникина. – М.: ИНФРА-М. 1997. – С. 254.

<sup>2</sup> Гаджинский А. М. Основы логистики. – 2-е изд. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 1996. – С. 82.

- комплектование (комиссионирование) и упаковка товаров;
- погрузка;
- внутрискладское перемещение.

На этапе разгрузки и приемки грузов осуществляется разгрузка (освобождение) транспортных средств от груза, контроль документального и физического соответствия заказов поставки; документальное оформление прибывшего груза; формирование складской грузовой единицы.

Грузовая единица – некоторое количество грузов, которые погружают, транспортируют, выгружают и хранят как единую массу. Характеристиками грузовой единицы являются ее размеры, способность к сохранению целостности и первоначальной геометрической формы в процессе различных логистических операций. При этом, важное значение приобретает определение ее оптимального вида и размеров, позволяющих минимизировать количество операций по переработке грузов. Размеры грузовых единиц должны быть сопряженными с оборудованием для погрузки, разгрузки, транспортировки и хранения. Процесс складирования заключается в размещении и укладке груза на хранение. Важную роль при проведении складирования получает эффективное использование зоны хранения. Это обеспечивается оптимальным выбором системы хранения.

Различают следующие разновидности складирования: единичное хранение, линейное хранение, блочное хранение. Единичное хранение характерно для крупных деталей и машин. Линейное хранение обеспечивает прямой доступ для различных деталей. При этом изделия могут храниться непосредственно на полу или на полках-стеллажах. Могут также применяться передвижные стеллажи-этажерки. В высотных складах отборщик в специальном подъемнике передвигается вдоль ячеек и отбирает нужные изделия. Такие склады называются статическими. В высотных динамических складах подъемник автоматически подается к ячейке с необходимым грузом, и груз транспортируется к рабочему месту отборщика. Здесь необходимое количество груза отбирается, а остальное подается обратно в место хранения.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Там же. С. 86.

Хранение складироваемых объектов в блоках характеризуется плотным (без просветов) расположением штабелируемых единиц. В этом случае может быть достигнуто эффективное использование объема склада, но при этом отсутствует прямой доступ к хранимым объектам. В случае блочного складирования перемещаться и храниться могут только комплектные единицы.

В современных складах чаще всего используют комбинации различных видов складирования.

# **Руководство по изучению дисциплины**

## **1. Сведения об авторах**

Ильенкова С.Д., доктор экономических наук, профессор  
Кузнецов В.И., доктор экономических наук, профессор

### **Перечень научных трудов в данной области:**

1. Ильенкова С.Д., Кузнецов В.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М.: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2002.
2. Инновационный менеджмент: Учебник / Под ред. С.Д. Ильенковой – М.: ЮНИТИ, 2003.
3. Кузнецов В.И. Управление персоналом. – М.: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 1999.
4. Кузнецов В.И. Методологические проблемы статистических исследований занятости. – М.: Диалог – МГУ, 1999.
5. Управление качеством: Учебник / Под ред. С.Д. Ильенковой – М.: ЮНИТИ, 2003.
6. Социальный менеджмент: Учебник / Под ред. С.Д. Ильенковой – М.: ЮНИТИ, 1998.
7. Производственный менеджмент: Учебник / Под ред. С.Д. Ильенковой – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

## **2. Цели, задачи изучения дисциплины и сферы профессионального применения**

Менеджмент (от англ. management – управление, заведение, организация) – управление производством; совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности фирмы путем рациональной организации производственного процесса.

**В задачи менеджмента входят:**

- определение целей развития фирмы;
- выявление приоритетности целей, их очередности;
- разработка стратегии фирмы;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- создание эффективной организационной структуры;
- мотивация персонала, стимулирование работы;
- постоянный контроль за эффективностью работы фирмы, координация работы всех подразделений фирмы.

**Необходимый объем знаний  
для изучения данной дисциплины**

Менеджмент входит в цикл общепрофессиональных дисциплин.

Изучение менеджмента основывается на таких дисциплинах, как экономическая теория, история экономики, макроэкономика, микроэкономика, мировая экономика, финансы, денежное обращение и кредит, статистика, экономика и статистика фирм, бухгалтер, маркетинг, исследование систем управления, теория организации, информационные технологии управления.

Менеджмент необходим для изучения таких дисциплин, как разработка управленческого решения, производственный менеджмент, инновационный менеджмент, управление персоналом, социальный менеджмент, стратегический менеджмент.

В процессе изучения необходимо рассмотреть менеджмент как вид деятельности и систему управления; развитие менеджмента в прошлом и настоящем; методологические основы менеджмента; инфраструктуру менеджмента; социофакторы и этику менеджмента; интеграционные процессы в менеджменте; моделирование ситуаций и разработку решений; природу и состав функций менеджмента; стратегические и тактические пла-



ны в системе менеджмента; организационные отношения в системе менеджмента; формы организации системы менеджмента; мотивацию деятельности в менеджменте; регулирование и контроль в системе менеджмента; управление человеком и управление группой; руководство; власть и партнерство; стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера; конфликтность в менеджменте; факторы эффективности менеджмента.

Переход России к рыночной экономике повышает роль менеджмента и обуславливает необходимость подготовки специалистов по менеджменту.

*Цель курса* состоит в совершенствовании знаний в области управления, а также в приобретении навыков их эффективного применения на практике.

В результате изучения курса будущие руководители смогут лучше ориентироваться в постоянно меняющейся экономической среде, корректировать свои цели, оценки и критерии, выбирать наиболее подходящие методы и инструменты для решения задач.

Изучив менеджмент, специалист должен уметь организовывать на научной основе свой труд, должен быть способен поставить цели и сформулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций, должен быть готов к кооперации с коллегами и работе в коллективе, уметь организовывать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в условиях противоречивых требований. Все вышесказанное позволит добиться успехов в профессиональной предпринимательской, организационно-управленческой, планово-экономической, проектно-аналитической и конкретно-исследовательской деятельности.

***Основной вид занятий – аудиторные занятия.***

Целесообразно также изучаемые вопросы рассматривать на примере условных фирм, создаваемых группой студентов (3-4 человека). Разработки студентов должны обсуждаться в аудитории. Возможно проведение деловых игр.

Промежуточный контроль проводится в виде тестирования. Заключительный контроль проводится в виде экзамена.

### 3. Перечень основных тем и подтем

*Менеджмент, менеджер, предприниматель.*

Модели менеджмента (японская, американская). Функции процесса управления. Менеджерская информация.

*Ознакомившись с введением, студент должен знать* различные определения менеджмента и особенности моделей менеджмента.

Необходимо самостоятельно сформулировать особенности российской модели менеджмента, которая находится в стадии формирования и еще окончательно не оформилась.

#### Тема 1. История развития менеджмента

##### Краткое содержание

Этапы развития теории и практики менеджмента. Классическая школа управления. Принципы Ф.У.Тейлора.

Поведенческая школа. Партиципативный подход. Хоторнские эксперименты. Школа управленческой науки или количественный подход. Ситуационный подход в управлении.

Системный подход.

*Изучив данную тему, студент должен:*

- *знать* различные подходы к пониманию управления;
- *ознакомиться* с работами представителей школы научного управления (Ф. Тейлор, Г. Гант, Ф. Гильберт, А. Черч); школы административного управления (А. Файоль, Д. Муни и Рейли, Т. Девис, Л. Урвин, А. Гьюлик), школы человеческих отношений и школы поведенческих наук (Э. Мейо, Ф. Ротлисбергер, П. Друкер, Д. МакГрегор, Р. Ликерт) и др.

*При изучении темы 1 необходимо читать* раздел 1 учебного пособия, выполнить тренировочные задания и тесты раздела 1 практикума. Подготовить доклады, раскрывающие суть приведенных выше школ управления.

## **Тема 2. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента**

### **Краткое содержание**

Общая цель организации (миссия). Частные цели. Требования, предъявляемые к определению частных целей. Оценка внешней среды. Характеристика политического, экономического, социального, технологического фона. Процесс диагностики внутренних проблем. SWOT analysis, метод ключевых вопросов, SPACE анализ. Выбор стратегии.

### *Изучив данную тему, студент должен:*

- *знать* определение миссии и требования, которые предъявляются к ее формулировке; требования, предъявляемые к частным целям;
- *уметь* оценивать внешнюю среду, окружающую фирму, выявлять при этом внешние угрозы и внешние возможности (шансы), сильные и слабые стороны фирмы.
- *иметь представление* об основных стратегиях: ограниченного роста, роста, сокращения, сочетания; глобальных стратегиях конкуренции (минимизации издержек, дифференциации, фокусирования, инноваций, оперативного реагирования); корпоративных стратегиях (связанной диверсификации, несвязанной диверсификации, международной диверсификации); функциональных стратегиях (наступательных, оборонительных, стратегиях для фирм, занимающих различные отраслевые позиции (лидеры, следующие за лидером, отстающие).

*При изучении темы 2 необходимо читать* раздел 2 учебного пособия, выполнить тренировочные задания и тесты из раздела 2 практикума.

### **Тема 3. Организационные отношения в системе менеджмента**

#### **Краткое содержание**

Департаментализация. Централизованные и децентрализованные организационные структуры. Бюрократические организационные структуры.

Преимущества и недостатки функциональной структуры.

Преимущества и недостатки дивизиональной структуры. Адаптивные (органические) организационные структуры. Проектная организационная структура. Матричная организационная структура.

*Изучив данную тему, студент должен:*

- *знать* основные особенности различных организационных структур;
- *уметь* создавать организационные структуры для различных фирм.

*При изучении темы 3 необходимо читать* раздел 3 учебного пособия, выполнить тренировочные задания и тесты из раздела 3 практикума.

### **Тема 4. Управление группой**

#### **Краткое содержание**

Понятие. Формальные группы. Группа руководителей, рабочая (целевая) группа, комитет. Неформальные группы. Факторы, влияющие на эффективность работы групп. Современные изменения в организации труда.

Организация работы малых производственных групп. Система полного технического обслуживания. Групповые кружки качества. Бригады результативности /производительности.

*Изучив данную тему, студент должен:*

- *знать* сущность таких понятий, как формальная и неформальная группа; факторы, влияющие на эффективность их функционирования;

- *уметь* принимать управленческие решения по созданию формальных групп.

**При изучении данной темы** необходимо читать раздел 3 учебного пособия.

Подготовить доклад о целесообразности создания малых производственных групп, групповых кружков качества, бригад результативности (производительности).

## **Тема 5. Мотивация**

### **Краткое содержание**

Понятие и роль мотивации. Теории мотивации. Содержательные теории мотивации. Двухфакторная теория мотивации Герцберга. Теория человеческих потребностей А. Маслоу. Процессуальные теории мотивации.

Теория ожиданий.

Теория справедливости. Модель Портера – Лоулера.

*Изучив данную тему, студент должен:*

- *знать* основные теории мотивации;
- *уметь* влиять на основные мотивы, характерные для трудовых коллективов.

**При изучении темы 5 необходимо читать** раздел 4 учебного пособия, выполнить тренировочные задания и тесты из раздела 4 практикума.

Выявить основные мотивы увольнения работников по собственному желанию.

Выявить основные факторы роста производительности труда.

Обосновать роль оплаты труда в повышении производительности труда.

## **Тема 6. Регулирование и контроль в системе менеджмента**

### **Краткое содержание**

Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный.

Поведенческие аспекты контроля.

*Изучив данную тему, студент должен знать* понятие контроля и его виды.

*При изучении темы 6 необходимо читать* раздел 4 учебного пособия, выполнить тесты из раздела 4 практикума.

Обосновать показатели, по которым следует осуществлять контроль за деятельностью различных категорий работников.

Сформулировать преимущества и недостатки различных видов контроля.

## **Тема 7. Лидерство, влияние, власть. Руководство, стили руководства**

### **Краткое содержание**

Лидерство. Влияние. Власть и ее формы (власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении; традиционная власть; экспертная власть; власть, основанная на харизме). Баланс власти. Руководство. Стили руководства. Теория «Х» и «У». Теория «управленческой решетки» и ее практическая значимость. Выбор стиля руководства в зависимости от уровня зрелости подчиненных.

*Изучив данную тему, студент должен:*

- *знать* сущность таких понятий, как лидерство, влияние, власть, руководство;
- *уметь* применять в практической деятельности рассмотренные в этом разделе теории.

*При изучении темы 7 необходимо читать* раздел 5 учебного пособия, выполнить тренировочные задания и тесты из раздела 1.5 практикума.

Привести причины, которые приводят к смещению баланса власти в сторону подчиненных.

Обосновать положительные и отрицательные стороны власти, основанной на принуждении и вознаграждении. Сформулировать основные направления вознаграждения подчиненных.

## **Тема 8. Кадровое планирование**

### **Краткое содержание**

Роль кадрового планирования. Последствия ошибочного кадрового планирования. Вопросы, решаемые кадровым планированием. Планирование привлечения персонала. Внутрифирменное привлечение. Привлечение работников вне рамок предприятия. Средства внешнего набора. Характеристики, используемые для отбора персонала. Методы сбора информации, необходимой при отборе. Собеседования. Проблемы, возникающие при их проведении. Испытания. Тесты на пригодность; тесты по проверке интеллекта; тесты на эрудицию; тесты для характеристики личности. Планирование высвобождения. Скрытая (латентная) безработица. Планирование карьеры.

*Изучив данную тему, студент должен:*

- *знать*, почему возрастает роль кадрового планирования в настоящее время;
- *уметь* обосновывать целесообразность того или иного вида привлечения, составлять перечень вопросов при проведении собеседования.

*При изучении темы 8 необходимо читать* раздел 6 учебного пособия, выполнить тренировочные задания и тесты из раздела 6 практикума.

## **Тема 9. Управление рабочим временем**

### **Краткое содержание**

Рабочее время. Измерение рабочего времени. Расписание работы. Гибкий график, его разновидности. Сжатая неделя. Частичная занятость. Проблемы оптимального использования рабочего времени. Принцип Парето. Принцип Эйзенхауэра. Планирование рабочего дня. Изучение использования рабочего времени. Хронометраж. Фотографии и самофотографии рабочего дня.

Метод моментных наблюдений.

*Изучив данную тему, студент должен знать* понятие рабочего времени, единицы его измерения, подходы к планированию и управлению рабочим временем.

*При изучении темы 9 необходимо читать* раздел 7 учебного пособия, выполнить тренировочные задания и тесты из раздела 7 практикума.

Сформулировать основные статьи расхода рабочего времени.

Выявить основные потери рабочего времени на промышленном предприятии и дать рекомендации по их устранению.

Дать рекомендации по планированию рабочего времени на день (неделю).

## **Тема 10. Организация заработной платы**

### **Краткое содержание**

Тарифная система. Американские, японские, западноевропейские тарифные системы. Формы заработной платы. Условия применения сдельной формы. Ее недостатки. Условия применения повременной формы. Системы заработной платы. Формы коллективного премирования. Регулирование оплаты труда. Определение минимальной заработной платы. Определение оптимальной доли заработной платы в общих доходах работников. Определение оптимальной доли тарифа в средней заработной плате.



Понятие социального партнерства. Роль международной организации труда. Формирование системы социального партнерства в России.

*Изучив данную тему, студент должен:*

- *знать* такие понятия, как тарифная система, формы заработной платы, возможность и целесообразность их применения, системы заработной платы, системы премирования;
- *уметь* обосновать выбор формы и системы заработной платы, целесообразность применения той или иной системы премирования, уровень минимальной заработной платы.

*При изучении темы 10 необходимо читать* раздел 7 учебного пособия, ответить на вопросы теста из раздела 7 практикума.

Охарактеризовать положительные и отрицательные стороны сдельной и повременной форм. Сформулировать показатели, по которым следует осуществлять выплату премий. Обосновать целесообразный уровень выплат в виде премий в общих выплатах.

## **Тема 11. Типы производств. Типы планировок производства**

### **Краткое содержание**

Единичное (проектное), серийное, массовое производство. Пооперационная функциональная планировка. Фиксированная позиционная планировка. Линейная или поточная планировка. Поточная линия.

Системы поточного производства с «выталкиванием» (Push system) и «вытягиванием» (Pull system) изделия, запущенного в производство. Система КАН-БАН.

*Изучив данную тему, студент должен знать* типы производств, перспективы их развития, их связь со стратегиями, выбранными фирмами; типы планировок производств.

*При изучении темы 11 необходимо читать* раздел 8 учебного пособия, выполнить тренировочные задания и тесты раздела 8 практикума.

Обосновать целесообразность применения того или иного типа производства для различных предприятий.

## **Тема 12. Производственная мощность. Оперативное руководство производством**

### **Краткое содержание**

Понятие производственной мощности. Календарное планирование. Теория расписаний. Критерии оптимальности. Учетно-плановый график Ганта. Метод сетевого планирования и управления. Работы и события. Метод критического пути.

Диспетчерский контроль.

*Изучив данную тему, студент должен:*

- *знать* понятие производственной мощности, а также критерии оптимальности, применяемые при осуществлении оперативного управления производством;
- *уметь* строить сетевые графики и графики Ганта.

*При изучении темы 12 необходимо читать* раздел 8 учебного пособия, выполнить тест из раздела 1.8 практикума.

Построить сетевой график создания того или иного объекта (например, строительство гаража).

## **Тема 13. Управление качеством**

### **Краткое содержание**

Значение качества. Показатели качества. Управление качеством. Системы управления качеством.

Стандартизация и сертификация.

Контрольные карты Шухарта. Схемы Исикава. Диаграммы Парето.

*Изучив данную тему, студент должен:*

- *знать* сущность управления качеством;
- *уметь* выявлять факторы, влияющие на качество продукции.

При изучении темы 13 необходимо читать раздел 9 учебного пособия, выполнить тренировочные задания и тесты из раздела 9 практикума.

Систематизировать факторы, влияющие на качество того или иного продукта, используя схемы Исикава. Обосновать показатель качества того или иного продукта.

## **Тема 14. Управление запасами**

### **Краткое содержание**

Управление запасами. Модели управления запасами. Независимый спрос. Системы фиксированного количества и фиксированного времени. Зависимый спрос. Нормирование запасов. Методы расчета потребности в материалах: детерминированный, стохастический, эвристический. Классификация материалов. ABC- анализ. XYZ- анализ.

*Изучив данную тему, студент должен знать* основные задачи управления запасами, системы управления запасами, классификации запасов.

*При изучении темы 14 необходимо читать* раздел 10 учебного пособия, выполнить тренировочные задания и тесты из раздела 10 практикума.

Обосновать целесообразность применения системы фиксированного количества и системы фиксированного времени для различных видов запасов.

#### **4. Вопросы для проведения итогового контроля**

1. Понятие менеджмента. Менеджер и предприниматель.
2. Функции менеджмента.
3. Японская модель менеджмента.
4. Американская модель менеджмента.
5. История развития менеджмента.
6. Классическая школа управления.
7. Поведенческая школа управления.
8. Ситуационный подход в управлении.
9. Системный подход в управлении.
10. Стратегическое планирование.
11. Понятие миссии, частные цели.
12. Учет внешнего окружения (среды) при выработке стратегии.
13. Выявление сильных и слабых сторон фирмы.
14. Глобальные стратегии конкуренции (минимизации издержек, дифференциации, фокусирования, инноваций, оперативного реагирования).
15. Корпоративные стратегии (стратегия связанной диверсификации, стратегия несвязанной диверсификации и др.).
16. Функциональные стратегии (наступательные, оборонительные, вертикальной интеграции, стратегии организаций, занимающих различные отраслевые позиции).
17. Организационные структуры.
18. Бюрократические и адаптивные организационные структуры.
19. Функциональная (классическая) организационная структура.
20. Дивизиональная структура.
21. Структура организации, построенной по продуктовому признаку.
22. Структура организации, ориентированная на потребителей.
23. Региональная (географическая) структура.
24. Проектные и матричные организационные структуры.

25. Группы и их значимость. Формальные и неформальные группы.
26. Мотивация и ее теории.
27. Двухфакторная теория мотивации Герцберга.
28. Теория человеческих потребностей Маслоу.
29. Процессуальные теории мотивации.
30. Теория ожиданий и теория справедливости.
31. Понятие контроля и его виды.
32. Лидерство, влияние, власть. Виды власти. Баланс власти.
33. Руководство, стили руководства.
34. Управленческая решетка и ее использование.
35. Кадровое планирование и его значение.
36. Планирование привлечения персонала.
37. Планирование высвобождения персонала.
38. Критерии отбора персонала.
39. Собеседования и испытания – основные методы сбора информации, необходимой при отборе персонала.
40. Понятие рабочего времени.
41. Расписание работы. Нестандартные режимы работы.
42. Проблемы оптимального использования рабочего времени. Принципы Парето и Эйзенхауэра.
43. Организация заработной платы. Понятия тарифной системы, форм и систем заработной платы. Формы коллективного премирования.
44. Типы производств. Понятие производственной мощности.
45. Календарное планирование. Понятие критического пути.
46. Управление качеством. Контрольные карты Шухарта. Схемы Исикава. Диаграммы Парето.
47. Управление запасами.

# Практикум

## Раздел 1. История развития менеджмента. Модели менеджмента

### 1.1. Тренировочные задания

1. *Менеджмент:*
  - а) управление хозяйственной деятельностью;
  - б) государственное или общественное управление;
  - в) управление в неживой природе;
  - г) управление автомобилем.
2. *Под хозяйственной деятельностью в определении менеджмента понимается деятельность фирмы:*
  - а) в любой отрасли экономики: промышленности, торговле, строительстве и др.;
  - б) в любой сфере деятельности фирмы: научные исследования, производство (операции), сбыт, финансы, если она направлена на получение прибыли.
3. *Что из перечисленного ниже включает понятие «менеджмент»?*
  - а) командно-административное управление;
  - б) технократическое управление;
  - в) планово-директивное управление.

### 1.2. Тест

1. *Правильно ли следующее определение: «Менеджмент – совокупность принципов, методов и форм управления, позволяющих выполнить поставленные задачи наиболее рациональным путем»?*
  - а) да;
  - б) нет.
2. *Отметьте характеристики, соответствующие понятию «менеджер».*
  - а) человек, прошедший специальную подготовку (профессиональный управляющий);
  - б) инженер или экономист, занятый управлением.

3. *Являются ли слова «предприниматель» и «менеджер» синонимами?*
  - а) да;
  - б) нет.
4. *Употребляется ли понятие «менеджмент» для организаций, не имеющих отношения к бизнесу?*
  - а) да;
  - б) нет.
5. *Отметьте характеристики, присущие японской модели управления.*
  - а) борьба за лидерство;
  - б) умение работать в команде (группе);
  - в) нежелание рисковать;
  - г) глубокое усвоение одной профессии;
  - д) специалисты широкого профиля;
  - е) единоличный стиль управления;
  - ж) инновации внедряются эволюционным путем;
  - з) инновации внедряются революционным путем;
  - и) деловые отношения строятся на личных контактах на основе взаимного доверия;
  - к) деловые отношения подтверждаются контрактами.
6. *Из приведенного перечня выделите принципы управления, предложенные Тейлором:*
  - а) планирование, подготовку производства должны осуществлять инженеры, а собственно производить продукцию – рабочие;
  - б) техники находят одно решение, которое не обсуждается;
  - в) чем больше разделение труда, тем выше производительность;
  - г) чем больше рабочий работает, тем он больше получает;
  - д) каждого человека, независимо от квалификации, можно поставить работать.
7. *Верно ли высказывание, что школа поведенческих наук основное внимание уделяла методам налаживания межличностных отношений:*
  - а) да;
  - б) нет.

8. *Правильным ли является определение системы, как совокупности элементов, находящихся во взаимодействии?*
  - а) да;
  - б) нет.
9. *Что является итогом хоторнских экспериментов?*
  - а) пересмотр роли человеческого фактора в производстве, отход от концепции рабочего как «экономического человека»;
  - б) открытие явления неформальной организации.
10. *Правильно ли определение системного анализа, как методологии исследования любых объектов в качестве систем и анализа этих систем?*
  - а) да;
  - б) нет.



## **Раздел 2. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента**

### **2.1. Тренировочные задания**

1. *Охарактеризуйте потребности в банковских продуктах для разных возрастных категорий (молодежь; люди, недавно образовавшие семью; семьи «со стажем»; лица «зрелого возраста»; лица, готовящиеся к уходу на пенсию).*
2. *Определите последовательность управленческих действий (шагов) для достижения целей организации. Для этого расставьте указанные действия в необходимом, с вашей точки зрения, порядке, присваивая им номер выбранного действия.*
  1. Формулирование проблемы, ее суть.
  2. Реальное состояние системы, чем оно обусловлено.
  3. Оценка новизны проекта.
  4. Оценка вариантов решения проблемы (оценка альтернатив).
  5. Документальное оформление задач.
  6. Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме.
  7. Идеальное состояние системы, при котором цель реализована.
  8. Установление взаимосвязи с другими проблемами.
  9. Определение путей решения проблемы, разработка альтернативных вариантов решения проблемы.
  10. Постановка задачи исполнителям (организация выполнения решения).
  11. Выбор наилучшего решения проблемы, сопоставление его с первоначальной целью.
  12. Контроль за выполнением решения.
  13. Определение отклонений реального состояния системы от идеального (определение существования проблемы).
  14. Определение цели деятельности.
  15. Формулирование конкретных задач для выбранного решения проблемы.

3. *Обоснуйте сильные и слабые стороны фирмы для определения стратегии развития.*

## 2.2. Тест

1. *Правильным ли является определение стратегии фирмы, как программы действий, определяющих развитие фирмы и соответствующее ему управление?*
  - а) да;
  - б) нет.
2. *Из каких этапов состоит процесс стратегического планирования?*
  - а) выбор миссии;
  - б) оценка стратегического состояния организации;
  - в) анализ стратегических альтернатив;
  - г) выбор стратегии;
  - д) реализация стратегии;
  - е) оценка стратегии и корректировка.
3. *Миссия организации – это:*
  - а) получение прибыли;
  - б) определение бизнеса.
4. *Частные цели должны быть:*
  - а) конкретными и измеримыми;
  - б) ориентированными во времени;
  - в) достижимыми;
  - г) взаимно поддерживающими;
  - д) достижимыми.
5. *При выборе стратегии фирмы производится анализ:*
  - а) внешнего окружения фирмы;
  - б) внутренних проблем развития;
  - в) особенностей развития других фирм.
6. *При анализе внешнего окружения выявляют:*
  - а) возможности развития фирмы;
  - б) угрозы;

- в) слабые стороны фирмы;
  - г) сильные стороны фирмы.
7. *Анализ внутренних проблем фирмы включает оценку:*
- а) финансового состояния организации;
  - б) социального фона;
  - в) персонала организации.
8. *Стратегия роста присуща:*
- а) новым организациям, независимо от сферы деятельности;
  - б) фирмам, находящимся на «острие» научно-технического прогресса;
  - в) фирмам, действующим в традиционных сферах.
9. *Можно ли предположить высокий уровень прибыли в отрасли, в которой: 1) велика угроза появления новых конкурентов; 2) товаров и услуг-заменителей; 3) поставщики способны диктовать свои условия; 4) покупатели способны диктовать свои условия; 5) велико соперничество между конкурентами внутри отрасли:*
- а) да;
  - б) нет.
10. *Какая из стратегий развития является наиболее рискованной?*
- а) роста;
  - б) ограниченного роста;
  - в) сокращения;
  - г) сочетания.

### **Раздел 3. Организационные отношения в системе менеджмента**

#### **3.1. Тренировочные задания**

1. *Разработайте организационную структуру коммерческого банка.*
2. *Разработайте организационную структуру фирмы, занимающейся закупкой, производством и реализацией продуктов питания.*
3. *Дайте рекомендации по совершенствованию организационной структуры какой-либо известной фирмы.*

#### **3.2. Тест**

1. *Централизованные структуры – это организации, в которых:*
  - а) руководство оставляет за собой большую часть полномочий для принятия важнейших решений;
  - б) полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.
2. *Дублирование функций в аппарате управления характерно для организационных структур:*
  - а) функциональных;
  - б) дивизиональных;
  - в) региональных.
3. *В основе продуктовой организационной структуры лежат:*
  - а) виды товаров и услуг;
  - б) группы покупателей;
  - в) географические регионы;
  - г) производственные и хозяйственные функции.
4. *Какую организационную структуру целесообразно применять в организации, которая выпускает относительно ограниченную номенклатуру продукции, действует в стабильных внешних условиях, для обеспечения своего*

- функционирования требует решения стандартных управленческих задач:*
- а) функциональную;
  - б) дивизиональную;
  - в) проектную;
  - г) матричную.
5. *В матричных организационных структурах принцип единоначалия:*
- а) соблюдается;
  - б) нарушается;
  - в) отсутствует.
6. *Верно ли высказывание: «Проектная организация – это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи»:*
- а) да;
  - б) нет.
7. *В матричной организации члены проектной группы подчиняются:*
- а) руководителю проекта;
  - б) руководителям функциональных отделов.
8. *Метод аналогий, применяемый при проектировании оргструктур:*
- а) использует опыт проектирования структур управления в аналогичных организациях;
  - б) базируется на конкретных предложениях экспертов-специалистов.
9. *В линейных организационных структурах вышестоящий орган управления ... отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственное начальство:*
- а) не вправе;
  - б) вправе.
10. *В проектировании оргструктур используются методы:*
- а) аналогий;
  - б) экспертные;
  - в) структуризации целей;
  - г) организационного моделирования;
  - д) матричного моделирования.

## Раздел 4. Мотивация, регулировании и контроль в системе менеджмента

### 4.1. Тренировочные задания

1. *Определите потребности человека (примерно 15). Оцените важность для Вас каждой потребности по следующей схеме:*

Название потребности	Не оказывает влияния	Оказывает сильное влияние
1.		
2.		
3.		
4.		
...		
15.		

2. *Составьте бланк для оценки мотивации работника в отношении выполнения какой-либо работы, используя положения теории ожидания.*

### 4.2. Тест

1. *Верно ли определение мотивации: «Мотивация – позиция, предрасполагающая человека действовать специфическим целенаправленным способом»?*
  - а) да;
  - б) нет.
2. *Правильно ли высказывание: «Мотив есть превращение внешнего побудительного фактора-стимула – во внутреннее состояние, т.е. это стимул, превращенный в часть сознания работника»?*
  - а) да;
  - б) нет.
3. *Теория человеческих потребностей А. Маслоу относится к:*
  - а) содержательным теориям мотивации;
  - б) процессуальным теориям мотивации.

4. *Имеют ли значение факторы мотивации в случае, когда не реализованы гигиенические факторы?*
  - а) да;
  - б) нет;
  - в) имеют только для ограниченного круга лиц.
5. *Можно ли сказать, что в условиях научно-технического прогресса результат деятельности человека все в большей степени начинает зависеть от его желаний и возможностей, определяемых квалификацией?*
  - а) да;
  - б) нет.
6. *Теории процесса (или процессуальные теории мотивации) концентрируют внимание на:*
  - а) факторах, которые побуждают действовать и стимулируют деятельность.
  - б) выборе поведения, способного привести к желаемым результатам.
7. *Можно ли сказать, что контроль – процесс обеспечения достижения организацией своих целей?*
  - а) да;
  - б) нет.
8. *Меняется ли поведение людей под влиянием контроля?*
  - а) да;
  - б) нет.
9. *Что включает в себя функция контроля?*
  - а) сбор, обработку и анализ информации о фактических результатах всех подразделений фирмы;
  - б) сравнение их с плановыми показателями;
  - в) выявление отклонений и анализ причин этих отклонений;
  - г) разработку мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей.
10. *Можно ли сказать, что стандарты – это конкретные цели, которые должны быть достигнуты и в отношении которых осуществляется контроль полученных результатов?*
  - а) да;
  - б) нет.

## **Раздел 5. Лидерство, влияние и власть. Руководство, стили руководства**

### **5.1. Тренировочные задания**

1. *Определите тип общения руководителя с подчиненными, если они обладают следующими характеристиками:*
  - а) Не могут выполнить работу и не хотят брать на себя ответственность;
  - б) Хотят взять на себя ответственность, но не в состоянии выполнить работу;
  - в) Могут выполнить работу, но не хотят;
  - г) Могут и хотят выполнить работу.
2. *Обоснуйте Ваши действия по отношению к названным подчиненным. Действия включают:*
  - а) постановку задачи;
  - б) разъяснение выполнения;
  - в) контроль.
3. *Составьте план беседы с секретарем в случае, если Вам необходимо составить и отправить письмо поставщику А, с которым Вы имели беседу накануне. Секретарь может обладать характеристиками, приведенными выше (см. задание 1.2.)*
4. *Сообщите подчиненному о допущенных ошибках.*

### **5.2. Тест**

1. *Какое определение соответствует понятию «власть»?*
  - а) поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого;
  - б) манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации;
  - в) возможность влиять на поведение других лиц.



2. *Можно ли сказать, что харизматический лидер – это человек, наделенный в глазах его последователей авторитетом, основанным на исключительных качествах его личности: мудрости, героизме, «святости»:*
  - а) да;
  - б) нет.
  
3. *В каких случаях из перечисленных ниже следует применять либеральный или пассивный стиль руководства?*
  - а) ликвидация аварий;
  - б) начальная стадия формирования коллектива;
  - в) различный интеллектуальный уровень сотрудников;
  - г) различный уровень образования сотрудников;
  - д) в армии;
  - е) в творческих коллективах;
  - ж) приблизительно одинаковый уровень образования сотрудников.
  
4. *Какой стиль лучше применять в творческих, научных коллективах с высокой мотивацией к работе при хорошо отлаженном производственном процессе?*
  - а) либеральный или пассивный;
  - б) жесткого администрирования.
  
5. *Как следует ставить перед подчиненными задачи в случае единоличного принятия решений?*
  - а) надо ставить частичные задачи;
  - б) цели следует определять совместно с сотрудниками.
  
6. *Для того чтобы иметь власть основанную на вознаграждении, следует:*
  - а) иметь систему жесткого контроля;
  - б) располагать определенными ресурсами;
  - в) хорошо знать потребности подчиненных.
  
7. *Верно ли, что теория Макгрегора (X и Y) формирует лишь два взгляда на управление – авторитарный и демократический?*
  - а) да;
  - б) нет.

8. *Можно ли определить стиль руководства как манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации?*
- а) да;
  - б) нет.
9. *Можно ли считать либеральный стиль управления наиболее эффективным в трудовых коллективах с высокой мотивацией подчиненных к работе?*
- а) да;
  - б) нет.
10. *Какие действия соответствуют стилю руководства «приказание»?*
- а) постановка задачи;
  - б) разъяснение выполнения;
  - в) контроль.

## **Раздел 6. Кадровое планирование**

### **6.1. Тренировочные задания**

1. *Составьте резюме (работу ищет бухгалтер).*
2. *Составьте план беседы на должность управляющего.*
3. *Составьте должностную инструкцию менеджера-кадровика.*

### **6.2. Тест**

1. *Отметьте направления, соответствующие кадровому планированию:*
  - а) планирование потребности в кадрах;
  - б) планирование привлечения или сокращения персонала;
  - в) планирование использования кадров;
  - г) планирование кадрового развития;
  - д) планирование расходов на содержание персонала.
2. *Какие исходные данные необходимы при определении численности основных рабочих по трудоемкости работ?*
  - а) объем производственной программы;
  - б) нормы времени или нормы выработки;
  - в) баланс рабочего времени одного рабочего;
  - г) плановый коэффициент перевыполнения норм.
3. *Какой вид привлечения персонала следует считать лучшим?*
  - а) внутризаводские привлечения;
  - б) привлечение персонала вне рамок предприятия.
4. *Какой кандидат предпочтительнее при проведении отбора?*
  - а) имеющий наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности;
  - б) тот, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе.

5. *Позволяет ли внедрение кадрового планирования на предприятии смягчить проблему высвобождения работников?*
  - а) да;
  - б) нет.
6. *Для каких целей проводится собеседование?*
  - а) для проверки правильности информации, содержащейся в заявлении или резюме кандидата;
  - б) для того, чтобы получить представление о его личности.
7. *Перечислите проблемы, которые возникают при проведении собеседований, как инструмента отбора кадров:*
  - а) оценка по первому впечатлению;
  - б) ошибка по «контрасту»;
  - в) завышение оценки кандидатов похожих на проводящих интервью.
8. *Правильным ли является определение совместительства: «Совместительством считается одновременное занятие, помимо основной, другой платной должности на предприятии, в учреждении, организации, а также выполнение другой регулярной платной работы»?*
  - а) да;
  - б) нет.
9. *Перечислите формулы подготовки резерва кандидатов:*
  - а) замещение руководителей во время их болезни, отпуска, командировки;
  - б) назначение на промежуточные должности;
  - в) прохождение стажировок в других организациях;
  - г) обучение на курсах
10. *Для какой цели применяется тест О'Коннора?*
  - а) для проверки пригодности кандидата;
  - б) для проверки интеллекта;
  - в) для проверки эрудиции;
  - г) для характеристики личности;
  - д) для проверки честности.

## **Раздел 7. Рабочее время. Организация заработной платы**

### **7.1. Тренировочные задания**

1. *Составьте классификацию затрат времени руководителя отдела и проанализируйте ее.*
2. *Проведите самоконтроль рабочего времени (по статьям затрат времени) и проанализируйте его результаты.*
3. *Обоснуйте перечень специальностей, для которых возможно применение гибкого расписания работы.*

### **7.2. Тест**

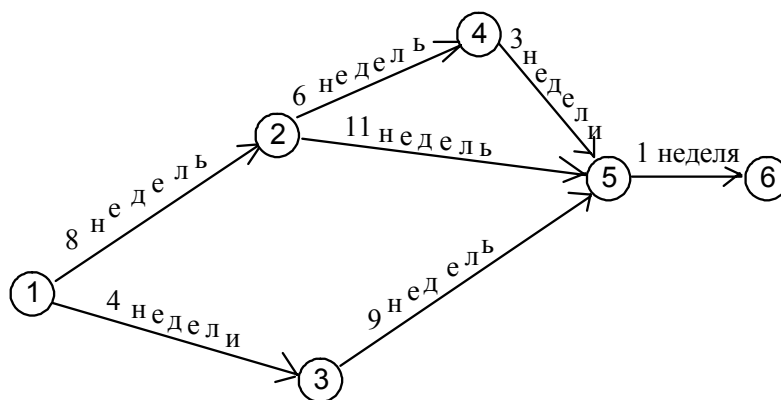
1. *Фактически отработанный час ... 60 минут работы:*
  - а) состоит из;
  - б) не состоит из;
  - в) меньше.
2. *Укажите неявки, относящиеся к потерям рабочего времени:*
  - а) неявки по болезни;
  - б) неявки с разрешения администрации;
  - в) отпуска по учебе;
  - г) прогулы.
3. *Укажите правильное определение гибкого графика:*
  - а) график работы, в котором происходит обмен между количеством часов, отрабатываемых ежедневно, и количеством рабочих дней в течение недели;
  - б) расписание работы, при котором работник может выбрать время прихода и ухода в пределах, устанавливаемых руководством;
  - в) работа с выполнением тех же обязанностей, но в течение меньшего времени.
4. *Принцип Эйзенхауэра предполагает деление задач по:*
  - а) важности и срочности;
  - б) важности;
  - в) срочности.

5. *Верно ли высказывание, что концентрация внимания на жизненно важной деятельности больше всего влияет на достижение желаемых результатов?*
  - а) да;
  - б) нет.
6. *Какое определение соответствует сдельной форме оплаты труда?*
  - а) при которой заработная плата начисляется за каждую единицу продукции или выполнение объема работы;
  - б) при которой заработная плата начисляется по тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время.
7. *К каким последствиям может привести сдельная форма оплаты труда:*
  - а) ухудшение качества продукции;
  - б) улучшение качества продукции;
  - в) нарушение технологических режимов;
  - г) нарушение требований техники безопасности;
  - д) перерасход сырья и материалов.
8. *Имеет ли система участия работников в распределении прибылей ярко выраженный стимулирующий характер?*
  - а) а) да;
  - б) б) нет.
9. *Методы контроля рабочего времени – это:*
  - а) фотография рабочего дня;
  - б) самофотография рабочего дня;
  - в) хронометраж;
  - г) гомеостаз.
10. *Фиксирование отдельных элементов наблюдаемого процесса (взятие детали, установка на станок, обработка, замена) происходит при проведении:*
  - а) хронометража;
  - б) фотографии рабочего дня;
  - в) самофотографии рабочего дня.

**Раздел 8. Типы производств.  
Типы планировок производств.  
Производственная мощность.  
Календарное планирование.  
Диспетчеризация**

**8.1. Тренировочные задания**

*Определите критический путь по сетевому графику*



**8.2. Тест**

1. *Правильным ли является определение производственной мощности: «Под производственной мощностью следует понимать максимально возможный выпуск продукции при полном использовании имеющегося на предприятии производственного аппарата»?*
  - а) да;
  - б) нет.
2. *Может ли производственная мощность использоваться более чем на 100%?*
  - а) да;
  - б) нет.

3. При каком типе организации производства годовая номенклатура выпускаемых изделий шире, чем номенклатура каждого месяца?
  - а) серийном;
  - б) массовом.
4. Какой тип организации производства характеризуется постоянным выпуском строго ограниченной номенклатуры изделий, однородных по назначению, конструкции, технологическому типу, изготавливаемых одновременно и параллельно?
  - а) единичный;
  - б) серийный;
  - в) массовый.
5. Правильным ли является определение поточного производства: «Поточное производство – метод организации производства, характеризующийся расчленением производственного процесса на отдельные относительно короткие операции, выполняемые на последовательно расположенных рабочих местах – поточных линиях»?
  - а) да;
  - б) нет.
6. В системе «Кан-Бан» производственный план имеют:
  - а) все участки производства;
  - б) только участок окончательной сборки.
7. Какой путь следует считать критическим?
  - а) непрерывная последовательность работ и событий от начального до конечного события, требующая **наибольшего** времени для ее выполнения;
  - б) непрерывная последовательность работ и событий от начального до конечного события, требующая **наименьшего** времени для ее выполнения.



8. *Правильным ли является определение диспетчеризации: «Система централизованного контроля и управления производственными процессами, осуществляемая диспетчером из центрального пункта при помощи технических средств связи, сигнализации, телемеханики и автоматики»?*
  - а) да;
  - б) нет.
9. *Для сокращения срока создания объекта в целом необходимо принять меры:*
  - а) для сокращения продолжительности всех работ;
  - б) для сокращения продолжительности работ, находящихся на критическом пути.
10. *Можно ли использовать графики ГАНТА при проведении диспетчеризации?*
  - а) да;
  - б) нет.

## **9. Раздел 9. Управление качеством**

### **9.1. Тренировочные задания**

1. *Охарактеризуйте причины отклонения в размерах деталей (используйте схему Исикава).*

### **9.2. Тест**

1. *Можно ли определить управление качеством, как действия, осуществляемые при создании и эксплуатации или потреблении продукции, в целях установления, обеспечения и поддержания необходимого уровня ее качества?*
  - а) да;
  - б) нет.
2. *Можно ли назвать путями повышения качества продукции?*
  - а) повышение уровня технической подготовки производства;
  - б) совершенствование техники и технологии;
  - в) увеличение коэффициента сменности работы оборудования;
  - г) повышение качества сырья, материалов, комплектующих изделий;
  - д) сокращение численности работающих.
3. *Главная задача стандартизации состоит:*
  - а) в создании системы нормативно-технической документации, определяющей прогрессивные требования к продукции, а также контроль за правильностью использования этой документации;
  - б) в подтверждении соответствия товара (работы, услуги) обязательным требованиям стандарта и выдаче документа соответствия.
4. *Сертифицированная продукция - продукция, соответствующая конкретному стандарту или другому нормативному документу, удостоверяющему, что производимая продукция отвечает требованиям соответствующих технических условий.*
  - а) да;
  - б) нет.

5. *Контрольные карты используются для выявления:*
  - а) случайных причин;
  - б) определенных причин.
6. *Диаграммы Парето служат для выявления:*
  - а) немногочисленных, существенно важных дефектов;
  - б) многочисленных, но неважных дефектов.
  - в) хорошего знания потребностей подчиненных.
7. *Можно ли прогнозировать потребительское качество изделия в процессе его производства?*
  - а) да;
  - б) нет.
8. *Из каких этапов состоит построение диаграмм Парето?*
  - а) выбор вида диаграммы (по результатам деятельности или по причинам);
  - б) классификация результатов (причин);
  - в) определение метода и периода сбора данных;
  - г) разработка контрольного листка для регистрации данных с перечислением видов собираемой информации;
  - д) ранжирование данных, полученных по каждому проверяемому признаку в порядке значимости;
  - е) построение столбиковой диаграммы.
9. *Высокое качество продукции фирмы характеризуется:*
  - а) высокими коэффициентами вариации;
  - б) низкими коэффициентами вариации.
10. *Схемы Исикава позволяют увязать показатель качества с факторными показателями:*
  - а) да;
  - б) нет.

## 10. Раздел 10. Управление запасами

### 10.1. Тренировочные задания

1. *Фирма сбывает равномерно в течение года ( $N=12$  месяцев) в общей сложности  $D=2400$  штук изделий. Издержки хранения составляют  $H=1,50$  руб. шт. в единицу времени (за месяц), издержки заказа составляют  $O=150$  руб. заказ. Определите оптимальный объем пополнения запасов (величину заказа).*
2. *По данным, приведенным выше, определите время потребления запаса.*
3. *Определите обеспеченность производства материалами в днях, если известны следующие данные:*

На производство одной детали КД-820 установлены нормы расхода железа круглого марки «5» 2,3 кг, стали – 1,1 кг. При непрерывном процессе производства суточный выпуск изделий установлен в количестве 750 штук. По плану снабжения на апрель предприятие должно получить железа 50 т и стали 25 т. На 1 апреля остаток железа составил 10350 кг и стали – 8250 кг.

Фактически поступило железа: 5 апреля 15525 кг, 14 апреля – 12075 и 20 апреля – 17250 кг. Фактически поступило стали: 7 апреля 7425 кг, 15 апреля – 6600 кг и 29 апреля – 12175 кг.

### 10.2. Тест

1. *Какие факторы влияют на определение целесообразности уровня запасов:*
  - а) интенсивность использования запасов;
  - б) возможность хранения;
  - в) затраты на содержание запасов;
  - г) колебания спроса на продукцию;
  - д) возможности поставщиков;

- е) оперативность выполнения заказов;
  - ж) затраты на перевозки;
  - з) дефицит.
2. Система с фиксированным размером заказа контролирует уровень запасов:
    - а) да;
    - б) нет.
  3. Система с фиксированным интервалом времени между заказами предполагает размещение заказов на восполнение запасов с заданной периодичностью:
    - а) да;
    - б) нет.
  4. Для каких материалов целесообразно дополнительное их количество заказывать после определения потребности на основе уже заключенного договора?
    - а) материалов группы А;
    - б) материалов группы В;
    - в) материалов группы С.
  5. Детали группы Х характеризуются:
    - а) постоянной величиной их потребности;
    - б) заранее известными тенденциями определения потребности в них;
    - в) тенденции потребления отсутствуют;
  6. Какому определению соответствует потребность на плановый период, не зависящая от наличия запасов на складе (остатка) или производственных заделов?
    - а) брутто-потребность;
    - б) нетто-потребность.
  7. Штриховый код – модель черных линий и белых пространств, которые считываются сканирующим устройством, содержащим различную информацию:
    - а) да;
    - б) нет.

8. Склад – это здания, сооружения, устройства, предназначенные для приемки, концентрации и хранения различных материальных ценностей, подготовке их к производственному потреблению и ритмичному отпуску потребителям.
- а) да;
  - б) нет.
9. Как называется запас для обеспечения производства материалами в перерывах между двумя очередными поставками?
- а) текущий средний;
  - б) страховой;
  - в) подготовительный.
10. Расчет потребности в материалах методом динамических коэффициентов относится к:
- а) детерминированному методу;
  - б) стохастическому методу;
  - в) эвристическому методу.

## Тесты

### Раздел 1. История развития Менеджмента. Модели менеджмента

1. *История развития менеджмента связана с подходами к управлению как:*
  - а) технической стороной производства;
  - б) трудовыми коллективами;
  - в) оба ответа верны;
  - г) нет верного ответа.
  
2. *Основателем классической школы управления считается:*
  - а) Макс Вебер;
  - б) Фредерик Тейлор;
  - в) Анри Файоль;
  - г) Майкл Мескон.
  
3. *Развитие идей основоположника классической школы управления было продолжено раньше других:*
  - а) Фредериком Тейлором;
  - б) Анри Файодем;
  - в) Майклом Месконом;
  - г) Майклом Альбертом.
  
4. *Анри Файоль основной функцией управления считал:*
  - а) техническую деятельность;
  - б) коммерческую деятельность;
  - в) финансовую деятельность;
  - г) администрирование.
  
5. *Основоположником школы человеческих отношений считается:*
  - а) Д. Карнеги;
  - б) М. Вудкок;
  - в) Э. Мэйо;
  - г) М. Смолл.

6. *Полное игнорирование роли человека в производстве характерно для школы управления:*
- а) человеческих отношений;
  - б) поведенческой;
  - в) классической;
  - г) верно (а+б).
7. *Ситуационный подход относится к:*
- а) анализу систем;
  - б) науке управления с исследованием операций;
  - в) количественному подходу;
  - г) верно (б+в).
8. *Открытая система характеризуется:*
- а) самообеспечением;
  - б) взаимодействием с внешней средой;
  - в) независимостью от среды, окружающей систему;
  - г) верно (а+в).
9. *Компания «Sony» начала свою деятельность производством:*
- а) шоколада;
  - б) кимоно;
  - в) обуви;
  - г) электроники.
10. *Основное отличие американского стиля менеджмента от японского Акио Морита (один из лучших менеджеров мира) видел в:*
- а) иерархии управления;
  - б) квалификации работников;
  - в) большом числе юристов;
  - г) большом числе менеджеров;



## **Раздел 2. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента**

1. *Внешнее окружение организации включает:*
  - а) деловые (операционные);
  - б) фоновое (общее);
  - в) оба варианта верны;
  - г) нет верного ответа.
  
2. *Управленческим обследованием организации называется:*
  - а) стратегическое планирование;
  - б) процесс диагностики внутренних проблем;
  - в) процесс диагностики внешних проблем;
  - г) верно (б+в).
  
3. *Метод оценки стратегического положения и действий организации называется:*
  - а) SWOT-анализ;
  - б) метод сценариев;
  - в) метод ключевых вопросов;
  - г) метод SPASE.
  
4. *Число главных факторов, оказывающих влияние на формирование портфеля стратегий:*
  - а) 5;
  - б) 6;
  - в) 7;
  - г) 8.
  
5. *Основной подход, применяемый в планировании:*
  - а) физический;
  - б) функциональный;
  - в) стоимостной;
  - г) натуральный.

6. *Не относятся к нормам, используемым в планировании, нормы:*
- а) натуральные;
  - б) стоимостные;
  - в) временные;
  - г) балансовые;
7. *Разработчик плана должен опираться на инженерные расчеты при подходе:*
- а) комплексном;
  - б) интеграционном;
  - в) оптимизационном;
  - г) маркетинговом.
8. *Планирование для конструирования пространственных построений возникло в конце века:*
- а) 17;
  - б) 18;
  - в) 19;
  - г) 20.
9. *Стратегия роста называется:*
- а) «звёздный час»;
  - б) «дойная корова»;
  - в) «дикая кошка»;
  - г) «собака».
10. *Не относится к методам планирования производства:*
- а) балансовый;
  - б) нормативный;
  - в) математический;
  - г) нет верного ответа.

### **Раздел 3. Организационные отношения в системе менеджмента**

1. *Решение об организационной структуре принимает:*
  - а) менеджер;
  - б) главный бухгалтер;
  - в) главный инженер;
  - г) руководитель высшего звена.
2. *Проектирование организационной структуры базируется на планах организации:*
  - а) оперативных;
  - б) тактических;
  - в) стратегических;
  - г) коммерческих.
3. *Процесс деления организации на отдельные блоки – это:*
  - а) централизация;
  - б) департаментализация;
  - в) децентрализация;
  - г) коммерциализация.
4. *К бюрократическим структурам обычно относят:*
  - а) функциональные;
  - б) проектные;
  - в) дивизиональные;
  - г) матричные;
  - д) верно (б+г);
  - е) верно (а+в);
5. *К адаптивным структурам относят:*
  - а) функциональные и линейные;
  - б) дивизиональные;
  - в) матричные и проектные;
  - г) проектные и функциональные.
6. *Не существует организационных структур:*
  - а) органических;
  - б) неорганических;

- в) построенных по продуктовому принципу;
  - г) построенных по рациональному принципу.
7. *Ключевыми понятиями структуры являются:*
- а) указания;
  - б) приказы;
  - в) признаки;
  - г) элементы.
8. *Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:*
- а) консервативности персонала организации;
  - б) неправильности последовательности действий;
  - в) авралов перестройки;
  - г) недостатка ресурсов для проведения изменений.
9. *Преимуществами матричной структуры управления являются:*
- а) упрощения управленческих коммуникаций;
  - б) усиление управленческой вертикали;
  - в) улучшения использования интеллектуальных ресурсов;
  - г) межфункциональная интеграция деятельности организации;
  - д) верно (а+б);
  - е) верно (в+г).
10. *Не относят к штабным подразделениям:*
- а) группу сетевого планирования;
  - б) отдел анализа и координации;
  - в) отдел кадров;
  - г) службу контролинга.

#### **Раздел 4. Мотивация, регулирование и контроль в системе менеджмента**

1. *Процесс воздействия на персонал с целью побуждения его к определенным действиям называется:*
  - а) мотивацией;
  - б) мотивированием;
  - в) мотивационной тенденцией;
  - г) мотивационной структурой.
2. *К содержательной относится теория:*
  - а) ожиданий Врума;
  - б) справедливости Адамса;
  - в) Мак-Клелланда;
  - г) модель Портера-Лоулера.
3. *Автор теории иерархии потребностей, предложенной в 40-е годы XX века:*
  - а) Герцберг;
  - б) Маслоу;
  - в) Врум;
  - г) Адамс.
4. *Концепция двухфакторной теории мотивации разработана:*
  - а) А. Маслоу;
  - б) В. Врумом;
  - в) М. Месконом;
  - г) Ф. Герцбергом.
5. *Основное отличие концепции Альдерфера от концепции Маслоу в том, что:*
  - а) движение по иерархии потребностей не может происходить и снизу вверх, и сверху вниз;
  - б) движение по иерархии потребности может осуществляться и снизу вверх, и сверху вниз;
  - в) нет отличий;
  - г) верно (а+б).

6. *Теория Портера-Лоулера основана на теориях:*
  - а) Маслоу и Герцберга;
  - б) постановки цели и ожидания;
  - в) человеческих потребностей;
  - г) ожидания и справедливости.
  
7. *Использование теории равенства способствует росту эффективности труда в том случае, если уровень исполнения:*
  - а) высокий;
  - б) средний;
  - в) низкий;
  - г) нулевой.
  
8. *Не существует следующей теории мотивации:*
  - а) оптимальности активизации и стимуляции;
  - б) политического воздействия;
  - в) личностной причастности;
  - г) самодетерминации.
  
9. *Исключить отклонения от намеченных планов и инструкций позволяет контроль:*
  - а) предварительный;
  - б) текущий;
  - в) заключительный;
  - г) итоговый.
  
10. *Самоконтроль возможен в условиях преобладания:*
  - а) групповых форм работы и принятия решений;
  - б) здорового морально-психологического климата в организации;
  - в) верно (а+б);
  - г) нет верного ответа.

## **Раздел 5. Лидерство, влияние и власть, руководство и стили руководства**

1. *Лидерство- это:*
  - а) отношение к человеку и влияние на него;
  - б) стандартный набор характеристик;
  - в) способность оказывать влияние;
  - г) нет верного ответа.
  
2. *Влияние- это:*
  - а) манера поведения руководителя по отношению к подчиненным;
  - б) поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого;
  - в) верно (а+б);
  - г) нет верного ответа.
  
3. *Обычно выделяют следующее число форм власти:*
  - а) 4;
  - б) 5;
  - в) 6;
  - г) 7;
  
4. *Форма власти, при которой работник выполняет рекомендации начальника потому, что так принято, называется:*
  - а) традиционной;
  - б) законной;
  - в) верно (а+б);
  - г) нет верного ответа.
  
5. *Ранние реципиенты – это:*
  - а) лидеры, создавшие новшество;
  - б) руководители, первыми купившими новшество;
  - в) нет верного ответа;
  - г) предприниматели, первыми освоившие новшество.

6. Авторами «управленческой решетки» являются:
- а) Портер и Лоулер;
  - б) Блейк и Мутон;
  - в) Мескон и Хедоури;
  - г) Альберт и Тейлор.
7. Дуглас Макгрегор опубликовал свою точку зрения на bipolarность мнений о том, как надо управлять людьми, в году:
- а) 1950;
  - б) 1960;
  - в) 1970;
  - г) 1980;
8. Книга, в которой опубликованы «Теория X» и «Теория Y», называется:
- а) «Научная организация труда»;
  - б) «Роли человеческого и группового факторов»;
  - в) «Человеческая сторона предприятия»;
  - г) «Стили руководства».
9. «Теория X» предполагает, что:
- а) работа так же естественна, как игра для ребенка;
  - б) средний человек стремится к ответственности;
  - в) средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он избегает ответственности;
  - г) верно (а+б).
10. «Теория Y» предполагает, что:
- а) человек может осуществлять самоуправление и самоконтроль;
  - б) награда- результат, связанный с достижением цели;
  - в) человека следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием для достижения цели организации;
  - г) верно (а+б).



**Раздел 6. Кадровое планирование**

1. *Основная задача кадрового планирования:*
  - а) достигать максимальной прибыли;
  - б) сокращать расходы по содержанию персонала;
  - в) увязывать кадровое планирование с планированием деятельности организации в целом;
  - г) держать постоянную связь с рынком труда.
2. *К преимуществам внутризаводского привлечения персонала на вакантную должность относится:*
  - а) более широкие возможности выбора;
  - б) новые импульсы для предприятия;
  - в) сокращение текучести;
  - г) нет верного ответа.
3. *К недостаткам привлечения персонала вне рамок предприятия относится:*
  - а) возможное появления соперничества или напряженности;
  - б) высокая степень риска испытательного срока;
  - в) сокращение возможностей для выбора;
  - г) прием на работу непосредственно покрывает потребность в персонале.
4. *Долговременный успех каждой организации зависит от:*
  - а) наличия необходимого количества персонала в нужное время;
  - б) наличия персонала нужной квалификации в нужном месте;
  - в) настроения и количества персонала;
  - г) верно (а+б);
  - д) верно (б+в).
5. *Основных методов сбора информации, которые необходимы при отборе персонала:*
  - а) 2; б) 3; в) 4; г) 5.

6. *Среднесрочное кадровое планирование ориентировано во времени на срок:*
  - а) от 2-х до 5-ти лет;
  - б) от 6-ти до 10-ти лет;
  - в) от 11-ти лет до 15-ти лет;
  - г) до 2-х лет.
  
7. *Культура персонала организации основана на:*
  - а) принятых в организации формах поведения;
  - б) правилах, определяемых руководством организации;
  - в) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;
  - г) особенностях производства и образования персонала организации.
  
8. *В компетенцию службы персонала входит:*
  - а) распределение властных полномочий;
  - б) обучение персонала;
  - в) изменение организационной структуры;
  - г) управление конфликтами в организации.
  
9. *Не зависит от национальной культуры следующая концепция менеджмента:*
  - а) трудовая мотивация;
  - б) подбор персонала;
  - в) стиль лидерства;
  - г) системный подход к кадровому планированию.
  
10. *Трехфазная модель управления изменениями К. Левина («размораживание – движение-новое замораживание») предполагает необходимость создания у работников ощущения дискомфорта:*
  - а) для упрощения процедуры увольнения работников;
  - б) для облегчения манипулирования персоналом;
  - в) при «размораживании» ситуации;
  - г) при «новом замораживании» ситуации.

**Раздел 7. Рабочее время.  
Организация заработной платы**

1. *Среднюю списочную численность работников определяют обычно за период:*
  - а) день;
  - б) месяц;
  - в) квартал;
  - г) год.
  
2. *Средняя списочная численность персонала организации относится к показателям:*
  - а) моментным;
  - б) регулируемым;
  - в) интервальным;
  - г) управляемым;
  
3. *Рабочее время является частью:*
  - а) календарного фонда;
  - б) максимально-возможного фонда;
  - в) верно (а и б);
  - г) нет верного ответа.
  
4. *Эффект концентрированного напряжения 20/80 открыл:*
  - а) Эйзенхауэр;
  - б) Мэйо;
  - в) Мескон;
  - г) Парето.
  
5. *Распределение приоритетов решения задач А, В и С изобрел:*
  - а) Парето;
  - б) Альберт;
  - в) Эйзенхауэр;
  - г) Макгрегор.
  
6. *Рекомендуется не планировать в целом на один день задач более:*

- а) 3;
- б) 5;
- в) 10;
- г) 12.

**7. Организация заработной платы на фирме осуществляется посредством:**

- а) нормативов;
- б) тарифной системы;
- в) районных коэффициентов;
- г) все ответы верны.

**8. Система оплаты труда в США:**

- а) обладает действенным мотивационным эффектом;
- б) предполагает, что фиксированная заработная плата может только увеличиваться;
- в) предполагает, что фиксированная заработная плата может только уменьшаться;
- г) отличается гибкостью.

**9. Выдающийся американский менеджер Ли Якокка при поступлении в компанию «Крайслер» назначил себе зарплату:**

- а) 1000\$;
- б) 100\$;
- в) 10\$;
- г) 1\$.

**10. Выдающийся японский менеджер- «душа компании «Sony»- видел способ повышения эффективности производства в:**

- а) увеличении заработной платы персоналу компании;
- б) подкупе делового окружения;
- в) в сокрытии налогов;
- г) в общении с работниками на «равных».

**Раздел 8. Типы производств. Типы планировок производств. Производственная мощность. Календарное планирование. Диспетчеризация**

1. *Производство, при котором характерен выпуск изделий большими партиями с установленной регулярностью выпуска, называется:*
  - а) проектным;
  - б) мелкосерийным;
  - в) крупносерийным;
  - г) массовым.
  
2. *Переходной формой к массовому является производство:*
  - а) единичное;
  - б) проектное;
  - в) мелкосерийное;
  - г) крупносерийное
  
- 3) *В западной литературе обычно называют проектным производством:*
  - а) массовое;
  - б) крупносерийное;
  - в) мелкосерийное;
  - г) единичное
  
4. *При реализации строительных проектов обычно используется следующий тип планировки производства:*
  - а) пооперационный;
  - б) функциональный;
  - в) фиксированный позиционный;
  - г) верно (а+б)
  
5. *Автором системы поточного производства с «вытягиванием» изделий считается:*
  - а) К. Исикава; б) Т. Оно; в) М. Мескон; г) Л. Якокка
6. *Производственная мощность определяется исходя из:*

- а) структуры производственной программы;
  - б) установленного режима сменности работы оборудования;
  - в) верно (а+б);
  - г) нет верного ответа
7. *Календарное планирование является основной сферой практического приложения теории:*
- а) игр;
  - б) менеджмента;
  - в) маркетинга;
  - г) расписаний
8. *Анализ очередности операций, отражающих их технологическую последовательность и связь, удобно проводить на:*
- а) графиках Ганта;
  - б) сетевых графиках;
  - в) диаграммах Парето;
  - г) карточках КАН-БАН
9. *Непрерывная последовательность работ и события от начального до конечного события, требующая наибольшего времени для ее выполнения, называется:*
- а) резервным временем пути;
  - б) временем выполнения работ;
  - в) критическим путем;
  - г) нет верного ответа
10. *Система централизованного контроля и управления производственными процессами – это:*
- а) сигнализация;
  - б) автоматизация;
  - в) компьютеризация;
  - г) диспетчеризация

**Раздел 9. Управление качеством**

1. *Качество продукции или услуг в настоящее время определяется:*
  - а) стандартами, принятыми в отрасли;
  - б) топ-менеджером организации;
  - в) ценой продукции-услуг;
  - г) реакцией потребителей.
  
2. *Показатели качества по характеризующим свойствам классифицируются на:*
  - а) прогнозируемые и эксплуатационные;
  - б) базовые и достигнутые;
  - в) относительные и абсолютные;
  - г) единичные и комплексные.
  
3. *К виду контроля по применяемым средствам относится:*
  - а) визуальный;
  - б) инструментальный;
  - в) верно (а+б);
  - г) нет верного ответа.
  
4. *Система Тейлора в развитии управления качеством относится по времени к этапу:*
  - а) 1;
  - б) 2;
  - в) 3;
  - г) 4.
  
5. *Впервые использовали так называемые «семь инструментов контроля качества» в:*
  - а) Австралии;
  - б) России;
  - в) США;
  - г) Японии.
  
6. *В «семь инструментов контроля качества» не входит:*

- а) гистограмма;
- б) диаграмма Парето;
- в) метод квадратов;
- г) диаграмма разброса.

**7. Не существует в системе управления качеством продукции (УКП) модели:**

- а) Фейгенбаума;
- б) Этгингера – Ситтига;
- в) Джурана;
- г) Портера – Лоулера;

**8. Законодательная база по внедрению на предприятиях России международных стандартов серии 9000 (ИСО) была создана в году:**

- а) 1968;
- б) 1978;
- в) 1988;
- г) 1998.

**9. К наиболее важному этапу УКП относится:**

- а) монтаж и эксплуатация;
- б) материально-техническое снабжение;
- в) проектирование продукции;
- г) поиск и изучение рынка, маркетинг.

**10. Подход Деминга состоит в контроле изменений качества выходного продукта:**

- а) сплошном;
- б) выборочном;
- в) статическом;
- г) плановом.



**Раздел 10. Управление запасами.**

1. *Управление запасами осуществляют по системе с фиксированным:*
  - а) количеством;
  - б) временем;
  - в) качеством;
  - г) верно (а или б);
  - д) верно (а или в).
2. *Запасы сырья и материалов создают потому, что:*
  - а) ненадежны поставки;
  - б) выгоднее иметь впрок, чем испытывать недостаток;
  - в) при приемке часто необходима длительная проверка;
  - г) верно (а+б);
  - д) верно (а+б+в).
3. *Запасы готовой продукции создают с целью:*
  - а) иметь возможность продать товар по первому желанию покупателя;
  - б) повышения эффективности реализации;
  - в) верно (а+б);
  - г) нет верного ответа.
4. *Специалисты выделяют определенное число источников затрат, связанных с ведением запасов:*
  - а) 2;
  - б) 3;
  - в) 4;
  - г) 5.
5. *Максимальный запас определяется как:*
  - а) произведение среднего спроса за один цикл страхового запаса;
  - б) средний спрос за среднее время поставки;
  - в) сумма среднего спроса за один цикл и страхового запаса;
  - г) верно (а или б).

6. Показателей качества системы управления запасами обычно используется:
- а) 5;
  - б) 4;
  - в) 3;
  - г) 1.
7. В задачи логистики производственных запасов входит:
- а) регулирование объема товарных запасов;
  - б) координация оперативного управления поставками;
  - в) оптимизация технологических структур запасов;
  - г) верно (а, б, в);
  - д) верно (а, в).
8. Цель штриховых кодов:
- а) упрощение управления процессами производства и контроля производственных запасов;
  - б) маркировка готовых изделий, полуфабрикатов и др.;
  - в) верно (а+б);
  - г) нет верного ответа.
9. Вспомогательным средством для классификации материалов служит анализ:
- а) индексный;
  - б) ABC;
  - в) SWOT;
  - г) SPACE;
10. Ассортимент деталей, находящихся на складе следует распределять в зависимости от частоты их потребления посредством анализа:
- а) ABC;
  - б) DEF;
  - в) STP;
  - г) XYZ.

## Учебная программа

Менеджмент (англ. management управление, заведование, организация) - управление производством; совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных с 120

целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности фирмы путем рациональной организации производственного процесса.

В задачи менеджмента входит:

- определение целей развития фирмы;
- выявление приоритетности целей, их очередности;
- разработка стратегии фирмы;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- создание эффективной организационной структуры;
- мотивация персонала, стимулирование работы;
- постоянный контроль за эффективностью работы фирмы, координация работы всех подразделений фирмы.

Менеджмент входит в цикл общепрофессиональных дисциплин.

Изучение менеджмента основывается на таких дисциплинах как экономическая теория, история экономики, макроэкономика, микроэкономика, мировая экономика, финансы, денежное обращение и кредит, статистика, экономика и статистика фирм, бухучет, маркетинг, исследование систем управления, теория организации, информационные технологии управления.

Менеджмент необходим для изучения таких дисциплин как разработка управленческого решения, производственный менеджмент, инновационный менеджмент, управление персоналом, социальный менеджмент, стратегический менеджмент.

В процессе изучения необходимо рассмотреть менеджмент как вид деятельности и систему управления; развитие

менеджмента в прошлом и настоящем; методологические основы менеджмента; инфраструктуру менеджмента; социо-факторы и этику менеджмента; интеграционные процессы в менеджменте; моделирование ситуаций и разработку решений; природу и состав функций менеджмента; стратегические и тактические планы в системе менеджмента; организационные отношения в системе менеджмента; формы организации системы менеджмента; мотивацию деятельности в менеджменте; регулирование и контроль в системе менеджмента; управление человеком и управление группой; руководство; власть и партнерство; стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера; конфликтность в менеджменте; факторы эффективности менеджмента.

Переход России к рыночной экономике повышает роль менеджмента и обуславливает необходимость подготовки специалистов по менеджменту.

Цель курса состоит в совершенствовании знаний в области управления, а также приобретении навыков эффективного применения их на практике.

В результате изучения курса будущие руководители смогут лучше ориентироваться в постоянно меняющейся экономической среде, корректировать свои цели, оценки и критерии, выбирать наиболее подходящие методы и инструменты для решения задач.

Изучив менеджмент, специалист должен уметь организовывать на научной основе свой труд, должен быть способен поставить цели и сформулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций, должен быть готов к кооперации с коллегами и работе в коллективе, уметь организовывать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в условиях противоречивых требований. Все вышесказанное позволит добиться успехов в профессиональной предпринимательской, организационно-управленческой, планово-экономической, проектно-аналитической и конкретно-исследовательской деятельности.

Основной вид занятий – аудиторные.

Целесообразно также изучаемые вопросы рассматривать на примере условных фирм, создаваемых группой студентов (3-4 человека). Разработки студентов должны обсуждаться в аудитории. Возможно проведение деловых игр.

Промежуточный контроль проводится в виде тестирования.  
Заключительный контроль проводится в виде экзамена.

## **Содержание тем курса**

### **Введение**

Понятия менеджмент, менеджер, предприниматель.  
Модели менеджмента (японская, американская). Функции процесса управления. Менеджерская информация.

### **Тема 1. История развития менеджмента**

Этапы развития теории и практики менеджмента. Классическая школа управления. Принципы Ф.У.Тейлора.

Поведенческая школа. Партисипативный подход. Хоторнские эксперименты. Школа управленческой науки или количественный подход. Ситуационный подход в управлении.

Системный подход.

### **Тема 2. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента**

Понятие. Общая цель организации (миссия). Частные цели. Требования, предъявляемые к определению частных целей. Оценка внешней среды. Характеристика политического, экономического, социального, технологического фона. Процесс диагностики внутренних проблем. S.W.O.T analysis, метод ключевых вопросов, SPACE анализ. Выбор стратегии.

### **Тема 3. Организационные отношения в системе менеджмента**

Департаментализация. Централизованные и децентрализованные организационные структуры. Бюрократические организационные структуры.

Преимущества и недостатки функциональной структуры.

Преимущества и недостатки дивизиональной структуры. Адаптивные (органические) организационные структуры. Проектная организационная структура. Матричная организационная структура.

### **Тема 4. Управление группой**

Понятие. Формальные группы. Группа руководителей, рабочая (целевая) группа, комитет. Неформальные группы. Факторы, влияющие на эффективность работы групп. Современные изменения в организации труда.

Организация работы малых производственных групп. Система полного технического обслуживания. Групповые кружки качества. Бригады результативности / производительности.

### **Тема 5. Мотивация**

Понятие и роль мотивации. Теории мотивации. Содержательные теории мотивации. Двухфакторная теория мотивации Герцберга. Теория человеческих потребностей А.Маслоу. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий.

Теория справедливости. Модель Портера-Лоулера.

### **Тема 6. Регулирование и контроль в системе менеджмента**

Понятие. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный.

Поведенческие аспекты контроля.

## **Тема 7. Лидерство, влияние, власть. Руководство, стили руководства**

Лидерство. Влияние. Власть и ее формы (власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении; традиционная власть; экспертная власть; власть, основанная на харизме). Баланс власти. Руководство. Стили руководства. Теория «Х» и «У». Теория «управленческой решетки» и ее практическая значимость. Выбор стиля руководства в зависимости от уровня зрелости подчиненных.

## **Тема 8. Кадровое планирование**

Роль кадрового планирования. Последствия ошибочного кадрового планирования. Вопросы, решаемые кадровым планированием.

Планирование привлечения персонала. Внутрифирменное привлечение. Привлечение работников вне рамок предприятия. Средства внешнего набора.

Характеристики, используемые для отбора персонала. Методы сбора информации, необходимой при отборе. Собеседования. Проблемы, возникающие при их проведении. Испытания. Тесты на пригодность; тесты по проверке интеллекта; тесты на эрудицию; тесты для характеристики личности.

Планирование высвобождения. Скрытая (латентная) безработица.

Планирование карьеры.

## **Тема 9. Управление рабочим временем**

Понятие рабочего времени. Измерение рабочего времени. Расписание работы. Гибкий график, его разновидности. Сжатая неделя. Частичная занятость. Проблемы оптимального использования рабочего времени. Принцип Парето.

Принцип Эйзенхауэра. Планирование рабочего дня. Изучение использования рабочего времени. Хронометраж. Фотографии и самофотографии рабочего дня.

Метод моментных наблюдений.

### **Тема 10. Организация заработной платы**

Тарифная система. Американские, японские, западноевропейские тарифные системы. Формы заработной платы. Условия применения сдельной формы.

Ее недостатки. Условия применения повременной формы. Системы заработной платы. Формы коллективного премирования. Регулирование оплаты труда. Определение минимальной заработной платы. Определение оптимальной доли заработной платы в общих доходах работников. Определение оптимальной доли тарифа в средней заработной плате.

Понятие социального партнерства. Роль международной организации труда. Формирование системы социального партнерства в России.

### **Тема 11. Типы производств. Типы планировок производства**

Единичное (проектное), серийное, массовое производство. Пооперационная функциональная планировка. Фиксированная позиционная планировка. Линейная или поточная планировка. Поточная линия.

Системы поточного производства с «выталкиванием» (Push system) и «вытягиванием» (Pull system) изделия, запущенного в производство. Система КАН-БАН.

### **Тема 12. Производственная мощность. Оперативное руководство производством**

Понятие производственной мощности. Календарное планирование. Теория расписаний. Критерии оптимальности. Учетно-плановый график Ганта. Метод сетевого планирования и управления. Работы и события. Метод критического пути.

Диспетчерский контроль.



### **Тема 13. Управление качеством**

Значение качества. Показатели качества. Управление качеством. Системы управления качеством.

Стандартизация и сертификация.

Контрольные карты Шухарта. Схемы Исикава. Диаграммы Парето.

### **Тема 14. Управление запасами**

Объект изучения логистики. Понятие материального потока. Этапы развития логистики. Функции логистики. Понятие грузовой единицы. Складское хозяйство. Использование в логистике технологии автоматизированной идентификации штриховых кодов.

Управление запасами. Модели управления запасами. Независимый спрос. Системы фиксированного количества и фиксированного времени. Зависимый спрос. Нормирование запасов. Методы расчета потребности в материалах: детерминированный, стохастический, эвристический. Классификация материалов. ABC-анализ.

XUZ-анализ.

### **Примерная тематика курсовых работ**

1. Модели менеджмента.
2. Японская модель менеджмента.
3. Американская модель менеджмента.
4. Эволюция управленческой мысли.
5. Формирование науки управления производством.
6. Классическая школа управления.
7. Поведенческая школа управления.
8. Системный подход в управлении.
9. Ситуационный подход в управлении.
10. Менеджерская информация.
11. Функции процесса управления.
12. Стратегическое планирование.
13. Миссия фирмы. Определение целей фирмы.
14. Оценка внешней среды фирмы.
15. Внутренняя среда организации.
16. Оценка сильных и слабых сторон фирмы (промышленная, транспортная, торговая, инжиниринговая, рекламная (агентство), инвестиционная, лизинговая, консультационная (консалтинговая), аудиторская, венчурная фирма, страховая компания).
17. Построение организации.
18. Виды организационных структур.
19. Формальные и неформальные группы.
20. Проблемы взаимодействия формальных и неформальных групп.
21. Факторы, влияющие на эффективность работы формальных и неформальных групп.
22. Современные изменения в организации труда.
23. Проблемы формирования целевых групп.
24. Вопросы формирования целевых групп в научных коллективах.
25. Организация работы малых производственных групп.
26. Групповые кружки качества.
27. Хоторнские эксперименты.

28. Мотивация и ее роль в управлении.
29. Содержательные теории мотивации.
30. Процессуальные теории мотивации.
31. Мотивация и ее влияние на производительность труда.
32. Мотивация и ее влияние на текучесть.
33. Контроль – одна из функций управления.
34. Контроль и его значение в менеджменте.
35. Формы и методы контроля.
36. Лидерство, влияние, власть.
37. Стили руководства.
38. Кадровое планирование.
39. Роль государства в кадровом планировании фирм.
40. Последствия ошибочного кадрового планирования.
41. Планирование привлечения персонала.
42. Набор персонала.
43. Отбор персонала.
44. Методы сбора информации, необходимой при отборе персонала.
45. Собеседования.
46. Тестирование.
47. Планирование сокращения персонала.
48. Управление движением персонала на фирме.
49. Карьера и ее планирование.
50. Социальное партнерство.
51. Управление рабочим временем.
52. Преимущества и недостатки гибкого графика работы (суммированного рабочего дня, частичного найма и т.д.).
53. Планирование рабочего дня.
54. Изучение использования рабочего времени.
55. Организация заработной платы.
56. Оценка результативности труда.
57. Управление производительностью.
58. Изучение факторов, влияющих на рост производительности.
59. Управление безопасностью труда на фирме.
60. Конфликты и методы их разрешения.

61. Стрессы и их последствия.
62. Меры повышения безопасности труда.
63. Принципы и типы организации производства.
64. Оперативно-производственное планирование.
65. Диспетчерский контроль и оперативное регулирование хода производства.
66. Системы поточного производства с «выталкиванием» и «вытягиванием» изделия, запущенного в производство.
67. Система КАН-БАН.
68. Управление качеством.
69. Статистические методы контроля качества.
70. Управление качеством продукции в промышленности США.
71. Японские методы управления производством.
72. Управление запасами.
73. Сущность и задачи производственной логистики.
74. Применение логистического подхода к управлению материальными потоками на предприятии.
75. Использование в логистике технологии автоматизированной идентификации штриховых кодов.
76. Методы расчета потребности в материалах.
77. Расчет производственной мощности.
78. Управление маркетинговой деятельностью.
79. Особенности управления на предприятиях сферы услуг.
80. Особенности управления малыми предприятиями.

## **Рекомендуемая литература**

### **Обязательная**

1. Беркович Д.П. Формирование науки управления производством. Краткий исторический очерк. – М.: Наука, 1973.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 1995.
3. Гусева Е.П. Практикум по курсу «Основы менеджмента».- М.: МЭСИ, 2003. – 8 с.
4. Гусева Е.П. Презентация курса по «Основам менеджмента». – М.:МЭСИ, 2003. – 15с.
5. Ильенкова С.Д., Кузнецов В.И. Основы менеджмента: учебное пособие. – М.: МЭСИ, 2006.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
7. Справочник директора предприятия / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1998.
8. Современное управление: Энциклопедический справочник // Под ред. Д.Н. Карапухина, Б.З. Мильнера. – М.: Издатцентр, 1997.
9. Теория управления / Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2005.
10. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. –М.: ИНФРА-М, 2005.

### **Дополнительная**

1. Виханский О.С., Наумова А.И. Практикум по курсу «Менеджмент»/ Под ред. А.И. Наумова. – М.: Гардарики, 1999. – 228 с.
2. Гусева Е. П. Управление производством на малом предприятии: Учебно-практическое пособие. Издание 2-ое, перераб. и доп. – М.: МЭСИ, 2001. – 232 с.

3. Инновационный менеджмент /Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: ЮНИТИ, 2007.
4. Производственный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 583 с.
5. Семенова И.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 222 с.
6. Социальный менеджмент/Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: ЮНИТИ, 1998.
7. Управление качеством /Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: ЮНИТИ, 2007.
8. Управление персоналом организации: Учебник, 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФА-М, 2001. – 320 с.
9. Кузнецов В.И. Управление персоналом. – М.: МЭСИ, 1999.
10. Синк Скотт Управление производительностью. – М.: Прогресс, 1989.

### Журналы

1. Менеджмент в России и за рубежом.
2. Политические исследования.
3. Проблемы теории и практики управления.
4. Человек и труд.
5. Управление персоналом.
6. Экономист.
7. Эксперт.

### Ресурсы Интернета

1. <http://www.sokol.sp.ru/dolgnost/mened.htm> – Должностная инструкция менеджера.
2. <http://www.iso9000.ru> – Управление качеством.
3. <http://www.standard.ru> – Стандарты.
4. <http://e-managment.newmail.ru/> Публикации по менеджменту, экономике, маркетингу

Рекомендуемая литература

5. <http://mibif.indi.ru/proftest/innmeneg/2/index.htm>  
Формирование списка решаемых менеджментом задач
6. <http://www.garant.samara.ru/press/ok/ok002/32-1.htm>  
Менеджмент. Менеджмент как он есть.
7. <http://www.job-toda.ru/issue2/s05-00-3.htm> Управление персоналом и регулярный менеджмент.
8. <http://www.ptpu.ru>