



**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ И БИЗНЕСА**

**Учебно-методические материалы  
к итоговому государственному  
междисциплинарному  
квалификационному экзамену  
по специальности «Менеджмент  
организации »**

**Калуга - 2003**

УДК 69.003:658.012.22

ББК 65.31

К 58

Составители:

Елгаев А.Г., Игнатов Л.Л., Орехов Н.А., Зозуль В.А., Шевлякова О.Б., Лобода Н.Т. Учебно-методические материалы к итоговому государственному междисциплинарному квалификационному экзамену по специальности «Менеджмент организации». – Калуга, ИНУПБ, 2003. – 149 с.

Учебно-методические материалы рекомендованы научно-методическим Советом ИНУПБ (протокол № 47 от 28 октября 2003 г.)

Учебно-методические материалы к государственному междисциплинарному экзамену содержат краткие ответы на вопросы к основным изучаемым курсам данной специализации.

## Содержание

### *Основы менеджмента:*

1. Понятия «менеджмент», «менеджер», «предприниматель»	6
2. Этапы развития теории и практики менеджмента	7
3. Классическая школа управления	11
4. Поведенческая школа управления	13
5. Системный подход и его сущность	14
6. Модели менеджмента (японская, американская)	15
7. Виды организационных структур управления	17
8. Формальные и неформальные группы в организации	25
9. Понятие и роль мотивации	27
10. Содержательные теории мотивации	28
11. Процессуальные теории мотивации	31
12. Теория ожиданий	32
13. Использование в менеджменте теории человеческих потребностей А.Маслоу	34
14. Применение в менеджменте теории справедливости. Модель Портера – Лоулера	36
15. Функции менеджмента, их характеристика	37

### *Основы бизнеса:*

1. Три концепции бизнеса	43
2. Родовые признаки бизнеса	46
3. Бизнес как системное явление	47
4. Субъекты бизнеса	50
5. Особенности потребительского бизнеса	51
6. Особенности предпринимательского бизнеса	52
7. Особенности наемно-трудового бизнеса	55
8. Государственный и частно-государственный бизнес	59
9. Основные организационно-правовые формы предпринимательского бизнеса	62
10. Инфраструктура бизнеса	72

### *Основы маркетинга:*

1. Товарный маркетинг: задачи и инструментарий. Товарные стратегии	78
--	----

	4
2. Маркетинг ассортимента: задачи и инструментарий	80
3. Маркетинг цен: задачи, инструменты и инструментарий	
4. Сбытовой маркетинг: задачи и инструментарий	85
5. Маркетинг коммуникаций: задачи и инструментарий	88

### ***Стратегическое управление:***

1. Понятие миссии и целей организации	91
2. Модель стратегического управления	92
3. Отличительные признаки стратегического и оперативного управления	93
4. Пять сил, определяющих конкуренцию в бизнесе, предложенные Майклом Портером	94
5. Базовые конкурентные стратегии	95
6. Фокусированное лидерство по издержкам	97
7. Причины перехода от стратегического планирования к стратегическому менеджменту	97
8. Значение PEST анализа для выявления факторов воздействия внешней среды	98
9. SWOT-подход – как наиболее традиционный подход к стратегическому анализу внутренней среды организации	99
10. Лидирующие стратегические изменения	100

### ***Управленческие решения:***

1. Менеджмент как процесс принятия решений в информационной среде	102
2. Природа процесса принятия управленческих решений	102
3. Роль решений в процессе управления	103
4. Значение, сущность и функции управленческих решений	104
5. Параметры и факторы обеспечения качества и эффективности управленческих решений	105
6. Типология управленческих решений	106
7. Цикл принятия решений, его структура и состав элементов	107
8. Основные этапы разработки управленческих решений	108
9. Системный подход к процессу принятия управленческих решений	108
10. Ситуационный подход к процессу принятия управленческих решений	109

### ***Управление персоналом:***

1. Принципы управления персоналом	111
-----------------------------------	-----

2. Методы управления персоналом	114
3. Структуры и функции кадровой службы	1
4. Методы экспертных оценок при подборе персонала	123
5. Сущность, цели и задачи кадрового планирования	126
6. Структура типового оперативного плана работы с персоналом в организации	130
7. Анализ работы персонала	134
8. Понятия и этапы деловой карьеры	135
9. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала в организации	140
10. Мотивация и вознаграждение персонала	144

## ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

### 1. Понятие «менеджмент», «менеджер», «предприниматель»

Менеджмент – умение добиться поставленной цели, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Это вид деятельности по руководству людьми в организациях.

Менеджмент – это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение организацией намеченных целей путем рационального использования материальных, трудовых и других ресурсов в условиях рыночной экономики.

МЕНЕДЖМЕНТ = НАУКА+ИСККУСТВО+ОБУЧЕНИЕ

Объект менеджмента – люди в организациях и совокупность отношений между ними.

Предмет изучения – экономический механизм, организационные структуры, маркетинг, персонал, информация, организационная культура и другие составные части системы управления.

Менеджмент как искусство – высокая степень овладения на базе научных знаний практикой управления. Зависит от индивидуальных особенностей руководителя.

Менеджер – наемный профессиональный управляющий, специалист по управлению, занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди. Он принимает решения, несет за них персональную ответственность, выступая как «преобразователь» информации, не только как руководитель, но и лидер подчиненных.

Основные задачи менеджера:

- координация, руководство, управление, принятие решений.

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.

## 2. Этапы развития теории и практики менеджмента

**Школа научного управления** (1885-1920гг.; Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилберт, Г. Гантт)

Рациональная организация труда. Ф. Тейлор сформулировал четыре принципа в управлении трудом рабочих:

- научный подход к выполнению элементов работы;
- научный подход к подбору, обучению и развитию рабочего;
- кооперация с рабочим;
- деление ответственности между рабочими и менеджерами.
- отделение управленческих функций от фактического выполнения работ.
- разработка функциональной структуры управления.

Целью **административной школы** (1920-1930гг.; А. Файоль, Л. Урвик) была попытка выработки универсальных правил управления, следование которым обеспечивало бы успех.

Сформулирована концепция административного управления. Пять элементов административной функции на любом уровне управления:

- а) планирование;
- б) организация;
- в) руководство;
- г) координация;
- д) контроль.

Практически отработана линейно-штабная структура управления

Сформулированы принципы управления (общие правила, отражающие требования к управлению в определённых условиях общественного развития):

- разделение труда;
- полномочия и ответственность;
- дисциплина;
- единоначалие;
- единство направления;
- подчиненность личных интересов общим;

- вознаграждение персонала;
- централизация;
- скалярная цепь;
- порядок;
- справедливость;
- стабильность рабочего места для персонала;
- инициатива;
- корпоративный дух.

**Школа человеческих отношений** (1930-1950гг.; Э. Мейо, М. Фоллет, А. Маслоу) исследовала психологические мотивы поведения людей.

- Силы, возникающие в ходе взаимодействия между людьми, часто превосходят усилия руководителя.

- На производительность труда влияют:

- а) межличностные отношения;
- б) удовлетворенность работой;
- в) забота о работниках.

**Школа поведенческих наук** (1950г. – настоящее время; Р. Лайкерг, Д. Мак Грегор, Ф. Герцберг, А. Маслоу и др.) изучала различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникаций в организациях, изменения содержания работы и качества трудовой жизни в целях повышения эффективности организации.

- Важнейшее достижение школы – разработка теорий «Х» и «Y»:

- теория «Х» – средний индивидуум не любит работать, поэтому его необходимо постоянно принуждать, контролировать и направлять. Человек такой категории предпочитает, чтобы им руководили, стремится избежать ответственности;

- теория «Y» – люди не являются от природы пассивными. Затраты физического и умственного труда так же естественны и необходимы, как игры на отдыхе. Такой человек не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней. Он не нуждается в контроле, так как способен сам себя контролировать.

Из школы человеческих отношений и поведенческих наук *современный менеджмент использует:*

- рассмотрение коллектива как особой социальной группы;
- использование в менеджменте факторов коммуникации, групповой динамики, мотивации и лидерства;



- исследование поведения людей в организациях в процессе совместного труда;
- отношение к членам коллектива как к активному человеческому ресурсу.

**Процессный подход** (1950г. – настоящее время) предполагает рассмотрение управления как процесса непрерывных, взаимосвязанных действий по планированию, организации, мотивации и контролю.

**Системный подход** (1950 – настоящее время: П. Дракер, Т. Питерсон, У. Оучи и др.) основан на применении теории систем в управлении, предполагает подход к организации как к сложному, многоплановому явлению.

В рамках этого подхода разработаны:

- концепция управления по целям;
- теория «7S», согласно которой залогом успешной деятельности организации

является гармоничное сочетание следующих элементов:

- \* стратегии;
- \* структуры;
- \* технологии;
- \* персонала;
- \* квалификации работающих;
- \* стиля управления;
- \* организационной структуры.

**Ситуационный подход** (1980 г. – настоящее время) требует, чтобы методы, формы, стили управления варьировались в зависимости от сложившейся ситуации (внутренняя среда организации есть нечто иное, как ответ на различные воздействия извне).

Ключевыми положениями концепции системного и ситуационного подхода, используемыми в современных условиях, являются:

- рассмотрение организации как системы, состоящей из взаимосвязанных и взаимозависимых частей;
- большое значение влияния окружающей среды и обратной связи для достижения успеха организации;
- выявление и учет ситуационных переменных окружающей среды и их динамики;
- принятие управленческих решений на основе изучения всей совокупности ситуационных факторов.

**Школа количественного подхода** (1960г. – настоящее время) положила начало используемых в современном менеджменте:

- методов количественных исследований и моделирования при принятии решений;

- использованию информационных систем управления и вычислительной техники.

В результате развития теории и практики менеджмента сложились три основных типа управления.



#### **Парадигма управления 90-х годов:**

- управление на основе обучения персонала, значительные инвестиции в обучение людей и развитие систем управления, отношение к персоналу как к основному ресурсу;

- демократизация управления, слияние интересов партнеров, гармония интересов разных уровней внутри организации;

- полное использование возможностей оборудования и технологий;
- смена материального стимулирования метамотивацией (возможность самореализации, творческий характер труда, заинтересованность в самом процессе труда);
- развитие горизонтальных связей внутри организации, делегирование полномочий; распределенное формирование решений;
- повышенные требования к менеджерам в части профессиональной компетенции, постоянного самосовершенствования, умения решать проблемы, брать на себя ответственность, участвовать в групповой работе;
- использование органических структур;
- четкое представление о месте организации в будущем.

### **3. Классическая школа управления** **(1911-1920 гг.; Ф. Тейлор, А. Файоль)**

Классической школой управления часто называют совокупность школы научного управления и административной школы. Именно в рамках этих школ уделялось внимание рациональному поведению человека. При этом человеку отводилась роль механизма в среде производства.

Школа научного управления (1885-1920гг.; Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилберт, Г. Гантт) решила следующие проблемы.

Рациональная организация труда. Ф. Тейлор сформулировал четыре принципа в управлении трудом рабочих:

- научный подход к выполнению элементов работы;
- научный подход к подбору, обучению и развитию рабочего;
- кооперация с рабочим;
- деление ответственности между рабочими и менеджерами.

Впервые произошло отделение управленческих функций от фактического выполнения работ.

Разработка функциональной структуры управления.

Немецкий социолог М. Вебер дал принципы построения бюрократической организационной структуры («Протестантская этика и дух капитализма», 1904 г.):

- \* четкое разделение труда;
- \* развитая иерархия управления;
- \* цепь команд;

- \* правила и нормы поведения персонала;
- \* подбор кадров по профессиональным качествам по найму;
- \* продвижение по должности по решению руководства;
- \* подчинение должности, а не личности.

Эти принципы широко используются в настоящее время, а система рациональной бюрократии, несмотря на постоянную критику, считается выдающимся достижением человеческого ума.

Целью административной школы (1920-1930 гг.; А. Файоль, Л. Урвик) была попытка выработки универсальных правил управления, следование которым обеспечивало бы успех организации.

Сформулирована концепция административного управления. Пять элементов административной функции на любом уровне управления:

- а) планирование;
- б) организация;
- в) руководство;
- г) координация;
- д) контроль.

Они легли в основу современного подхода к управлению как к процессу.

Сформулированы принципы управления (общие правила, отражающие требования к управлению в определённых условиях общественного развития):

- разделение труда;
- полномочия и ответственность;
- дисциплина;
- единоначалие;
- единство направления;
- подчиненность личных интересов общим;
- вознаграждение персонала;
- централизация;
- скалярная цепь;
- порядок;
- справедливость;
- стабильность рабочего места для персонала;
- инициатива;
- корпоративный дух.

А. Файоль исследовал организационные структуры управления и дал рекомендации по улучшению линейной структуры. Практически отработана линейно-штабная структура, применяемая в настоящее время.

#### **4. Поведенческая школа управления**

Начало этому направлению положил американский социолог и психолог Э. Мейо, который исследовал психологические мотивы поведения людей.

Силы, возникающие в ходе взаимодействия между людьми, часто превосходят усилия руководителя.

На производительность труда влияют:

- а) межличностные отношения;
- б) удовлетворенность работой;
- в) забота о работниках.

Политика человеческих отношений должна включать мероприятия, ведущие к удовлетворению текущих нужд работника. Сюда относятся мероприятия по улучшению условий труда, условий отдыха и проведение свободного времени. Руководители должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на продукцию.

Р. Лайкерг, Д. Мак Грегор, Ф. Герцберг, А. Маслоу и др. изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникаций в организациях, изменения содержания работы и качества трудовой жизни в целях повышения эффективности организации.

Важнейшее достижение школы – разработка теорий «Х» и «Y»:

- теория «Х» – средний индивидуум не любит работать, поэтому его необходимо постоянно принуждать, контролировать и направлять. Человек такой категории предпочитает, чтобы им руководили, стремится избежать ответственности;

- теория «Y» – люди не являются от природы пассивными. Затраты физического и умственного труда так же естественны и необходимы, как игры на отдыхе. Такой человек не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней. Он не нуждается в контроле, так как способен сам себя контролировать.

Работы М. Фоллет затрагивали такие категории, как «власть», «авторитет», их разграничение, ответственность, делегирование полномочий и ответственности и др. Рассматривались проблемы конфликтов и их разрешения.

Большой вклад в изучение поведения людей внесли представители бихевиоризма. Его представители считали, что предметом психологии является не сознание, а поведение как ответ (реакция) на воздействие среды. Эти исследователи изучали мотивацию (А. Маслоу), организационные структуры, коммуникации, лидерство.

Из школы человеческих отношений и поведенческих наук *современный менеджмент использует:*

- рассмотрение коллектива как особой социальной группы;
- использование в менеджменте факторов коммуникации, групповой динамики, мотивации и лидерства;
- исследование поведения людей в организациях в процессе совместного труда;
- отношение к членам коллектива как к активному человеческому ресурсу.

### **5. Системный подход и его сущность**

Это методология исследования любых объектов посредством представления их в качестве систем и анализа этих систем. Системный подход (1950 – настоящее время: П. Дракер, Т. Питерсон, У. Оучи и др.) основан на применении теории систем в управлении, предполагает подход к организации как к сложному, многоплановому явлению.

Система – это совокупность элементов, находящихся во взаимодействии. Существуют открытые и закрытые системы.

*Закрытая система* относительно независима от внешней среды.

*Открытая система* характеризуется активным взаимодействием с внешней средой. Она зависит от энергии, информации, материалов, которые поступают извне. Открытая система должна уметь адаптироваться к изменениям во внешней среде, чтобы продолжить свое функционирование.

Системный анализ включает:

- \* анализ и описание принципов построения и работы системы в целом;
- \* анализ особенностей и строения всех элементов системы, их взаимосвязи и взаимозависимости;
- \* установление сходства и различия изучаемой системы и других систем;
- \* установление новых качеств системы на основе результатов анализа составляющих ее элементов.

Примером может служить разработанная П. Дракером теория «7S», согласно которой залогом успешной деятельности организации является гармоничное сочетание следующих элементов:

- \* стратегии;
- \* структуры;
- \* технологии;
- \* персонала;
- \* квалификации работающих;
- \* стиля управления;
- \* организационной структуры.

### **6. Модели менеджмента**

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

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

Широкое распространение в Японии получила так называемая доктрина патернализма. Патернализм - доктрина об "отеческом" отношении предпринимателей к занятым работникам. Отсюда - склонность к демократическим формам взаимодействия во время трудовой деятельности.

Особенности американской модели обусловлены национальными особенностями американцев: способностью бороться до конца, утверждать свое превосходство и жизненность. Они стремятся добиваться быстрого и большого успеха. Большое внимание уделяют своему делу. Для них характерна борьба за лидерство.

Сравнительная характеристика японской и американской моделей приведена в таблице.

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
Критерии продвижению по службе	Жизненный опыт, хорошее знание производства. Медленное должностное продвижение	Высокая квалификация, способность к обучению. Перемещение в должности происходит быстро.
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; принимаются быстро, реализуются 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

В настоящее время наблюдается тенденция взаимопроникновения, слияния этих моделей управления, причем американская модель утрачивает лидирующее положение в мире.

### **7. Виды организационных структур управления**

Организационная структура управления – это состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.

Отношения между подразделениями (департаментами) и отдельными должностями характеризуются связями. С точки зрения иерархии связи подразделяются на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные – это связи кооперации и координации равноправных звеньев, носят характер согласования и являются одноуровневыми.

Вертикальные (линейные) – это иерархические связи руководства и должностного подчинения при наличии нескольких уровней управления.

Гибко реагируя на изменения окружающей среды, горизонтальные связи способствуют минимизации упущенной выгоды. Вертикальные связи минимизируют издержки за счет эффективного распределения ресурсов.

Функциональные – это связи подчинения в пределах определенной функции управления.

Выделяют иерархические и органические организационные структуры.

Иерархические (формальные, механистические) организационные структуры характеризуются жесткой иерархией власти, формализацией правил и процедур, централизованным принятием решений.

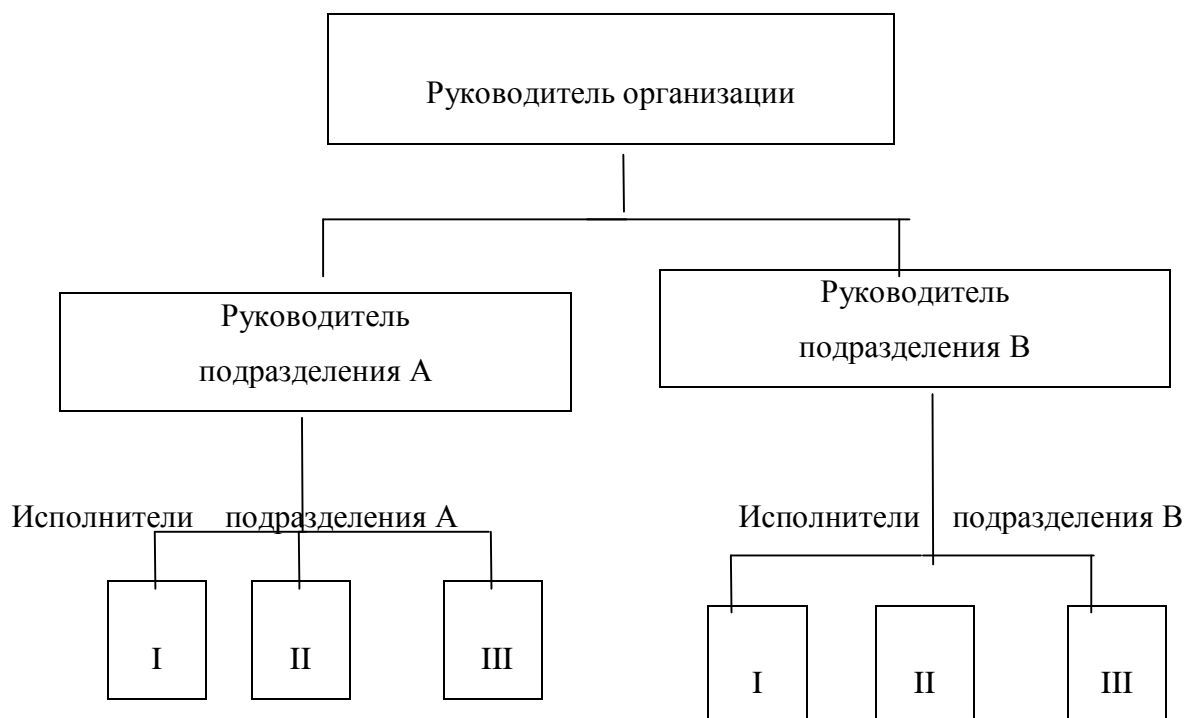
Органические (адаптивные) организационные структуры характеризуются небольшим количеством уровней управления, гибкостью, умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений.



Основным принципом построения линейной структуры управления является вертикальная иерархия, т.е. соподчиненность звеньев управления снизу доверху. Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями по руководству подчиненными ему звеньями.

Достоинства линейной структуры:

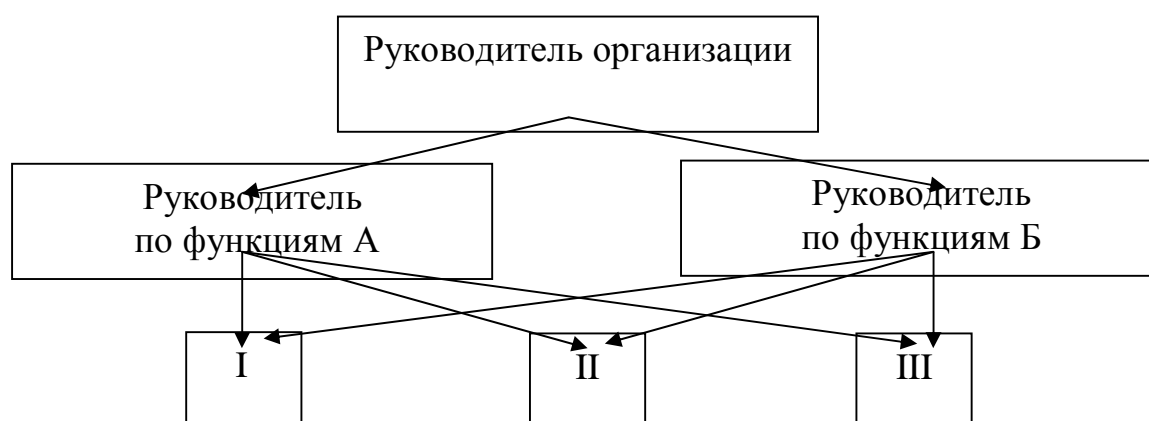
- \* единство распорядительства, четкость подчинения;
- \* полная ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненных подразделений;
- \* оперативность в принятии решений;
- \* согласованность действий исполнителей.



Недостатки линейной структуры:

- информационная перегрузка руководителя, множественность контактов с подчиненными и смежными звеньями;
- высокие требования к руководителю, который должен обладать знаниями и опытом по всем функциям управления, осуществляемым подчиненными;
- структура негибка, слабо адаптируется к меняющимся условиям функционирования.

Для функциональной структуры управления характерно создание (департаментализация) подразделений, каждое из которых специализировано на выполнении одной или нескольких функций.



Выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для подразделений.

Достоинства функциональной структуры:

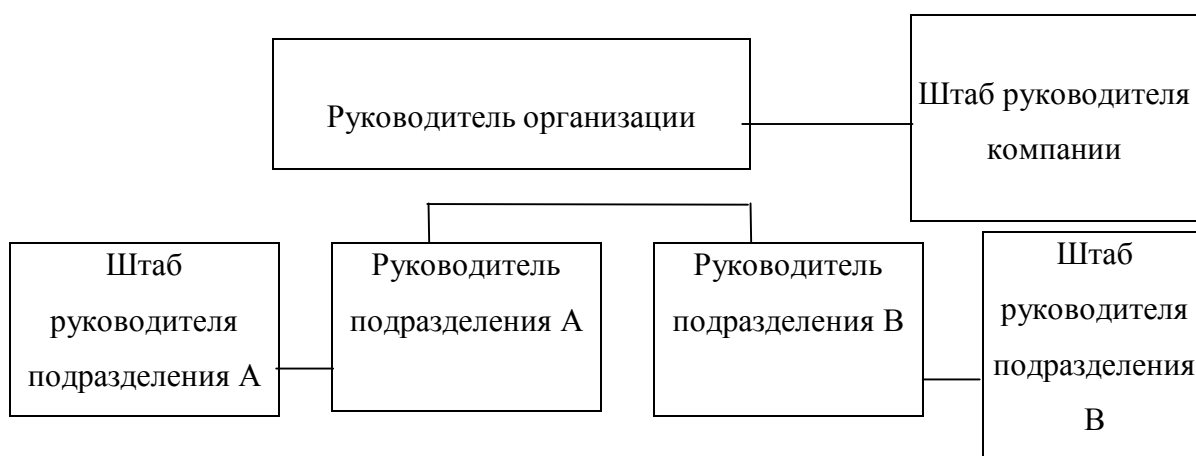
\* высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций;

\* освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов, расширение их возможности по оперативному управлению.

Недостатки функциональной структуры:

- нарушение принципа единоначалия;
- длительная процедура принятия решений;
- трудности поддержания взаимосвязей между различными функциональными службами.

В основе линейно-штабной структуры управления лежит линейная структура, но при линейных руководителях создаются специальные подразделения (штабные службы).



Эти службы не обладают правом принятия решений, а лишь обеспечивают более квалифицированное выполнение линейным руководителем его обязанностей. Принятие решения осуществляется линейным руководителем, сохраняется принцип единоначалия.

Основу линейно-функциональных структур составляет специализация управленческой деятельности по функциональным подсистемам (маркетинг, исследования и разработки, производство, финансы и экономика, персонал и т.п.), а также так называемый «шахтный» принцип построения. По каждой функциональной подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу.

Недостатки линейно-функциональных структур:

- отсутствие тесных горизонтальных связей между подразделениями;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;
- слабая инновационная и предпринимательская реакция организации с такой структурой управления;
- неадекватное реагирование на требования внешней среды.

Достоинства этих структур проявляются в управлении предприятиями с массовым или крупносерийным типом производства при хозяйственном механизме затратного типа в организациях, действующих в стабильных внешних условиях.

Дивизиональные (отделенческие) структуры возникли как реакция на недостатки линейно-функциональных структур, резко проявившиеся с увеличением размеров организаций. Основаны на выделении крупных производственно-хозяйственных подразделений (дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и перенесением на них ответственности за производство, сбыт и получение прибыли («центры прибыли»).

Структуризация по отделениям (дивизионам) производится:

- с учетом особенностей продукции или услуг;
- в зависимости от ориентации на конкретного потребителя;
- в зависимости от обслуживаемых территорий.

При дивизионально-продуктовой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются отдельному руководителю.

Руководители функциональных служб (производственной, снабженческой, технической, бухгалтерской, маркетинговой и т.д.) подчиняются этому руководителю.

Достоинство структуры – быстрая реакция на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса.

В структуре, ориентированной на потребителя, подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей (например, армия и гражданские отрасли, продукция производственно-технического и культурно-бытового назначения). Цель: полнее удовлетворять потребности конкретных потребителей.

Дивизионально-региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местными обычаями, особенностями законодательства и социально-экономической средой региона.

В дивизионах управление, как правило, строится на основе линейно-функционального принципа.

Преимущества дивизиональных структур:

- \* позволяют уделять конкретному продукту, потребителю или географическому региону столько же внимания, сколько уделяет небольшая специализированная компания;
- \* уменьшение сложности управления, с которой сталкиваются управляющие высшего звена;
- \* перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, приближение их руководства к проблемам рынка.

Недостатки дивизиональных структур:

- рост иерархичности;
- противопоставление целей отделений общим целям, несовпадение интересов «верхов» и «низов»;
- неэффективное использование ресурсов в связи с закреплением их за конкретным подразделением;
- увеличение затрат на содержание управленческого аппарата.

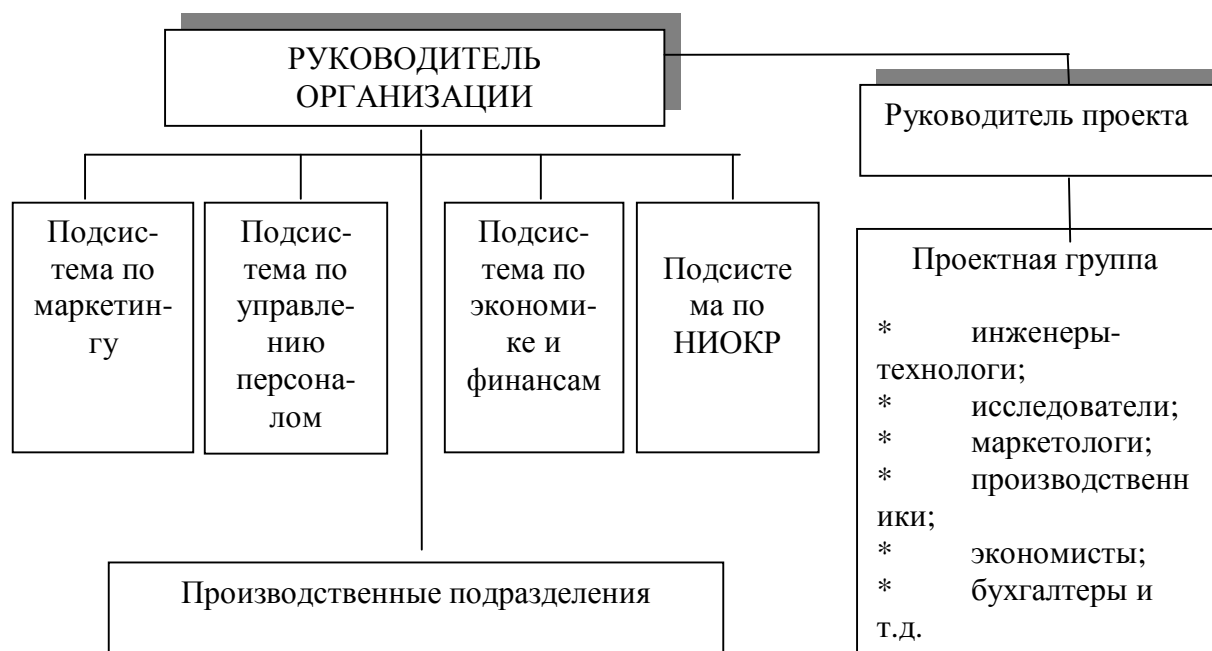
Органические структуры управления характеризуются следующими особенностями:

- способностью сравнительно легко менять форму, приспосабливаться к изменяющимся условиям;
- ориентацией на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ;
- формированием, как правило, на временной основе.

Проектная структура управления предполагает обеспечение централизованного управления всем ходом работ по каждому крупному проекту.

Преимущества проектных структур:

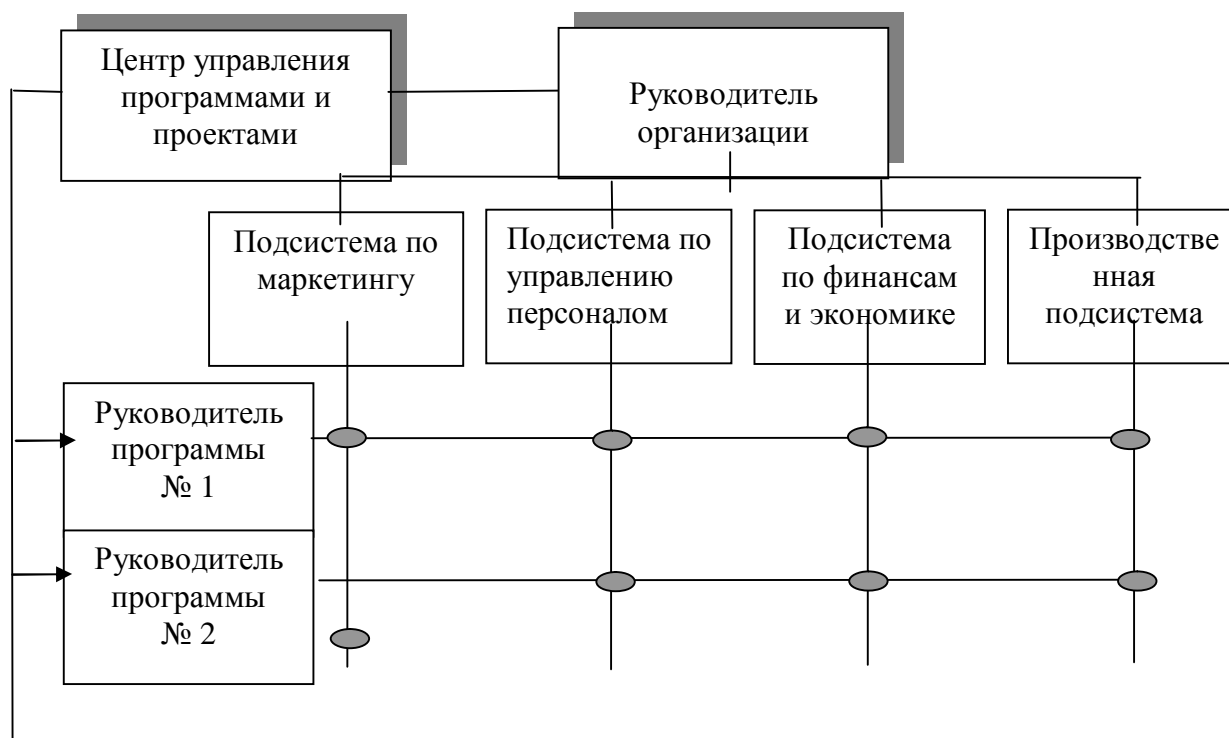
- \* комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;
- \* концентрация всех усилий на решении одной задачи;
- \* усиление личной ответственности конкретного руководителя проекта.



Недостатки проектных структур:

- при наличии нескольких проектов происходит дробление ресурсов;
- формирование временных проектных групп лишает работников осознания своего места в организации;
- наблюдается частичное дублирование функций.

\* Матричная структура представляет собой наложение проектной структуры на постоянную для данной организации линейно-функциональную структуру.



Руководители проектов в матричной структуре отвечают за организацию всех видов деятельности и использования ресурсов, относящихся к данному проекту. Руководители структурных подразделений подбирают конкретных исполнителей, осуществляют методологическое обеспечение.

Достоинства матричных структур:

- \* активизация деятельности руководителей, усиление взаимосвязи между ними;
- \* сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня путем передачи полномочий на средний уровень при сохранении контроля за ключевыми решениями;
- \* лучшее реагирование на изменения внешней среды.

Недостатки матричных структур:

- структура сложна и дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации;
- в связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия;
- требуется больше средств для содержания большего количества руководителей;
- структура неэффективна в кризисные периоды.

Методы проектирования организационных структур:

- метод аналогий – использование опыта проектирования структур в аналогичных организациях;
- экспертный метод – базируется на изучении предложений экспертов-специалистов.
- метод структуризации целей – предусматривает выработку системы целей организации, построение «дерева целей» и его совмещение с разрабатываемой структурой;
- функционально-объектный метод – предполагает изучение состава функций управления, оценку трудоемкости по каждой функции, нормирование численности работников по функциям, формирование структурных подразделений, закрепление за ними работников;
- метод организационного моделирования состоит в разработке формализованных математических, графических описаний распределения полномочий и ответственности в организации.

Структура управления организационно регламентируется положениями о структурных подразделениях и должностными инструкциями.

Положение о самостоятельном структурном подразделении (бюро, отделе, службе) содержит следующие основные разделы:



1) общая часть – определяется роль, место и подчиненность подразделения в системе управления;

- 2) цели и задачи подразделения, средства их достижения;
- 3) функции;
- 4) внутренняя структура;
- 5) взаимодействие с другими подразделениями и внешней средой;
- 6) права и порядок их осуществления;
- 7) ответственность руководителей и исполнителей;
- 8) критерии оценки работы;
- 9) порядок реорганизации и ликвидации подразделения.

Должностная инструкция содержит следующие типовые разделы:

- 1) должностные обязанности, требования к качеству их исполнения;
- 2) взаимодействие с другими подразделениями, руководством, подчиненными;
- 3) квалификационные требования;
- 4) права и ответственность.

### **8. Формальные и неформальные группы в организации**

Группа – это два или более лиц, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц.

Руководство создает группы по своей воле, когда производит разделение труда по горизонтали (подразделения) и по вертикали (уровни управления). Эти группы называются формальными. Три типа таких групп:

- \* Группы руководителей.
- \* Производственные группы.
- \* Комитеты.

Неформальная организация – это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Важнейшие причины вступления в группу:

1. *Удовлетворение потребности в принадлежности.*
2. *Взаимопомощь.*
3. *Защита.* Приобретает особое значение, если руководителю не доверяют.

4. *Удовлетворение потребности в общении.* Возникает при низкой информированности людей.

5. *Взаимная симпатия.*

Неформальным организациям присущи следующие характеристики.

1. *Социальный контроль.* Осуществляется через установление групповых эталонов, определенных правил поведения. Социальный контроль может оказать влияние на достижение цели формальной организации.

2. *Сопротивление переменам.* Возникает, когда члены группы усматривают в переменах угрозу существованию группы, общим интересам или положительным эмоциям.

3. *Наличие неформального лидера.* Неформальный лидер может (должен) одновременно быть одним из членов управленческого персонала, однако часто занимает невысокую ступень иерархии.

Неформальный лидер имеет две главные функции:

- помогать группе в достижении ее целей;
- поддерживать и укреплять ее существование.

Неформальная организация может помочь формальной организации в достижении ее целей:

1. Руководство должно признать неформальную организацию.
2. Руководитель должен знать неформальных лидеров работать с ними, поощрять тех, кто способствует достижению целей организации.
3. Предвидеть возможные отрицательные последствия принимаемых решений для неформальной организации.
4. Информировать членов коллектива, препятствуя тем самым распространению слухов.

#### ***Повышение эффективности работы формальных групп.***

На эффективность работы малых формальных групп влияют следующие факторы:

1. Размер.
2. Состав.
3. Групповые нормы:
  - а) гордость за организацию;
  - б) достижение целей;
  - в) прибыльность;
  - г) планирование и контроль;

д) профессиональная подготовленность;

е) готовность к нововведениям.

Руководитель призван не только соблюдать, но и формировать нормы.

4. Сплоченность. Важным фактором повышения сплоченности является регулярное собрание группы с анализом выполнения цели группы.

5. Групповое единomyслие. При сильном групповом единomyслии возрастает вероятность посредственных решений.

Чтобы уменьшить вероятность проявления единomyслия, руководитель должен:

- внушать членам группы, что они могут свободно сообщить любую информацию, выражать любые мнения или сомнения по поводу любого обсуждаемого вопроса;

- иметь одного члена группы, защищающего явно неправо дело;

- отделять усилия по генерированию идей от их оценки: сначала собрать все предложения, а потом обсуждать плюсы и минусы каждого из них.

6. Конфликтность.

7. Статус членов группы. Статус может определяться должностью, расположением кабинета, образованием, талантами, информированностью. Высокий статус всегда ведет к повышению эффективности.

8. Роли членов группы. Критическим фактором эффективности работы группы является поведение каждого из ее членов. Типы поведения в группах характеризуются двумя направленностями ролей:

- целевые роли способствуют отбору и решению групповых задач;

- поддерживающие роли способствуют поддержанию и активизации деятельности группы.

### **9. Понятие и роль мотивации**

Мотивация (стимулирование) – это процесс, с помощью которого менеджер побуждает себя и других людей к деятельности по достижению целей организации.

Мотив труда имеет следующую структуру:

- потребность, которую хочет удовлетворить работник;

- благо, позволяющее удовлетворить эту потребность;

- трудовое действие, необходимое для получения блага;

- цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Мотивы труда формируются, если:

- в распоряжении организации имеется необходимый набор благ, соответствующий потребностям человека;

- для получения этих благ необходимы трудовые усилия работника;

- трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Существует ряд теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Их можно объединить в две группы:

1. Теории содержания мотивации анализируют потребности, побуждающие людей действовать.

Наиболее известны из этой группы – теория иерархии потребностей Маслоу, теория мотивации Мак Клеланда, двухфакторная теория Герцберга.

2. Процессуальные теории утверждают, что мотивация является результатом ожиданий, связанных с ситуацией и возможными последствиями выбранного типа поведения. К ним относятся теория ожидания, теория справедливости, модель Портера-Лоулера.

### **10. Содержательные теории мотивации**

Теории содержания мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. В центре их внимания – анализ потребностей и их влияния на мотивацию. Они видят задачу менеджера в том, чтобы предоставить возможность исполнителям удовлетворить личные потребности в обмен на качественную работу. Наиболее известными являются теория иерархии потребностей Маслоу, теории мотивации Мак Клеланда и двухфакторная теория Герцберга.

**Теория иерархии потребностей Маслоу.** Структура потребностей по Маслоу имеет 5 иерархических уровней.

Иерархические ступени потребностей	Пути удовлетворения потребностей благодаря труду
Самореализация, самовыражение	Расширение сферы деятельности и полномочий, новые задачи. Профессиональный и духовный рост, расширение знаний.
Признание со стороны окружающих, уважение	Самостоятельность в работе; Наличие полномочий; Оцененная по достоинству компетентность; Выражение признания со стороны коллег и руководителей
Потребность в общении, принадлежности к чему-либо или к кому-либо	Наличие необходимого количества и качества социальных контактов Внимание со стороны окружающих людей (родители, близкие друзья и др.)
Безопасность, защищенность	Долгосрочное обеспечение денежного дохода Гарантия долгосрочного места работы, защита от физической опасности
Физиологические потребности	Питание Жилище Одежда Другие вещи, дающие бытовой комфорт

Человек не склонен подниматься на верхние уровни потребностей до тех пор, пока не удовлетворены потребности низших уровней. В каждый конкретный момент человек будет стремиться к удовлетворению наиболее важной для него потребности.

#### Использование теории Маслоу в управлении.

– Руководители разных уровней должны понимать, что мотивация людей определяется широким спектром потребностей. Нужно предоставлять возможность удовлетворения важнейших потребностей таким образом, чтобы способствовать при этом достижению целей организации.

– Руководители должны знать, какие потребности движут подчиненными, и способствовать их удовлетворению.

Практика показала, что в теории Маслоу есть ряд уязвимых моментов, которые менеджер должен учитывать.

Во-первых, потребности по разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст и т.п.).

Во-вторых, не обязательно жесткое следование одних потребностей за другими, как это представлено в «пирамиде» Маслоу.

**Теория мотивации Мак Клеганда.** Согласно этой теории любая организация предлагает человеку возможности для удовлетворения трех потребностей высшего уровня: потребности в успехе, в принадлежности и во власти. Мак Клеганда рассматривал эти потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта, а также обучения.

Потребность в успехе можно и нужно развивать у подчиненных и в результате получать более эффективную работу. Учитывать эту потребность при продвижении по службе, так как люди, ориентированные на успех, чаще всего этого успеха и добиваются.

Потребность в принадлежности, соучастии проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Для успешной работы таких членов коллектива необходимо создавать условия, чтобы они могли активно взаимодействовать с достаточно широким кругом людей.

Потребность властвовать развивается на основе обучения, жизненного опыта, природных данных и состоит в том, что человек стремится контролировать людей, ресурсы и процессы, протекающие в их окружении.

Лица с высокой мотивацией властвования могут быть подразделены на две взаимоисключающие группы. Первую группу составляют те, кто стремится к власти ради властвования. Интересы организации для них часто отходят на второй план. Ко второй группе относятся лица, которые стремятся к власти для решения групповых задач.

Согласно этой теории для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа. Поэтому руководитель должен давать возможность менеджерам удовлетворять эту потребность, а также способствовать развитию этой потребности.

Потребности достижения, соучастия и властвования в концепции Мак Клеганда не исключают друг друга и не расположены иерархически. При анализе мотивации и выработки методов управления необходимо принимать во внимание их взаимовлияние.

**Двухфакторная теория Герцберга.** Согласно этой теории выделяются две группы факторов, которые по-разному влияют на мотивацию работников.

«Гигиенические» факторы – политика организации и администрации, отношения с руководством, с коллегами, условия работы, заработок, статус, безопасность не оказывают сильное мотивирующее воздействие, но их отсутствие вызывает у работников чувство неудовлетворенности, снижающее результативность труда.

Мотивирующие факторы оказывают сильное мотивирующее воздействие, которое может привести к хорошему выполнению работы. Однако их мотивирующее влияние проявляется лишь после устранения у работников чувства неудовлетворенности. Мотиваторами являются достижение цели, признание, работа как таковая, ответственность, продвижение по службе, возможность для личного роста.

Основное значение двухфакторной теории в том, что менеджерам не следует использовать мотиваторы до того, как будут удовлетворены «гигиенические» потребности.

### **11. Процессуальные теории мотивации**

Процессуальные теории, не отрицая влияния потребностей на деятельность людей, считают, что поведение людей определяется не только ими. Эти теории анализируют как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Согласно процессуальным теориям поведение личности зависит не только от влияния потребностей, но и является функцией его восприятия и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией и возможными последствиями выбранного ими типа поведения.

Из процессуальных теорий наиболее известны теория ожидания, теория справедливости, модель Портера-Лоулера.

**Теория ожидания.** Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события.

При анализе мотивации к труду выделяют три взаимосвязи: затраты труда – результаты (З-Р), результаты – вознаграждение (Р-В), удовлетворенность вознаграждением – валентность (В).

Суть теории состоит в том, что подчиненные работают более продуктивно, когда они уверены, что их ожидания оправданы.

$(3-P) \times (P-B) \times (B) = \text{мотивация}$

Если значение любого из факторов мало, будет слабой мотивация и результаты труда.

**Теория справедливости** говорит, что люди субъективно относятся к соотношению полученного вознаграждения и затраченных усилий, и сопоставляют его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс, возникает напряжение, снижающее результативность труда.

Вывод: пока люди не станут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда. Особенно чувствительны женщины, представители нацменьшинств, люди с умственными и физическими недостатками.

Деньги – наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудника.

**Модель Портера-Лоулера.** Портер и Лоулер обобщили две предыдущие теории и пришли к выводу, что результативный труд ведет к удовлетворению. Большинство думали, что удовлетворение ведет к более высоким результатам, то есть что более довольные рабочие трудятся лучше. Авторы модели, напротив, полагают, что именно чувство выполненной работы ведет к удовлетворению. А это значит, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Важно объединить в единое целое такие понятия как затраченные усилия, способности, результаты, вознаграждение, степень удовлетворения, восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы.

То есть менеджер должен действовать путем удовлетворения потребностей людей через вознаграждение: денежные выплаты, продвижение по службе, используя чувство успеха при достижении цели посредством самой работы.

## **12. Теория ожиданий**

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого (Виктор Врум).



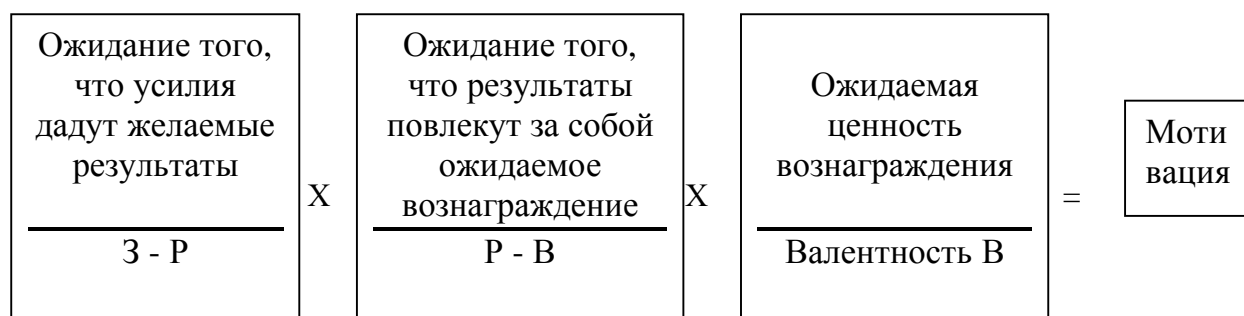
Например, человек ожидает, что окончание института позволит ему получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе.

Теория ожиданий выделяет три взаимосвязи: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение; валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Ожидания в отношении затрат труда – результатов это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Если люди чувствуют, что прямой связи между затраченными усилиями и достигнутыми результатами нет, то мотивация будет ослабевать. Это может произойти из-за плохой подготовки работника, неправильного обучения, недостаточности прав для выполнения поставленной работы.

Ожидания в отношении результатов - вознаграждения это ожидания вознаграждения за достигнутый уровень результатов. Как и в предыдущем случае, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым вознаграждением, мотивация к труду будет ослабевать.

Валентность или ценность вознаграждения это предполагаемая степень удовлетворения или неудовлетворения вследствие полученного определенного вознаграждения. У различных людей различное отношение к вознаграждению и, следовательно, различная реакция на него. Если валентность низка, то, согласно теории ожиданий, мотивация трудовой деятельности будет ослаблена.



\* Менеджер должен заранее сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями подчиненных и привести его в соответствие.

\* Для эффективной мотивации необходимо установить твердое соотношение между достигнутым результатами и вознаграждением. Давать вознаграждение только за эффективную работу.

\* Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных. Чем выше уровень ожиданий руководителя, тем более высоким может быть результат работы подчиненных.

\* Делегированный подчиненным уровень полномочий и их профессиональные навыки должны быть достаточны для выполнения поставленных задач.

### 13. Использование в менеджменте теории человеческих потребностей А. Маслоу

Концепция иерархии потребностей, разработанная Маслоу в 1970 г., включает, следующие основные идеи и предпосылки;

- \* люди постоянно ощущают какие-то потребности, которые могут быть объединены в отдельные группы;
- \* группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу;
- \* потребности побуждают человека к действиям, если одна потребность удовлетворена, то на ее место выходит другая неудовлетворенная потребность;
- \* потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют первостепенного удовлетворения, потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того, как, в общем, удовлетворены потребности более низкого уровня;

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей (рис. 2.2).

Физиологические потребности – потребности в пище, одежде, воде, жилище, и т. п., т. е. потребности, которые необходимо удовлетворять, чтобы поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии.

Люди, для которых физиологические потребности играют первостепенную роль, мало интересуются содержанием работы, они концентрируют свое внимание на оплате, а также на условиях труда, возможности избегать усталости и т.п.

Для управления такими людьми необходимо обеспечить определенный



Рис. 2.2. Иерархия потребностей Маслоу

минимум заработной платы, создать рабочие условия в соответствии с требованиями охраны труда.

Потребности безопасности связаны со стремлением людей находиться в стабильном и безопасном состоянии. Данная потребность характеризуется стремлением к стабильности условий жизни, работы, к получению гарантированного заработка, стабильного существования в будущем. Для управления людьми с обостренной потребностью безопасности следует создавать надежную систему социального страхования, применить ясные и справедливые правила регулирования и оценки их деятельности, не привлекать их к принятию рискованных решений и осуществлению действий, связанных с риском и изменениями.

Потребности принадлежности и причастности. Люди стремятся к участию в совместных действиях, хотят дружбы, любви, быть членами каких-то объединений, участвовать в общественных мероприятиях и т. п. Все эти стремления составляют группу потребностей принадлежности и причастности.

По отношению людям, для которых данная потребность является ведущей, следует соблюдать форму дружеского партнерства, создавать им условия для общения на работе. Хороший результат дают групповая форма организации труда, групповые мероприятия, выходящие за рамки работы, а также напоминание работникам о том, что их ценят коллеги по работе, руководство.

Потребность признания и самоутверждения. Данная группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также желание того, чтобы окружающие признавали их таковыми и уважали их за это, признавали их лидерство.

При управлении такими людьми надо использовать различные формы выражения признания их заслуг. Для этого полезными могут быть присвоение титулов и званий, освещение в прессе их действий, упоминание руководством в публичных выступлениях их заслуг, вручение различного рода почетных наград и т. п.

Потребность самовыражения. Данная группа объединяет потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. Данные потребности больше, чем потребности других групп, носят индивидуальный характер. Это потребности человека в творчестве.

При управлении людьми с такого рода потребностями надо стремиться давать им оригинальные задания, позволяющие им претворять в жизнь свои способности,

предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач и привлекать к работе, требующей изобретательности, созидательности, полной самоотдачи.

Руководители разных рангов должны исходить из того, что мотивация людей определяется не одной, а широким спектром потребностей. Менеджер должен дать возможность удовлетворить важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Необходимо знать какие потребности движут подчиненными, чувствовать индивидуальные потребности людей. В настоящее время решающую роль играют потребности высшего уровня.

Практика показала, что в теории Маслоу есть ряд уязвимых моментов. Главное – не удалось учесть индивидуальные потребности людей. Во-вторых, не всегда четко действует пятиступенчатая структура потребностей. Необязательно жесткое следование одной группы потребностей за другой.

#### **14. Применение в менеджменте теории справедливости.**

##### **Модель Портера-Лоулера.**

Согласно теории справедливости люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Используя данную теорию, менеджер должен руководствоваться следующими положениями.

- \* Необходимо систематически наблюдать за тем, считают ли подчиненные, что к ним относятся справедливо.
- \* Не допускать ситуации, когда у подчиненных складывается мнение, что с ними обошлись несправедливо.
- \* Критерии для измерения вклада подчиненных в общую работу и определения уровня вознаграждения должны быть известны всем еще до начала работы, и должны быть представлены в как можно более ясной и понятной форме.
- \* Менеджер должен исходить из того, что подчиненных интересует не только абсолютный уровень вознаграждения, а в сопоставлении с вознаграждением коллег по работе. Это положение особенно важно при небольшом количестве ресурсов, предназначенных для поощрения.

\* Предоставлять всем равные возможности при найме и продвижении по службе, обусловленные только способностями сотрудников, их результативностью и накопленным опытом.

\* В повседневной работе с людьми постоянно помнить о том, что наиболее чувствительны к возможным несправедливостям женщины, представители национальных меньшинств, лица с какими-либо физическими и умственными недостатками, так как по некоторым исследованиям численность людей этих категорий превышает 50% всего трудоспособного населения.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда.

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. Согласно модели Портера-Лоулера результаты труда зависят от приложенных работником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

Модель Портера-Лоулера внесла значительный вклад в понимание мотивации. Она показала, что мотивация не является простым элементом цепи причинно-следственных связей. Эта модель доказывает, что для получения высоких результатов в труде важно объединить такие понятия, как усилие, способности, результаты, вознаграждение, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.

Важнейшим выводом модели Портера-Лоулера, имеющим особую значимость, для практики управления, является положение о том, что результативный труд ведет к удовлетворению, а не наоборот. И этот вывод должен лежать в основе деятельности менеджеров по мотивации сотрудников.

### **15. Функции менеджмента, их характеристика**

Функция управления – это обособленный, конкретный вид управленческой деятельности.

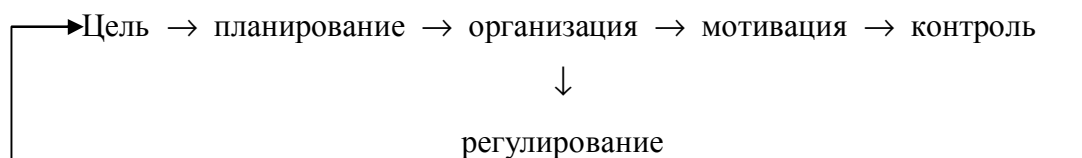
С точки зрения содержания процесса управления выделяют общие (универсальные) функции. Они характеризуются тем, что:

- имеют место в любой организации;
- не зависят от специфики объекта управления;
- не зависят от уровня управления.

К общим могут быть отнесены следующие функции:

- \* планирование;
- \* организация, регулирование;
- \* мотивация (стимулирование);
- \* контроль.

Последовательность реализации этих функций характеризует управление с точки зрения процесса.



Планирование находит отражение во всех функциях менеджмента, но логически предшествует им, т.е. менеджер организует, контролирует, стимулирует и руководит в соответствии с планами.

Планирование – заблаговременное решение вопросов:

- \* что следует сделать?
- \* когда следует сделать?
- \* как следует сделать?
- \* кто должен сделать?

План – это документ, фиксирующий решения относительно целей, стратегии, программ, распределения ресурсов.

\* У планирования можно выделить пять важнейших целей:

- 1) снизить неопределенность, обеспечить адаптацию к переменам;
- 2) сосредоточить внимание на главных задачах;
- 3) добиться экономичного функционирования;
- 4) способствовать интеграции подразделений в достижении целей организации;
- 5) облегчить контроль.

Для того, чтобы планирование было эффективным, оно должно опираться на разнообразную и достоверную информацию.

Можно выделить следующие стадии процесса планирования.

1. Выявление проблемы.
2. Поиск и обработка информации.
3. Анализ ресурсного обеспечения.
4. Разработка плана мероприятий, целевой программы или построение дерева целей:
  - \* определение состава исполнителей.
  - \* определение сроков исполнения.
  - \* определение форм контроля.
5. Организация исполнения, контроль.

В зависимости от длительности периода и уровня планирования различают стратегическое (долгосрочное), тактическое и оперативное (краткосрочное) планирование.

Основные этапы стратегического планирования:

- выбор миссии организации;
- формулировка целей (построение дерева целей) и критериев эффективности их достижения;
- оценка стратегического состояния организации (формулировка ограничений):
  - а) анализ внешней среды;
  - б) анализ внутренней среды;
- выработка и анализ стратегических альтернатив достижения цели (интенсивное или экстенсивное развитие, сокращение или изменение видов деятельности);
- выбор оптимальной стратегии и способов ее реализации;
- реализация стратегии;
- оценка и корректировка.

Тактические планы содержат более точные определения действий и промежуточных целей. Основной формой тактического планирования на предприятии является составление годового техпромфинплана – основного документа, регламентирующего производственно-техническую и финансовую деятельность.

Оперативное планирование призвано обеспечить бесперебойную и согласованную текущую работу всех подразделений организации. Примерами оперативных планов могут служить сетевые графики, графики Ганта, оперативно-производственные планы, планы оргтехмероприятий.

Эффективность планирования как функции управления определяется принципами планирования:

- полнота планирования – учет всех событий и ситуаций, которые могут иметь значение для развития организации.

- точность планирования – использование методов, средств, техник, процедур, обеспечивающих точность прогнозов;

- ясность планирования – недвусмысленность целей; - непрерывность планирования – это не одноразовый акт, а непрерывный процесс;

- экономичность планирования.

Организация как функция – это процесс создания структуры, которая дает возможность людям эффективно работать вместе по достижению целей.

Два основных аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегии.

2. Установление организационных отношений по вертикали и горизонтали (взаимоотношения полномочий). Имеется в виду разграничение прав и обязанностей всех работников системы управления на всех уровнях в соответствии с целями и задачами, установление устойчивых связей, основных параметров деятельности всех звеньев управления. Связи закрепляются в соответствующих уставах, положениях, инструкциях. Связи между управленческими уровнями устанавливаются через делегирование полномочий.

Делегирование означает передачу задач и необходимых для их решения полномочий на нижние эшелоны управления лицам, которые принимают на себя ответственность за их выполнение. Делегирование реализуется только в случае принятия полномочий.

Ответственность представляет собой обязательство выполнять поставленные в соответствии с должностью задачи и отвечать за их выполнение перед тем, кто передает полномочия. Ответственность не может быть делегирована.

Полномочия представляют собой делегированное ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия части ее сотрудников. Полномочия делегируются должности, а не лицу, которое замещает ее в данный момент.

В реальных условиях функционирования системы управления возникает необходимость регулирования управленческих процессов. При этом решаются две задачи:

1. Выявление отклонений в процессах управления и выработка корректирующих решений.



2. Координация элементов системы управления с целью ее эффективного функционирования и гармоничного развития.

Принципы регулирования:

- рациональность – продуманность и отработанность связей между элементами системы;

- достоверность – надежность поступающей информации;

- четкость и оперативность – быстрота реакции на прямую и обратную связь.

Хозяйственный контроль – это системная деятельность менеджеров, органов управления, направленная на приближение фактического исполнения к запланированному результату. Это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

По времени осуществления различают:

предварительный контроль;

текущий контроль;

заключительный контроль.

Предварительный контроль осуществляется до начала хозяйственной операции. Представляет собой проверку готовности, прежде всего с точки зрения ресурсного обеспечения (люди, материалы, финансы).

Текущий контроль осуществляется в ходе проведения работ, объектом контроля чаще всего являются подчиненные. Базируется на измерении фактических результатов, полученных после решения локальных задач, и сопоставления их с намеченными целями (анализ результатов).

Важно обеспечить надежность, адекватность и своевременность получения данных о результатах через обратную связь. Для этого необходим хорошо налаженный учет. Учет и анализ – неотделимые составные части контроля.

Заключительный контроль несет две функции.

1. Обучающая. Дает руководителю информацию для планирования в случае повторения работы с учетом как возникших проблем, так и удачных решений.

2. Мотивационная (вознаграждение с учетом конкретного вклада в конечный результат).

В процессе контроля выделяются три этапа.

1-й этап: выработка показателей или критериев контроля (стандартов) – то, что должно быть получено на определенном этапе (прибыль, объем продаж, стоимость материалов, затраты и т.д.).

2-й этап: сопоставление фактических результатов с установленными стандартами. Масштаб допустимых отклонений устанавливается руководством высшего звена.

3-й этап: принятие при необходимости корректирующих действий.

Характеристики эффективного контроля.

1. Стратегическая направленность. Достижение высших целей через контроль за реализацией локальных целей.

2. Ориентация на результаты.

3. Соответствие делу.

Контроль должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно.

4. Своевременность контроля.

5. Гибкость. Реагировать на изменение ситуации.

6. Простота контроля. Наиболее эффективный контроль – простейший.

7. Экономичность. Затраты на контроль должны приводить к увеличению доходов организации.

## ОСНОВЫ БИЗНЕСА

### 1. Три концепции бизнеса

Любая деятельность людей, которая выполняется сознательно, направлена на то, что человек занимается собственным бизнесом.

На сегодняшний день сформировалось множество толкований и определений бизнеса, которые можно объединить в три концепции: *позитивную, критическую, прагматическую*.

По сути, **концепция** – это система взглядов на те или иные явления, способ рассмотрения каких-либо явлений, понимание чего-либо.

Основная суть позитивной концепции состоит в том, что бизнес понимается как общественно-полезная деятельность людей, осуществляемая в порядке личной инициативы, целью которой является производство товаров и услуг для других людей.

Бизнес в этой концепции трактуется как основное содержание экономики являющееся неотъемлемой чертой жизни людей в целом, нацелен на всеобщее благо, подчинён всеобщим интересам, люди работают на благо общества. Бизнес-это непротиворечивое явление.

Позитивная концепция абсолютизирует положительные аспекты бизнеса. Благополучие для всех достигается с помощью справедливого распределения жизненных благ между членами общества.

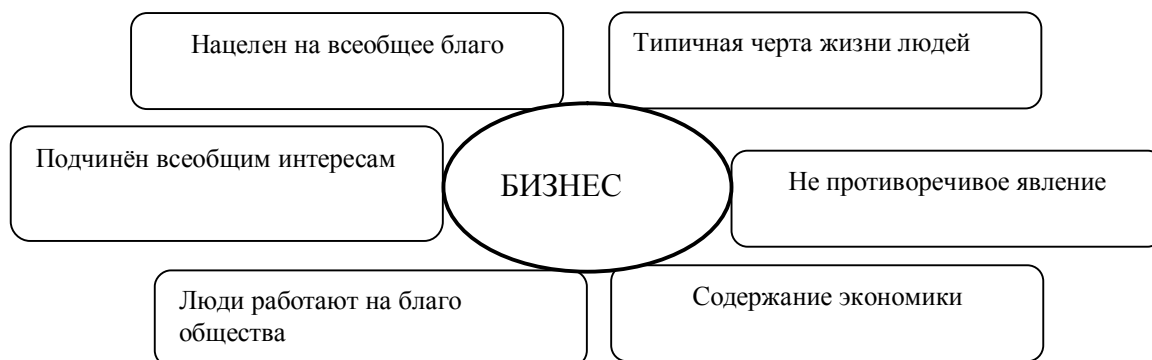


Рис. 1 Позитивная концепция бизнеса.

Критическая концепция бизнеса, исходит из того, что бизнес это деятельность людей, направленная исключительно на получение доходов или прибыли.

Можно выделить следующие составляющие второго (критического) подхода к толкованию бизнеса:

- Р** бизнес нацелен на навязывание частью людей (бизнесменов) своих корыстных интересов остальным людям;
- Р** бизнес – это предельно противоречивое явление, способное породить и порождающие разнообразные конфликты в обществе;
- Р** бизнес- это нежелательный компонент жизни людей в целом, рассадник криминогенных процессов;
- Р** бизнес исторически переходящее явление, которое в перспективе должно уступить место другим, не противоречивым и бесконфликтным формам развития экономики.

Критическая концепция абсолютизировала и абсолютизирует противоречия, присущие экономике. Их трактовка велась и ведётся с позиции якобы имеющей место безысходности данных противоречий.

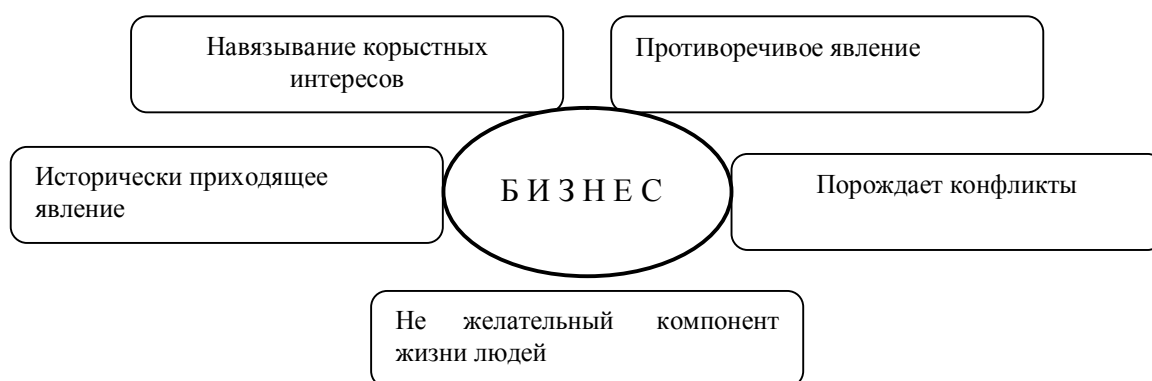


Рис. 2 Критическая концепция бизнеса.

Прагматическая концепция – бизнес рассматривается как неизбежное явление в контексте развития общества, необходимое как самим бизнесменам, стремящимся удовлетворить свои корыстные интересы, так и другим членам общества, которые благодаря бизнесу получают возможность насыщать свои потребности в товарах и услугах.

Прагматизм данного подхода обусловлен тем, что понимание противоречивости бизнеса, как экономического явления не сопрягается с выдвижением юридического, экономического и морального искоренения этих противоречий. Напротив, противоречия, возникающие в связи с действиями бизнесменов, рассматриваются, как явления положительная в том смысле, что они стимулируют развития экономики.

В целом можно выделить следующие составляющие третьего подхода:

- Р** бизнес – это необходимый и неизбежный компонент жизни людей в целом; он объединяет с одной стороны, стремление отдельных граждан к извлечению доходов, с другой – стремление других людей к удовлетворению своих потребностей в товарах, работах, услугах;
- Р** бизнес – это противоречивое явление, но эти противоречия, хотя и могут выступать причиной разнообразных конфликтов, в общем, служат источником развития экономики и не имеют абсолютного разрушительного характера;
- Р** бизнес базируется на отношении между людьми, каждый из которых, вступая в эти отношения, преследует собственные интересы, не обязательно совпадающие с интересами других людей; с одной стороны естественная конкуренция интересов ведёт к навязыванию интересов одних людей другими, к улучшению интересов и, в конце концов, действительно, может привести к непредсказуемым последствиям; с другой стороны, в конечном итоге конкуренция интересов не приводит к губительным последствиям для человеческого общества, а напротив, способствует постоянному росту экономики и благосостоянию людей;
- Р** бизнес – это исторически-непреходящее явление.



Рис. 3 Прагматическая концепция бизнеса.

В рамках этой концепции можно выделить несколько направлений:

- а) бизнес рассматривается как атрибут рыночной экономики, существование его в предшествующий период истории отвергается;
- б) бизнес признаётся атрибутом любого типа экономики;
- в) бизнес рассматривается, как форма любой деятельности любого одарённого сознанием человека;
- г) бизнес рассматривается, как разновидность деятельности людей, например, как предпринимательская деятельность, т.е. деятельность, связанная с созданием собственного дела, своей фирмы, либо как деятельность в исключительной сфере производства и продажи, материальных благ, либо как только лишь спекулятивная деятельность.

Прагматическая концепция в отличие от предшествующих не идеализирует ни настоящее, ни будущее. При последовательном же распространении этой концепции на действующую экономику становится понятным, что наиболее правы те теоретики бизнеса, которые, с одной стороны, не отождествляют бизнес с рыночной экономикой, с другой – рассматривают его как форму любой деятельности, любого одарённого сознанием человека.

Существование бизнеса в человеческом обществе обусловлено, прежде всего, ограниченностью материальных благ, необходимых для воспроизводства жизни человека, а так же специфическими чертами присущими человеку от природы.

## **2. Родовые (основные) признаки бизнеса**

При всём многообразии бизнеса, он имеет ключевые, родовые признаки, которые обязательно, так или иначе, проявляются при деловых отношениях.

Родовые признаки бизнеса:

1. Обмен деятельностью между субъектами экономики.
2. Стремление каждого участника сделки навязать другим свои интересы, когда другие отказываются принимать условия сделки, и тем самым добиться относительно лучших условий существования по сравнению с другими субъектами.
3. Стремление участников сделки реализовать свои интересы независимо от того реализуются ли при этом интересы других участников сделки.
4. Необходимость отстаивания интересов.
5. Инициативный характер деятельности участников сделки выражается способностью принимать решения и идти на риск.

6. Способность, готовность участников сделки идти на персональный риск для успешного проведения сделки.
7. Способность, готовность и умения приводить различные приёмы делового общения с целью достижения наиболее большей выгоды.
8. Способность предпринимать шаги в различных направлениях с целью обеспечения выгодной позиции для последующего поведения избранных приёмов делового общения.
9. Способность дифференцировать вероятные и действительные результаты сделок.
10. Способность определять приоритеты деятельности и подчинять им логику делового общения.

Все названные родовые признаки бизнеса, его стратегия, тактика в полной мере проявляется в современной рыночной экономике. Однако было бы наивно думать, будто они могут проявляться только так. Тем не менее, в условиях рыночной экономики они имеют вполне определённые видовые особенности, диктуемые товарно-денежными отношениями. Иные из них присущи бизнесу в тех формах экономики, где такие отношения отсутствуют в силу исторических обстоятельств, либо они имеют ограниченный характер распространения, либо на конец, они существуют в извращённом виде, не соответствующем их внутренней природе.

### **3. Бизнес как системное явление**

Бизнес – отношение между людьми в процессе их деятельности, при которой каждый стремится к достижению своих целей. Эти отношения носят противоречивый характер. Цели субъектов различны и взаимодействие между людьми происходит в процессе обмена деятельностью или её результатами.

Он происходит в форме сделок. Взаимовыгодные сделки – идеальное состояние деловых отношений. В реальности же при сделке одна сторона имеет преимущества по сравнению с другой.

Субъекты бизнеса идут на риски, им не гарантированы, положительны результаты сделки. Эффективность деятельности участников сделки зависит от владения приёмами делового общения, умение грамотно аргументировано отстаивать свою позицию. Бизнес имеет свою стратегию и тактику.

Стратегическая цель бизнеса – максимизация выгоды (дохода, прибыли, наживы, упрочнение и преумножение своей собственности, изменение своего положения в обществе) в процессе осуществления различных сделок.

Тактическая цель бизнеса – реализация этой стратегической установки в отношении с каждым конкретным контрагентом по каждому конкретному поводу с использованием конкретных условий осуществления, сроков и предмета сделки. В условиях рыночной экономики они имеют вполне определённые видовые особенности, обусловленные товарно-денежными отношениями.

Особенно важно правильно определять приоритеты в своей деятельности, умение подчинить им логику делового общения.

Бизнес – термин, которым обозначаются отношения только на микро уровне, то есть непосредственные отношения между субъектами.

«Деловая» природа бизнеса определяется:

- широтой понятий в более конкретной характеристике отношений развивающихся между определёнными субъектами;
- характером отношений субъектов, которые должны быть состязательными;
- отношение к конкуренции – здесь важен характер поведения конкурентов: пассивный, агрессивный или нейтральный, причины такого поведения и их коррекция;
- отношения к правовым нормам, которые определяют «коридор свободы» в поведении субъектов бизнеса.

Хозяйственный субъект (человек) вступает в деловые отношения по воздействию экономических интересов, т. е. под осознанной потребностью.

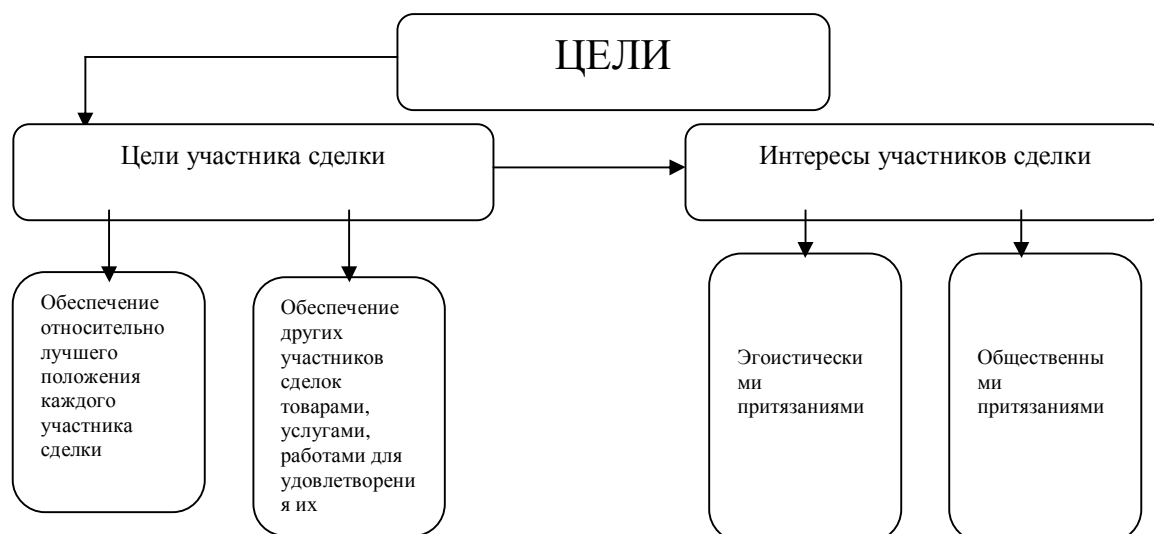


Рис. 4 Цели участников сделки.



Эгоистические интересы отражают положение каждого человека, как независимого субъекта экономики, они связаны с его стремлением обеспечить, себе относительно лучшие условия существования. Эгоистические интересы заставляют каждого человека стремиться к постоянному укреплению и воспроизведению своего экономического положения в сравнении с другими субъектами экономики. Эти интересы выражаются в трёх основных стратегических целях бизнеса:

1. сохранить, упрочить и преумножить свою собственность;
2. возместить затраты и получить максимальный доход;
3. сохранить и укрепить свою личную конкурентоспособность как работника по сравнению с другими работниками.

Общественные интересы в системе бизнеса. На ряду с экономическими каждому субъекту бизнеса присущи и общественные интересы. Они обусловлены необходимостью постоянного обмена деятельностью между субъектами. Субъекты экономики осуществляют свою деятельность для реализации потребности других людей, поэтому на ряду с эгоистическими реализует в ней и общественные интересы. Они работают для удовлетворения потребностей других людей и в этом случае бизнес является полезной деятельностью.

Субъекты экономики вступают в деловые отношения не только в соответствии с эгоистическими интересами, но также в соответствии с общественными потребностями и, следовательно, они реализуют свои общественные интересы.

Поэтому наряду с отмеченными целями бизнеса существуют другие:

1. стремление субъекта экономики добиться наибольшего эффекта в удовлетворении потребности конечного потребителя продукции;
2. стремление субъекта экономики сохранить и укрепить партнёрские отношения в сфере бизнеса;
3. стремление субъектов экономики к созданию и воспроизведению привлекательного общественного имиджа своей деятельностью.

Каждый субъект, вступая в сделку, объективно стремится реализовать в ней свои эгоистические притязания и общественные интересы. Они выражают противоположные тенденции развития деловых отношений:

1. тенденции конкуренции или соперничества;
2. тенденция интеграции деятельности различных субъектов экономики в единый поток общественно полезной деятельности.

Эгоистические и общественные интересы соотносятся между собой как первичные и вторичные, они абсолютно равнозначны и проявляются в деятельности людей одновременно.

#### 4. Субъекты бизнеса

С юридической точки зрения субъект – это носитель прав и ответственности.

В условиях современной рыночной экономики основу отношений между её субъектами составляет поиск каждым из таких субъектов способов реализации своего дела. Поэтому субъектами бизнеса выступают: предприниматели; коллективы предпринимателей и предпринимательские ассоциации; потребители и ассоциации потребителей; работники по найму; государственные структуры, а также государственные служащие.



### 5. Особенности потребительского бизнеса

*Потребители* – это равноправные участники деловых отношений, которые, делая свой специфический потребительский бизнес, реализуют свои потребительские интересы, извлекая выгоду из осуществляемых сделок в виде товара (работ, услуг).

По взаимоотношениям на рынках потребителями являются все, так как, выполняя определённые виды работ (услуг), изготавливая готовую продукцию, производитель или исполнитель пользуется для достижения поставленной цели сырьём и материалами, которые в свою очередь произвели другие производители. Таким образом, идёт бесконечный круг обмена товарами, работами (услугами). На рисунке - 6 показан непрерывный цикл движения и обмена.

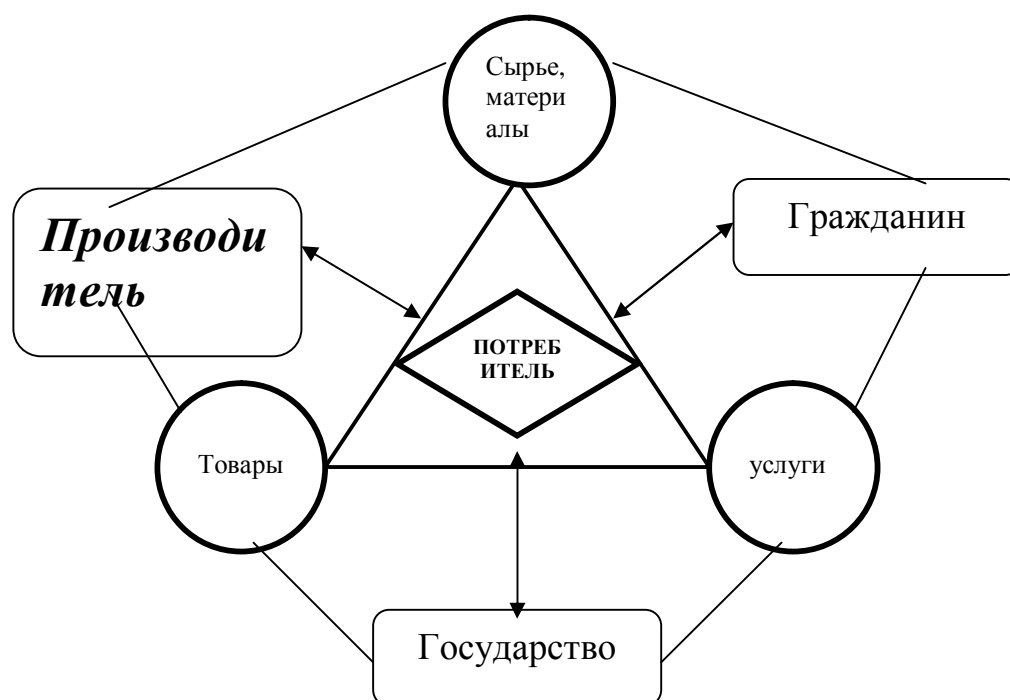


Рис. 6 Система потребительского поведения.

Этот процесс похож на «круговорот воды в природе». Участниками потребительского бизнеса выступают как физические лица, так и предприниматели – в качестве потребителей продукции других фирм. Это является важным фактором, балансирующим предпринимательские аппетиты каждого из деловых людей.

**Деловой интерес потребителей** - заключён в том, что потребление товаров и услуг – реализуется посредством самостоятельного установления контактов с производителями и продавцами продукции (услуг) на основе самостоятельного поиска контрагентов по принципу максимизации выгоды.

**Особенности потребительского бизнеса** можно свести в три основные позиции:

1. отражает всеобщее участие людей в системе деловых отношений;
2. отражает заинтересованность людей в конечных результатах производства;
3. является управляющей силой и стимулятором по отношению к предпринимательскому бизнесу.

**Основу потребительского бизнеса** составляет частная собственность на предметы потребления и услуги.

Из этой формы выросли и другие формы собственности – семейная, групповая, коллективная.

Частная собственность на предметы потребления и частная собственность на средства производства являются двумя взаимосвязанными компонентами системы деловых отношений. Без одного не может быть другого и наоборот.

### **6. Особенности предпринимательского бизнеса**

«Родителями» понятий «предприниматель» и «предпринимательство» можно назвать таких экономистов, как: Р. Кантильон, А. Смит, Ж.Б. Сей, А. Маршалл, Й. Шумпетер. Все они в той или иной степени определяли смысл предпринимательства в создании бизнеса, за счёт реализации трудных, смелых интересов проектов и идей, способность взять на себя связанный с этим риск и ответственность.

На сегодняшний день можно дать обобщённое определение предпринимательству. **Предпринимательство** - это динамичный, активный элемент бизнеса, представляющий собой инициативную, самостоятельную деятельность, осуществляемую на свой риск и под свою имущественную ответственность гражданами, объединениями граждан по производству продукции, выполнению работ и оказанию услуг с целью получения прибыли.

Философией предпринимательства является свободный индивидуализм, главная черта которого – обеспечение личного процветания за счёт собственных усилий, но это не противоречит интересам общества.

Предпринимательство формирует вокруг себя определённую среду, в которой утверждается уважение к личности как таковой. Реализует природное честолюбие человека, реализует стремление к самореализации и самоутверждению. Позволяет высвободить творческий потенциал людей, обеспечивает им сферу деятельности, сферу приложения своих сил.

*Основу предпринимательского бизнеса* составляют следующие позиции:

1. предпринимательство является следствием демократизации общества;
2. поддерживает процесс освобождения общества и личности от рутинных стагнаций производства, формирует тип мышления, формирует образ жизни;
3. является порождением среды бизнеса, оказывает преобразовывающее влияние и на саму среду и на личности людей, принимающих участие в этой деятельности;
4. предпринимательство не только является элементом системы бизнеса, но и является фактором его развития.

*Развитие предпринимательства означает:*

- рационализацию экономики;
- повышение конкурентоспособности; избавление от балласта неиспользуемых или плохо эксплуатируемых ресурсов; более полную реализацию главного потенциала общества – человека.

Предпринимательство, как элемент бизнеса не может быть отделено от труда, от ведения хозяйства, от присвоения. Труд и предпринимательство – это процессы целенаправленной деятельности по производству материальных и духовных благ.



Рис. 7. Содержание бизнес – деятельности.

*Предпринимательский бизнес выступает как экономическая категория, элемент бизнеса, тип хозяйствования и образ жизни.*

*Деловой интерес* предпринимателей реализуется через производство и продажу продукции (оказании услуг, выполнение работ). В процессе деятельности они выступают во взаимные деловые отношения, а также в деловые отношения с другими субъектами экономики.

Предприниматель всегда сохраняет за собой активную роль, по отношению к потребителю, так как может воздействовать на него сочетанием интересов компромиссного взаимоприемлемого поиска (рис. 8).

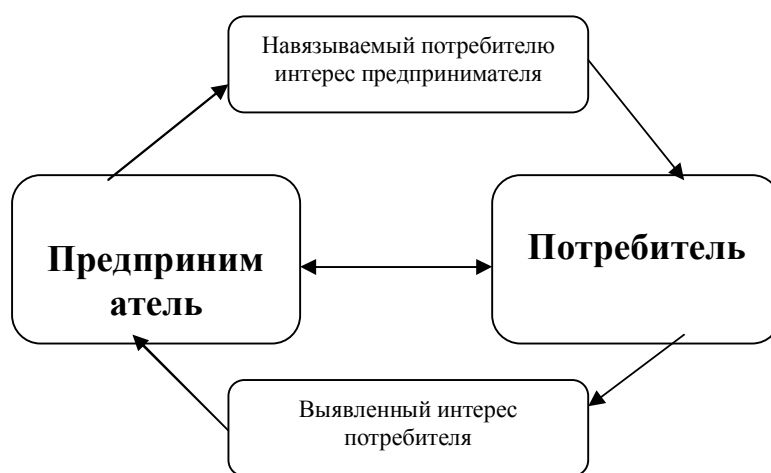


Рис. 8. Два возможных способа ограниченного сочетания интересов предпринимателя и потребителя.

Бизнес иногда сводят лишь к торговле и посредничеству. При этом порой эти формы предпринимательства ассоциируются со спекуляцией. Спекуляция в современных условиях хозяйствования – это лишь форма коммерческой деятельности, при которой потребитель оказывается, лишён возможности выбора и вынужден приобретать услуги (товары) по завышенным ценам.

Бизнес, однако – это не только торговля и посредничество, но (и, прежде всего) производство, составляющее основу экономической жизни любого государства. Именно с производством связано осуществление наиболее важных деловых инициатив.

## 7. Особенности наёмно- трудового бизнеса

*Граждане, работающие по найму* – это равноправные участники отношений в сделках с предпринимателями, которые реализуют свои трудовые интересы и извлекают выгоду из осуществления сделок.

Существует две теории системы наёмного труда:

1. марксистская теория;
2. немарксистская теория.

**В марксистской теории** система наёмного труда традиционно трактовалась как «купля-продажа» рабочей силы, обуславливающая эксплуатацию наёмных работников предпринимателями-капиталистами. Наряду с научными аргументами в пользу такого понимания широкое хождение в литературе имели и эмоциональные характеристики (например, система наёмного труда нередко определяется как «система наёмного рабства»). Динамика отношений между предпринимателями и наёмными работниками рассматривалась сквозь призму «абсолютного и относительного ухудшения положения пролетариата», которое с неизбежностью ставило вопрос о его объединении для свержения капитализма.

**Немарксистская наука** исходит из того, что заключение работниками и предпринимателями трудового соглашения не свидетельствует о неравноправных в принципе отношениях участников сделки, ибо никакой «продажи» рабочей силы (тем более «наёмного рабовладения») в условиях рыночной экономики не происходит. Происходит иное: один из участников сделки делает свой специфический бизнес в качестве нанимателя, другой – в качестве нанимаемого.

Главные мотивы отнесения деятельности наёмных работников к одному из элементов системы бизнеса:

Во-первых, предметом сделки между работником и предпринимателем является не «товар рабочая сила», а просто рабочая сила.

Сделка между предпринимателем и работником – это арендное соглашение, в котором оговариваются сроки, условия аренды и другие моменты, присущие арендному соглашению.

Во – вторых, заключая сделку обе стороны: и работники, и предприниматели делают инициативный выбор и идут на экономический риск.

Обе стороны, работодатель и наёмный работник:

- обмениваются своими достоинствами;
- стремятся навязать друг другу свои интересы;

- используют разнообразные приёмы давления друг на друга (например, заключение коллективных договоров между предпринимателями и профсоюзами; приглашение штрейкбрехеров);
- несут взаимную ответственность за нарушение условий соглашений и найме. Обе стороны осуществляют посредством сделки свою деловую стратегию и тактику.

*В третьих*, наёмные работники имеют возможность изменять свой социальный статус, превращаясь в собственников в результате приобретения акций предпринимательских фирм. Другой путь – по истечении срока соглашения о найме открыть своё дело и влиться в армию мелких предпринимателей

*Экономические интересы в наёмно- трудовом бизнесе* заключаются в том, что каждому экономическому субъекту свойственны свои собственные интересы, часть планов предпринимателя и наёмного работника совпадают (чем выше прибыль, тем выше заработная плата, к примеру), а часть имеет полярно противоположный характер (предприниматель не заинтересован в высокой оплате труда, а наёмный работник заинтересован).

В таких случаях стороны вынуждены идти на поиск компромиссных вариантов, что, в общем-то, и составляет основу взаимоотношений этих субъектов предпринимательского процесса.

*В России особенности работы по найму*, мы будем рассматривать с точки зрения Российского законодательства. Глава 2 ст. 37 Конституции Российской Федерации гласит: “Труд свободен. Каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию.

1. Принудительный труд запрещён.
2. Каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом - минимального размера оплаты труда, а также право на защиту от безработицы.
3. Признаётся право на индивидуальные коллективные и трудовые споры с использованием установленных федеральным законом способов их разрешения, включая право на забастовку.
4. Каждый имеет право на отдых. Работающему по трудовому договору, гарантируются (установленные федеральным законом) продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, оплачиваемый ежегодный отпуск”.



Граждане, работающие по найму выступают той мобильной силой, которая своим умением, навыками и трудом реализует план предпринимателя, изготавливая товары и оказывая услуги. Другими словами выступает в роли арендодателя собственной рабочей силы, получая за аренду фиксированную сумму дохода. Личный доход складывается из фиксированной заработной платы, выплат всех уровней, гонараров, которые получает наёмный работник в предпринимательской фирме на контрактной или иной основе. Реализуя свои трудовые интересы, наёмный работник, извлекает выгоду, осуществляя тем самым собственный бизнес.

Принципы найма на работу осуществляются по нескольким формам найма.

*Первая форма найма* осуществляется по средствам штатного расписания фирмы.

Штатное расписание- это документ, составленный на бланке предприятия, содержащий перечень должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладов, надбавок и месячном фонде заработной платы.

Штатное расписание может иметь следующий вид.

*Наименование предприятия,  
организации, учреждения.*

«Утверждаю»  
штат в количестве \_\_\_\_\_ единиц  
с месячным фондом заработной платы  
\_\_\_\_\_ рублей  
Руководитель предприятия  
Подпись  
Дата Печать

КОД И НАИМЕН ОВАНИЕ СТРУКТУР НОГО ПОДРАЗД ЕНЕНИЯ	НАИМЕН ОВАНИЕ ДОЛЖНО СТИ	КОЛИЧЕС ТВО ШТАТНЫ Х ЕДИНИЦ	ДОЛЖНОСТ НЫЕ ОКЛАДЫ	НАДБАВК И (Персональ ные, прочие)	МЕСЯЧНЫЙ ФОНД ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ
1	2	3	4	5	6

***По средствам такого общения предприниматель может нанимать работника двумя способами:***

- на условиях постоянной работы;
- на условиях штатного совместительства.

Все работы, предусмотренные штатным расписанием, выполняются штатными работниками, с которыми предприятие заключает трудовые договоры (контракты).

Для выполнения отдельных видов работ предприятием организуется заключение договоров гражданско-правового характера – подряда, поручения, перевозки, возмездного оказания услуг, авторские и др. – такой вид найма будет считаться *вторым*.

**Эти две формы найма на работу следует различать, так как первая строится на основе трудового законодательства, а вторая на основе гражданского.**

**Договора различаются по нескольким существенным направлениям, которые и определяют их содержание.**

Таблица 1.

***Отличия трудового договора от договора  
гражданско-правового характера.***

Трудовой договор	Договор гражданско-правового характера
<b><i>1. Отношения сторон по договорам регулируются различными отраслями законодательства</i></b>	
Трудовое законодательство –ТК	Гражданское законодательство – ГК РФ
<b><i>2. Специфика обязанности</i></b>	
<b>Выполнение работ по определённой специальности, квалификации, должности продолжительное время</b>	Выполнение конкретных работ, оказание услуг строго в соответствии с договором, обычно не продолжительное время
<b><i>3. Организация труда</i></b>	

<b>Работник подчиняется правилам внутреннего трудового распорядка, исполняет распоряжения администрации</b>	Работник организует свою работу сам, не подчиняясь внутреннему трудовому распорядку, ему оплачивается конечный результат
<b><i>4. Предоставление компенсаций и льгот</i></b>	
<b>Работник пользуется социальными компенсациями, гарантиями и льготами согласно трудовому законодательству</b>	Работники не подпадают под обязательное предоставление компенсаций, гарантий и льгот, если иное не предусмотрено договором
<b><i>5. Вопросы материальной ответственности работников за ущерб, причинённый предприятию</i></b>	
<b>Материальная ответственность предусмотрена ТК РФ и может быть ограничена размером среднего заработка</b>	Ответственность наступает в полном размере согласно гражданскому законодательству

### **8. Государственный и частно-государственный бизнес**

*В современной рыночной экономике государство выступает не как внешняя сила по отношению к субъектам деловых отношений, а как естественное порождение и атрибут самой системы деловых отношений.*

Главной целью государства является обеспечение гарантий постоянного воспроизведения деловых отношений.

*Содержание этих гарантий состоит в следующем:*

- если каждый из субъектов деловых отношений руководствуется в своей деятельности общепринятыми в стране правилами и нормами, являющимися законами этой страны, ему обеспечено постоянное воспроизведение его положения свободного участника деловых отношений;
- если происходит соблюдение этих правил и норм участниками деловых отношений, данные отношения не только воспроизводятся, но и развиваются.

*Для обеспечения гарантий государство выполняет в экономике определённые функции:*

- принятие законов и других директивных документов, а также контроль за их соблюдением;

- применение методов косвенного стимулирования участников деловых отношений к занятию определёнными видами деятельности (налоги, цены, кредиты, нормы амортизации, предельные уровни оплаты труда и продолжительности рабочего дня);
- использование государственного бюджета для перераспределения доходов и финансирования деятельности в определённых областях экономики;
- распределение государственных заказов на выпуск определённых видов продукции;
- программирование (планирование) развития экономики;
- формирование «государственного» сектора экономики, функционирующего на базе государственной собственности на средства производства под прямым контролем органов государственного управления.

Выполняя эти функции, государство практически способствует воспроизведению и развитию деловых отношений.

Все эти функции выполняются непосредственно органами государственного управления, конкретно – работниками органов государственного управления. Данные люди уже являются субъектами деловых отношений – как потребители продукции и как наёмные работники. Они уже выступают, как субъекты деловых отношений и в качестве государственных служащих.

Здесь важно обратить внимание на то, что данные категории работников занимаются бизнесом особого рода, который нельзя отнести к разновидностям обычного предпринимательского бизнеса.

В нём следует выделить две стороны, которые могут быть определены соответственно как общественно-государственный бизнес и частно-государственный бизнес.

В своём единстве обе названные стороны бизнеса составляют специфическую формулу, в которой фактически протекает реализация указанных выше функций государства и экономики.

*Общественно государственный бизнес* состоит в исполнении государственными органами действий, в ходе которых последние оказываются партнёрами негосударственных организаций и реализуют особый государственный деловой интерес.

Это партнёрство проявляется в следующих действиях:

- государство в лице государственных предприятий осуществляет предпринимательскую деятельность;

- государство переводит предпринимательские фирмы из государственной собственности в негосударственную (такие процессы называются приватизацией и корпоратизацией предприятий);
- государство играет роль заказчика продукции предпринимательских фирм;
- государство перераспределяет бюджетные ресурсы, изымая финансовые средства у одних компаний и передавая их другим компаниям;
- применяя методы регулирования и программирования экономики, государство способствует межотраслевому движению капитала, установлению определённых отношений между различными субъектами деловых отношений;
- государство проводит внешнеэкономическую и таможенную политику, содействую либо препятствуя деятельности своих и иностранных бизнесменов.

*Государственный интерес в большей или меньшей степени отражает фактически существующие интересы общества, как единого целого, входит в соприкосновение с частным интересом, а как институт власти имеет возможность навязывания своих интересов остальным субъектам бизнеса.*

**Содержание** *частно-государственного бизнеса состоит в том, что, исполняя свои должностные обязанности, государственные служащие также занимаются бизнесом.*

Однако под частно-государственным бизнесом мы понимаем не выполнение государственными служащими побочной деятельности, способной принести им доход, а именно исполнение ими своих обязанностей по основному месту работы, т.е. в государственных органах.

Такие действия могут быть классифицированы как бизнес по следующим условиям:

- 1) Частные интересы проявляются через любые формы государственного регулирования экономики;
- 2) Применяемые решения и документы, вольно или невольно, дают определённые преимущества одним субъектам бизнеса над другими;
- 3) Государственные служащие имеют возможность лоббировать в пользу предпринимателей, желающих реализовать свой предпринимательский проект.

Роль государства как субъекта предпринимательского процесса может быть различной в зависимости от общественных условий, ситуации, складывающейся в сфере деловой активности и тех целей, которые оно ставит перед собой.

*В конкретной ситуации государство может быть:*

- *тормозом* развития предпринимательства, когда оно создаёт крайне не благоприятную обстановку для развития предпринимательства или запрещает её;
- *посторонним наблюдателем*, когда государство прямо не противодействует развитию предпринимательства, но в то же время и не способствует этому развитию;
- *ускорителем предпринимательского процесса*, когда государство ведёт постоянный и активный поиск мер по вовлечению в предпринимательский процесс новых экономических агентов.

Таким образом, развитие предпринимательского бизнеса порождает государственный бизнес, который, в свою очередь, становится атрибутом системы деловых отношений.

Государственный бизнес представляет собой один из способов классификации предпринимательской деятельности в виде – *государственного предпринимательства*.

*Государственное предпринимательство можно определить, как форму осуществления экономической активности от имени предприятия учреждённого:*

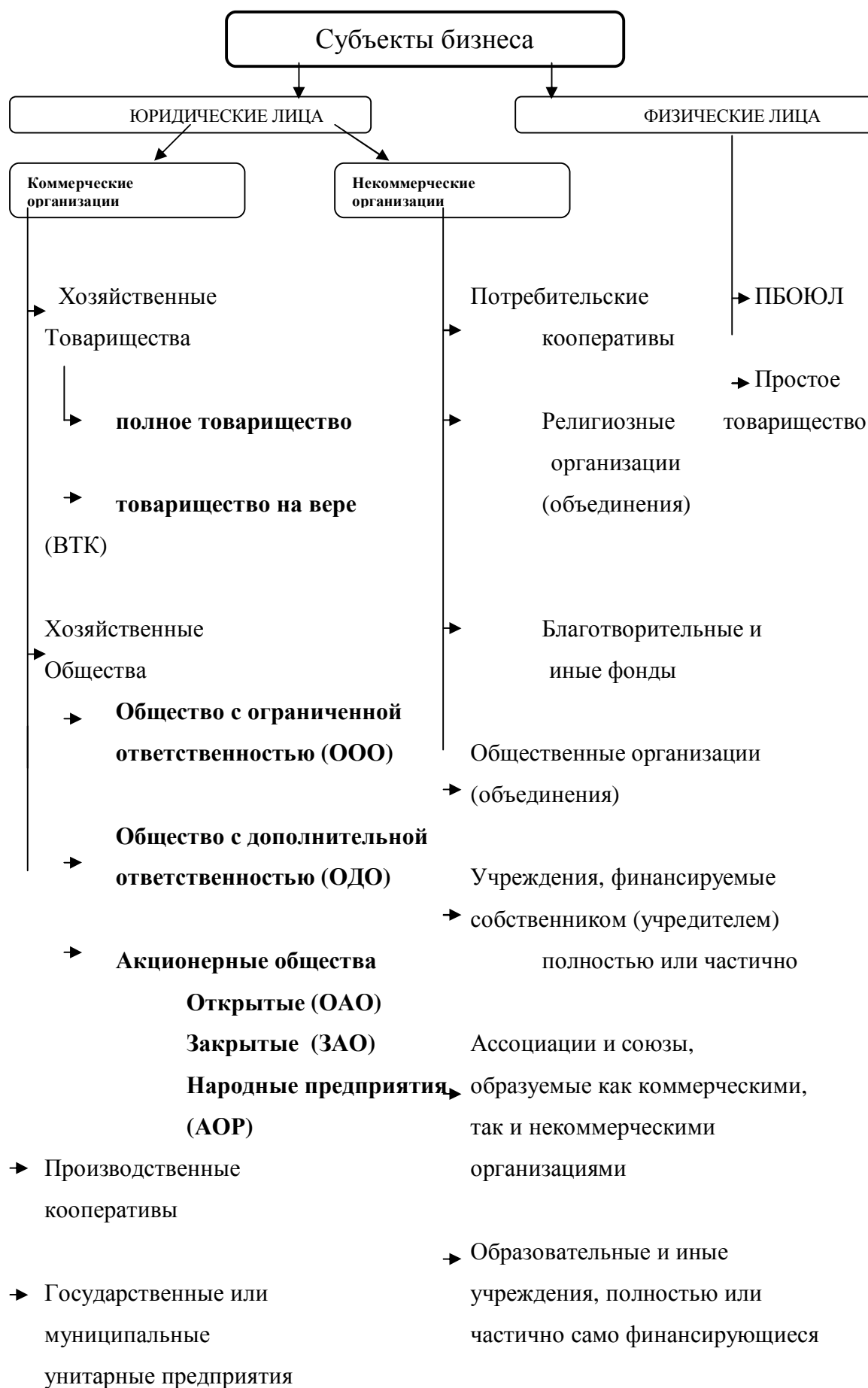
- *государственными органами управления, которые, уполномочены в соответствии с действующим законодательством, управлять государственным имуществом (государственное предприятие);*
- *органы местного самоуправления (муниципальные предприятия).*

Собственность такого рода предприятий - это обособленная часть государственного и муниципального имущества, бюджетных средств и других источников.

### **9. Основные организационно-правовые формы предпринимательского бизнеса**

В каждой стране существует своя правовая база предназначенная для регулирования отношений в сфере деловой активности. Для России в качестве такой деловой правовой базы выступает Гражданский кодекс Российской Федерации, законодательно закрепляющий организационно-правовые формы, в рамках которых можно официально осуществлять предпринимательскую деятельность.

На рисунке 9 показаны основные организационно-правовые формы предприятий.



*Рис. 9 Организационно правовые формы предприятий в России.*

*Физические лица* – это правоспособные и дееспособные граждане, обладающие способностью иметь гражданские права и нести обязанности под своим именем.

Гражданским Кодексом Российской Федерации определение прав и ответственности граждан (физических лиц) определены статьями 17-47.

Параграф 1 ст. 48 п.п. 1 ГК РФ даёт общее понятие юридического лица, в котором говорится: *«Юридическим лицом признаётся организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.*

*Юридические лица должны иметь самостоятельный баланс и смету».*

*Коммерческая организация (деловое предприятие)* – это юридическое лицо, основная цель которого получение прибыли и её распределение между учредителями (физическими и юридическими лицами).

*Хозяйственные товарищества* – это коммерческая организация, обладающая на правах собственности обособленным имуществом, с разделёнными на доли (вклады) уставным или складочным капиталом.

Товарищество может создаваться:

1. индивидуальными лицами;
2. индивидуальными лицами и коммерческими организациями;
3. коммерческими организациями.

Существует полное товарищество и товарищество на вере.

ÿ Полное товарищество<sup>1</sup> – это объединение нескольких физических и (или) юридических лиц для осуществления совместной хозяйственной деятельности на основании договора между ними. Однако полное товарищество не является юридическим лицом, и его члены сохраняют полную самостоятельность, но несут солидарную ответственность по обязательствам товарищества всем своим имуществом.

ÿ Товарищество на вере<sup>2</sup> – это объединение хозяйственной деятельности на основе договора. Складочный капитал товарищества формируется на основе вкладов и долей, вносимых нескольких физических лиц и (или) юридических лиц для совместной

---

<sup>1</sup> ГК РФ ст. 81

<sup>2</sup> ГК РФ ст. 82-86



деятельности. Участники, которые вносят свои доли в формируемый складочный капитал товарищества на вере, именуется **полными товарищами**. Участники, которые вносят в складочный капитал не доли, а вклады, называют **вкладчиками**. Товарищество на вере, следовательно, объединяет полных товарищей и вкладчиков.

Аналогичным образованием по западному праву являются коммандитные товарищества, в состав которых входят **комплементарии**<sup>3</sup> и **коммандитисты** (вкладчики). Коммандитное товарищество представляет собой такое объединение участников, когда комплементарии несут неограниченную ответственность по обязательствам товарищества, *а коммандитисты – только в пределах своего вклада*.

*Хозяйственное общество* – это коммерческая организация, уставный фонд которой формируется одними или несколькими физическими и (или) юридическими лицами путём внесения ими своих долей (или полной величины уставного капитала, если в качестве учредителя выступает одно лицо).

В качестве долей могут рассматриваться денежные или материальные средства, интеллектуальный капитал. Ценные бумаги или имущественные права, имеющие капитала и имущественных прав в денежной форме.

Существует пять форм хозяйственных обществ:

- Общество с ограниченной ответственностью;
- Общество с дополнительной ответственностью;
- Акционерные общества (открытые, закрытые и народные предприятия).

Общество с ограниченной ответственностью<sup>4</sup> - это коммерческая организация, учредителем которой выступает одно или несколько физических и (или) юридических лиц, которые несут ответственность по обязательствам общества и риск убытков в пределах только внесённых или вкладов.

Общество с дополнительной ответственностью<sup>5</sup> - юридическое лицо (хозяйственное общество, учреждённое одним или несколькими физическими лицами). Отличие такой формы хозяйственного общества от общества с ограниченной ответственностью состоит в том, что ответственность по обязательствам такого общества распространяется на имущество учредителя (учредителей), а не только его вклад в уставный капитал. Кроме того, при наличии двух и более учредителей учредители такого общества в действие вступает положение о солидарном несении ответственности. При банкротстве одного из учредителей его ответственность по

---

<sup>3</sup> От латинского *complementum* - дополнение

<sup>4</sup> ГК РФ ст. 87-94; Закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г.

<sup>5</sup> ГК РФ ст. 95

обязательствам общества распределяется между остальными учредителями пропорционально их вкладам.

Û Акционерные общества – по своим сравнительным характеристикам обобщены в таблице 2.

Таблица 2.

Сравнительная характеристика организационно-правовых форм коммерческих организаций.

Отличительный признак	Акционерные общества		
	Открытые	Закрытые	Народные предприятия
1	2	3	4
Правовые основы	<b>ГК РФ ст. 96-104</b>		
	<b>Закон «Об Акционерных обществах» от 24.11.1995 г</b>		
			<b>Закон «Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятиях)» от 09.07.1998 г.</b>
Кто может быть учредителем (участником)	<b>Физические лица; юридические лица (кроме государственных органов и органов местного самоуправления, если иное не установлено законами)</b>		<b>Акционеры – работники предприятия (75 %) и др. акционеры (путём преобразования коммерческой организации)</b>
Учредительные документы	<b>Уста акционерного общества ( договор о создании АО не является учредительным документом).</b>		
Название членов (учредителей)	<b>Акционеры</b>		<b>Акционеры народного предприятия</b>

Отличительный признак	Акционерные общества		
	Открытые	Закрытые	Народные предприятия
1	2	3	4
Фирменное наименование (элементы наименования)	<b>Содержит указание на то, что общество является акционерным</b>		
Наименование уставного капитала (фонда)	<b>Уставный капитал</b>		
Минимальный размер <sup>6</sup> уставного капитала	<b>1000 ММОТ</b>	<b>100 ММОТ</b>	<b>1000 ММОТ</b>
Ограничения по численности и составу учредителей (участников)	<b>Может быть 1 человек</b>		<b>Не менее 45 и не более 5000 человек</b>
	<b>Число акционеров не ограничивается</b>	<b>Не может превышать 50 человек</b>	
	<b>Не может быть создано другим хозяйственным обществом состоящим из одного лица</b>		
Ограничения по численности участников, не принимающих личного трудового участия	<b>Ограничения отсутствуют</b>		<b>Акционерам, не принимающих участия, может принадлежать не более 20 % уставного капитала.</b>
Ответственность	<b>В пределах стоимости своих акций; на лиц, имеющих право давать указания, может быть возложена субсидиарная ответственность</b>		
Высший орган управления	<b>Общее собрание акционеров</b>		

<sup>6</sup> ММОТ – определён как - минимальный размер оплаты труда, на сегодняшний день для такого расчёта применяется ставка в размере 100 рублей.

Органы общего управления	<b>Совет директоров (наблюдательный совет)</b>		<b>Наблюдательный совет</b>
Органы руководства текущей деятельностью (исполнительный орган управления)	<b>Либо единоличный орган – директор (генеральный директор), либо единоличный и коллегиальный; директор (генеральный директор) и правление, дирекция.</b>		<b>Генеральный директор ( он же председатель наблюдательного совета ( если уставом не предусмотрено иное)).</b>
Порядок принятия решения общим собранием	<b>Решение на общем собрании принимаются большинством голосов (одна акция – один голос). Уставом может быть предусмотрено ограничение максимального числа голосов, предоставляемых одному акционеру.</b>		<b>Часть вопросов решается на основе принципа: один акционер – один голос; другая часть – по принципу: одна акция – один голос</b>
Право выхода из данной организации	<b>Свободная продажа и покупка акций. Право выхода не ограничено.</b>	<b>Преимущественное право покупки акций имеют члены ЗАО</b>	<b>Право выхода не ограничено. Акционеры имеют право продать акции в первую очередь акционерам, а в случае их отказа – самому предприятию ( или его работникам не являющимися акционерами)</b>

Право передачи доли в уставном капитале участникам или третьим лицам	<b>Право передачи не ограничивается (свободная продажа акций)</b>	<b>Возможно с согласия других членов ЗАО</b>	<b>Работник-акционер имеет право продать не более 20 % своих акций другим акционерам НП или самому НП, а в случае их отказа работникам НП, не являющимися акционерами.</b>
Право наследования доли в уставном капитале	<b>Право наследования не ограничено</b>	<b>Наследование акций возможно при согласии других членов ЗАО</b>	<b>Наследуется выкупная стоимость акций; акции выкупаются народным предприятием.</b>
Порядок распределения прибыли	<b>Пропорционально числу акций.</b>		

У Производственный кооператив (*артель*)<sup>7</sup> – **коммерческая организация** со статусом юридического лица, представляющая собой добровольное объединение граждан для совместной (по средствам объединения собственности и усилий) производственной или иной хозяйственной деятельности. Собственность такого кооператива (артели) складывается из паёв (пай - долевая собственность).

Деятельность кооператива строится на личном участии его членов в производственной (хозяйственной), деятельности, хотя в кооперативах допускается участие и юридических лиц.

По типологии производственные кооперативы (артели) делятся на:

- производственные;
- перерабатывающие;
- сбытовые;
- Строительно-ремонтные;
- Сервисные;

- По выполнению различного рода работ (добыча полезных ископаемых, решение НТП).

ÿ *Унитарные предприятия*<sup>8</sup> – это коммерческая организация, не наделённая правом собственности на закреплённое за неё имущество. В форме унитарных могут быть лишь государственные или муниципальные предприятия.

Предприятия, организуемые по решению органов местных властей, относятся к категории унитарных муниципальных предприятий. Если оно создаётся по решению уполномоченного на то государственного органа, то считается государственным унитарным предприятием. Такие предприятия наделяются имуществом с правом хозяйственного владения или оперативного управления.

Среди государственных унитарных предприятий выделяют федеральные казённые предприятия – хозяйственные предприятия созданные по решению Правительства Российской Федерации и наделённые имуществом, передаваемым в оперативное управление.

*Некоммерческая организация* – это юридическое лицо, для которого получение прибыли, и её распределение между учредителями не выступает в качестве основных целей, получаемая прибыль используется для саморазвития, достижения уставных целей предприятия.

ÿ *Потребительский кооператив* объединяет физических и юридических лиц на основе их членства. Он не предполагает обязательного личного участия своих членов в общих делах. Кооператив – это добровольное объединение граждан, основанное на взаимном доверии. Подобное «взаимное доверие» редкость в наши дни. Однако в таких областях, как строительство гаражей, освоение садовых участков, участие в строительстве и реконструкции жилых зданий. В Российской практике возникает взаимное доверие и учреждаются подобные потребительские кооперативы.

В таких кооперативах не существует законодательных ограничений на круг участников: как в России, так и за рубежом. Один и тот же гражданин может быть членом нескольких кооперативов. Членами потребительских кооперативов могут быть, как юридические, так и физические. Юридические лица участники потребительского кооператива могут быть коммерческими и некоммерческими организациями.

Участники кооператива за счёт своих взносов (пай) формируют паевой фонд.

---

<sup>7</sup> ГК РФ ст. 107-112; Закон « О производственных кооперативах» от 10.04.1996 г.

<sup>8</sup> ГК РФ ст. 113-115; Закон «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях»

Пай – это сумма денежного взноса или доля в уставном капитале кооператива.

ÿ *Общественные и религиозные организации (объединения)* – представляют собой добровольные объединения граждан для удовлетворения своих духовных и иных не материальных потребностей. По законодательству России они признаются юридическими лицами (ГК РФ). Общественными объединениями считаются политические организации, научные академии, религиозные организации, образовательные, спортивные, творческие федерации, ассоциации и союзы.

Предпринимательская деятельность общественных объединений является весьма специфической разновидностью предпринимательской деятельности на территории Российской Федерации.

Эта специфика обусловлена рядом обстоятельств:

1. Общественные объединения не являются предпринимательскими фирмами по существу.
2. Они создаются не для предпринимательских целей непосредственно, а по иным причинам.
3. В уставе таких организаций обычно отмечается безприбыльный характер их функционирования. Тем не менее, они имеют возможность заниматься предпринимательским бизнесом. Поскольку законодательство России не содержит запретов на это.
4. Предпринимательская деятельность общественных объединений регулируется Законом «Об общественных объединениях», налоговым и административным законодательством.

ÿ *Фонды* – это новый вид юридических лиц, не имеющие достаточной правовой базы для обоснования своей деятельности.

*Фонд как организация* – это не коммерческая организация, не основанная на членстве его участников (учредителей).

*Фонды как ресурсы* – это совокупность денежных или иных ресурсов, находящихся в распоряжении тех или иных ассоциаций, объединений предприятий организаций, государственных институтов иностранных и Российских граждан, предназначенных для специальных целевого использования (назначения).

ÿ *Учреждения* – это некоммерческие организации, не являющиеся собственниками своего имущества. Цель создания учреждений – осуществление управленческих

социально культурных и других функций финансируемых частично или полностью учредителем.

К их числу относятся: органы государственного и муниципального управления, учреждения образования и просвещения, культуры и спорта, социальной защиты, а так же другие учреждения.

ÿ *Некоммерческое партнёрство* – это организация, действующая в соответствии с договором, который заключается между двумя и более лицами. Эта организация преследует некоммерческие цели. Определение дано в Федеральном Законе Российской Федерации «О некоммерческих организациях».

«Некоммерческим партнёрством признаётся основанное на членстве некоммерческая организация, учреждённая гражданами и ( или) юридическими лицами, для содействия её членами в осуществление деятельности, направленной на достижение следующих целей: социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развитие физической культуры и спорта, удовлетворение духовных и иных не материальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешение споров и конфликтов, оказание юридической помощи, а так же в иных целях, направленных на достижение общественных благ».

ÿ *Ассоциации и союзы* могут создаваться, как коммерческими, так и некоммерческими предприятиями (организациями).

ÿ *Негосударственные образовательные учреждения* – это не коммерческие организации, осуществляющие деятельность по предоставлению услуг в области образования. Такие организации, как правило, образуются на базе государственных образовательных учреждений (школ, училищ, вузов).

Не смотря на некоммерческую направленность при создании негосударственных образовательных учреждениях. Они часто преследуют коммерческие цели и извлекают прибыль от обучения, подготовки, переподготовке кадров, выдачи сертификатов и дипломов.

### **10. Инфраструктура бизнеса**

В системе бизнеса, как и в любой другой системе можно выделить базисные элементы и элементы бизнес структуры.



Базисные элементы системы бизнеса охватывают сферы:

- непосредственно производства товаров, оказания услуг, выполнения работ;
- потребления товаров, использования услуг.

*Инфраструктура бизнеса* – это совокупность организаций, которые опосредуют взаимодействие между производителями, продавцами и потребителями товаров и услуг. Она обеспечивает движение материальных ресурсов, рабочей силы, информации капитала как единого целого.

Элементы системы бизнеса, которые осуществляют виды деятельности, отнесённые к его инфраструктуре, называются инфраструктурными элементами системы бизнеса.

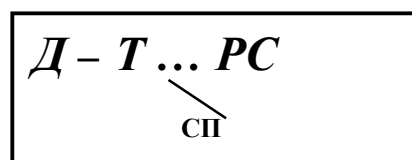
*Функции инфраструктуры бизнеса* выполняются по следующим принципам, когда:

- обеспечивают производителям возможность специализировать в избранных видах производственной деятельности;
- содействуют всем субъектам бизнеса в реализации их интересов;
- содействуют ускорению хозяйственных процессов и повышению динамизма деловой активности;
- формируют общественные регуляторы деловой активности, обладающие способностью осуществлять её мониторинг и контроль за развитием и взаимодействием элементов системы бизнеса;
- прогнозируют, а при необходимости программируют развитие системы бизнеса и её элементов.

Предпосылкой формирования инфраструктуры бизнеса является кругооборот фондов.

Он состоит из трёх стадий:

1 стадия: формирование условий производства путём инвестирования капитала в денежной форме в средства производства и найм рабочей силы.



**Д – первоначально авансированная стоимость, (капитал),**

**Т – товар; СП – средства производства; РС – рабочая сила.**

Денежный капитал предпринимателя становится условием приобретения товаров, необходимых для организации производства.

2 стадия: производство товаров и услуг.

На этой стадии рабочие из сырья, материалов, используя различное оборудование, инструменты создают новые продукты.

... П ...

3 стадия: реализацию новых, производственных товаров и получение дохода.

Г\* - Д \*

Реализация возможна своими собственными силами или с помощью посредников – агентов, брокеров.

Все стадии оборота капитала взаимосвязаны и образуют кругооборот, участвующий в формировании бизнеса как единого целого.

$D - T \dots PC \dots П \dots T^* \dots D^*$   
СП

**Д - первоначальная авансовая стоимость, (капитал)**

**Т - товар;**

**РС - рабочая сила;**

**СП - средства производства;**

**П- процесс производства продукта;**

**Т\* - произведённый продукт;**

**Д\* - возросшая первоначально авансированная стоимость.**

Таким образом, предпринимательский бизнес не только формирует деятельность в базисной сфере, но и создаёт возможность и необходимость возникновения инфраструктурных элементов. Они необходимы не только производителю, но и потребителю.

С развитием рынка всё большую роль играет сфера обращения. В ней происходит обмен товара на деньги (Т-Д) и денег на товар (Д-Т). Возникают два важных обстоятельства.

Первое, связь между производителем и потребителем может быть обеспечена посредником.

Второе, деньги попадают в сферу обращения и формируют финансовый рынок. Возникает посредническая деятельность в финансовой сфере.

В составе инфраструктуры системы бизнеса принято выделять две группы типов деятельности, которые формируют две группы связей внутри инфраструктуры бизнеса: *вертикальные и горизонтальные связи*.

*Горизонтальные* связи инфраструктуры бизнеса представляют собой совокупную деятельность предпринимательских фирм, которые выполняют посредническую роль на отдельных секторах рынка. Выделяют следующие типы посредников:

- торговое посредничество на рынке товаров и услуг;
- финансовое посредничество на рынках банковских, инвестиционных и страховых услуг;
- трудовое посредничество на рынке рабочей силы;
- информационное посредничество на рынках информации, образования, консалтинга, рекламы, публич рилейшнз.

*Вертикальные* связи инфраструктуры бизнеса представляют собой совокупную деятельность различных структур, участвующих в перераспределении ресурсов, координирующих, контролирующих горизонтальные связи.

Вертикальные связи формируют: государство, торгово-промышленные палаты; центральные банки и другие, а иногда и временные объединения.

Главную роль в формировании вертикальных связей играет государство в лице своих структур и это, прежде всего, государственные учреждения и организации.

Государственные организации как элементы инфраструктуры современного бизнеса выполняют следующие функции:

- разработка, принятие и организация исполнения законодательных правил и норм;
- формирование приоритетов и деловой деятельности различных субъектов бизнеса, функционирующих на отдельных секторах рыночной экономики; такие приоритеты формируются исходя из интересов национальной безопасности, объективной необходимости интегрирования в международное экономическое пространство, поддержание, так называемых «социально-значимой деятельности»

в рамках отдельных отраслей и экономических регионов, поддержание развития социальной структуры общества, включая сглаживание социальных конфликтов, поддержание экономической безопасности общества;

- стимулирование инновационной деятельности в области освоения новых рыночных ниш ( видов и направлений деятельности), содержания технологий, деловой деятельности;
- обеспечение стабильности функционирования и развития деловой деятельности с помощью антиинфляционной и антимонопольной политики, денежных, кредитных, бюджетных способов регулирования, а так же воздействия на занятость населения;
- контроль за деятельностью различных субъектов современного бизнеса.

Методы регулирования государственной деловой деятельности можно подразделить на *прямые* (ограничения, запреты, лицензии) и *косвенные* (налоги, страхование, кредиты).

Вертикальные связи формируются в результате финансовой деятельности государства. Финансовая деятельность государства – это деятельность по образованию, распределению и использованию централизованных и децентрализованных фондов денежных средств. Для осуществления этих целей создаётся совокупность финансовых институтов, которые вместе образуют финансовую систему. В неё входят: бюджетная система; финансы хозяйствующих субъектов; страхование и кредитование. Систему кредитных отношений в России возглавляет Центральный банк РФ.

Рекомендуемая литература.

1. А.Р. Алаверов Основы теории финансов: Учебно-практическое пособие/ Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М.: МЭСИ. 2001.-79с.
2. Асаул А.Н., Ключев А.Ф., Кудрявцев А.В., Рыбнов Е.И. Экономика предпринимательства: Учеб. пособие. – М.: изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ.-2000.-164с.
3. Барчук И.Д. Америка: рыночная экономика и образ жизни. Впечатления, факты, размышления. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2001 – 172 с.

4. Бусыгин А.В. Предпринимательство: Учеб. – 2-е изд., испр. – М.: Дело 2000.-640 с.
5. Основы предпринимательской деятельности. Под. ред. Власовой М. 1998
6. Галаган. История предпринимательства российского. От купца до банкира. «Осень-89». 1997.
7. Ганин Д.В., Коломиец Т.Д., Потапова О.Н., Рубин Ю.Б. Основы бизнеса: Учебное пособие 3-е издание/ Московский государственный университет экономики. Статистики и информатики. – М.: МЭСИ. 2002.- 433с.
8. Грибов В.Д. Основы бизнеса: Учебное пособие. -: Финансы и статистика, 2001. – 160с.: ил.
9. Емельянов Е.Н., Поварницына СЕ. Психология бизнеса. Армада. 1998.
10. Экономика и бизнес (под ред. В.Д. Камаева – М.: изд-во МГТУ, 1993. – 464 с., ил.

## МАРКЕТИНГ

### 1. Товарный маркетинг: задачи и инструментарий. Товарные стратегии

Товар - важнейшая категория маркетинга. Создание товара, отвечающего требованиям потребителей, и выведение его на рынок — одна из главных задач маркетинга.

**Товар - предмет или действие, обладающие полезными свойствами и предназначенные для продажи.**

Товары можно классифицировать следующим образом:

- по потребительскому назначению: производственного назначения, потребительские;
- по иерархии потребностей: первой необходимости, тщательного выбора, престижные;
- по времени потребления: длительного пользования, краткосрочного использования, немедленного потребления;
- по типу спроса: повседневного спроса, пассивного спроса, предварительного выбора, особого спроса, ..
- по товарному поведению: лидеры, локомотивы, тактические, зазывные;
- по товарной специализации: продовольственные, непродовольственные, услуги;
- по степени новизны: принципиально новый, кардинально усовершенствованный, модифицированный, рыночной новизны, новой сферы применения.

**Товарная политика фирмы — комплекс базовых решений по выводу на рынок нового товара, сохранению старого товара, изменению ассортимента.**

Товарная политика должна соответствовать миссии фирмы и служить достижению ее целей. Все решения, принимаемые в рамках товарной политики, должны учитывать не только потребности клиентов и стратегические подходы, используемые конкурентами, но также и общественное мнение, и законодательные акты, оказывающие влияние на производство.

Качество является одним из основных орудий позиционирования товара. **Качество — совокупность свойств и характеристик продукта или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или**

**предполагаемые потребности.** Уровень качества — степень полезности, набор свойств, степень соответствия требованиям покупателя и продавца.

**Конкурентоспособность — способность товара быть проданным на рынке в присутствии конкурирующих товаров,** определяется как результат сопоставления качества товара с соответствующими показателями товара конкурента.

К основным потребительским свойствам товара относятся: физические (форма, цвет, вес, объем, вкус, запах, прочность, надежность, срок службы, технологические параметры, материал); эстетические (дизайн, стайлинг - художественное конструирование, соответствие стилю, моде); эргономические (приспособление товара к организму потребителя); функциональные (соответствие назначению); символические (приписываемые потребителем, удовлетворяющие потребность в самоутверждении и уважении); экономические (экономичность, цена); дополнительные (до- и послепродажное обслуживание).

Составной частью товарной политики является инновационная политика. **Инновационная политика фирмы — это комплекс оперативных и стратегических решений и действий по разработке и выпуску новых товаров или обновлению (модернизации) старых товаров.** Причины устаревания и обновления товаров: научно-технический прогресс; изменение культуры потребления; изменение социальных установок; изменение культурного уровня; совершенствование государственных стандартов; конкуренция; усталость потребителя от товаров.

В процессе разработки нового товара осуществляется ряд мероприятий по поиску и селекции наиболее привлекательных идей, по оценке их эффективности, по подготовке товара к продвижению на рынок. В комплексе этих мероприятий можно выделить шесть фаз: поиск и генерация идей, селекция, анализ эффективности, развитие продукта, тестирование, выход на рынок. При оценке нового изделия выделяют следующие критерии: рыночные (потребность в изделии, перспективы развития рынка, уровень конкурентоспособности изделия, степень стабильности рынка); характеризующие товар (технические характеристики, упаковка, цена); сбытовые (увязка с выпускаемой продукцией, реализация, реклама); производственные (оборудование и персонал предприятия, инженерно-технические знания).

Разработка идеи имеет четыре уровня: замысел (кому и зачем нужен, какие потребности удовлетворяет); реальное исполнение (качество, полезность, оформление, марка, упаковка); упрощение (возможность снизить цену за счет уменьшения набора свойств); подкрепление (оценка надежности, срока службы, комплектности, услуг, конкурентоспособности).

**Жизненный цикл товара — модель изменения тенденций спроса и отношения потребителей к товару в отрезок времени между появлением товара на рынке и его уходом с рынка.** Жизненный цикл товара состоит из следующих этапов: выведения на рынок, роста, стабилизации, спада, реанимации.

По времени признания нового товара покупатели подразделяются на «новаторов» - 3%, раннее меньшинство — 13%, раннее большинство — 34%, позднее большинство — 34% и «консерваторов» - 16%.

Выделяют следующие основные товарные стратегии: вариация продукта (изменение прежних свойств товара); дифференцирование (изменение свойств товара при условии сохранения старых товаров на рынке); диверсификация продукта (выпуск нового товара, не связанного с основным производством).

Диверсификация продукта распространена среди крупных компаний, так как требует значительных затрат. Маркетинг нескольких товаров на нескольких рынках снижает вероятность крупных провалов. С точки зрения канала товародвижения различают: горизонтальную диверсификацию (выпуск технологически близкого товара), вертикальную диверсификацию (внедрение в бизнес поставщиков или посредников); латеральную диверсификацию (внедрение в новый бизнес). По соотношению «товар-клиент» выделяются: концентрическая диверсификация (прежний товар — новый клиент); горизонтальная диверсификация (новый товар — прежний клиент); конгломератная диверсификация (новый товар — новый клиент),

## **2. Маркетинг ассортимента, задачи и инструментарий**

Одной из задач маркетинга компании является формирование ассортимента и поддержание его в оптимальном состоянии. Каждая фирма может предложить рынку один товар или несколько его видов, одну или несколько товарных групп

Товарная номенклатура означает совокупность всех товаров, предлагаемых фирмой. У фирм добивающихся завоевания большой доли рынка, номенклатура товара обычно широкая. Их меньше волнует положение, когда те или иные из производимых ими товаров не дают прибыли. Фирмы заинтересованные, прежде всего в высокой прибыльности своего бизнеса, имеют обычно суженную номенклатуру доходных изделий.

Расширить свою деятельность можно четырьмя способами



- за счет включения новых ассортиментных групп товаров
- увеличить длину уже существующих ассортиментных групп
- предложить больше вариантов уже из имеющихся товаров
- углубить свою товарную номенклатуру или, наоборот добиваться меньшей сопоставимости между товарами различных номенклатурных групп

Товарная группа - объединение товарных единиц по признаку потребительской или технологической общности, по характеру сырья , отраслевому происхождению. Рекомендуется выпускать следующие товарные группы ,

- основную (товары, приносящие основные прибыли фирме и находящиеся в стадии роста)
- поддерживающую (товары, стабилизирующие выручку от продаж и находящиеся в стадии зрелости)
- стратегическую (товары призванные обеспечить будущие прибыли фирме)
- тактическую (товары призванные стимулировать продажи основных товарных групп и находящиеся в стадии роста и зрелости).

**Товарная единица** - максимальная величина, на которую можно разделить товарную массу без потери ее свойств

**Артикул** – краткое определение, символ, номер товара

**Ассортимент**- совокупность товарных позиций (разновидность товара, единого по потребительскому назначению). Формирование ассортимента – это подбор изделий, которые фирма будет производить или предлагать на рынке, Это непрерывный процесс продолжающейся на протяжении всего жизненного цикла продукта. Начиная с момента зарождения замысла и его создания и кончая его изъятием из товарной программы. Суть проблемы формирования ассортимента состоит в планировании фактически всех видов деятельности, направленных на отбор продуктов для будущего производства и реализации на рынке, и на приведение характеристик этих продуктов в соответствии с требованиями потребителей.

**Ассортиментная группа (продуктовая линия)** совокупность товарных видов, объединенных либо принципом функционирования, либо общностью продажи одним потребителем, либо через одну торговую сеть, либо в одном диапазоне цен

В практике маркетинга используются понятия основного ассортимента (товары, приносящие большую часть прибыли), дополнительного ассортимента (сопутствующие товары), углубленного ассортимента (товары, удовлетворяющие уникальным желаниям потребителей)

Наполнение продуктовой линии – это расширение ассортимента.

Удлинение продуктовой линии — выпуск ранее не производимого товара: вниз — более простого и дешевого, вверх — дорогого.

Ассортимент имеет несколько характеристик:

- **широту (ширину)**- общая численность ассортиментных групп; **глубину** — варианты каждого товара в рамках ассортиментной группы;
- **гармоничность** — степень близости между товарами разных ассортиментных групп;
- **насыщенность** - общее фактическое число товаров.

**Ложная широта ассортимента** — выпуск одинаковых товаров под разными названиями, в разных упаковках, иногда одной фирмой.

Существуют три основных стратегических направления товарной политики, направленные на оптимизацию товарного ассортимента:

**Иновация товара.** Стратегия инновации товара определяет программу разработки и внедрения новых товаров. Иновация товара является основой устойчивой и стабильной деятельности фирмы. Потребность непрерывного обновления товарного ассортимента обусловлена **внешними** (развитие техники и технологий, развитие рынка средств производства и рынка сбыта, изменение отношения потребителей к товару, постоянные изменения условий конкуренции и конкурентных отношений) и **внутренними** (необходимость надежного функционирования, снижения затрат, распределения риска, загрузки производственных мощностей, обеспечения персонала работой) факторами.

**Дифференциация товара.** Она представляет собой процесс разработки ряда существенных модификаций товара, которые делает его отличным от товаров конкурентов. Под модификацией понимается внесение прогрессивных изменений, преобразование производства, технологии производимой продукции, создание улучшенного варианта, новой модели. Дифференциация может осуществляться по двум направлениям: сосредоточение на возможностях своего товара (изменение упаковки, цены, вывод на вторичный рынок); учет характера товарного предложения конкурентов (цена, каналы сбыта, имидж и т.д.). Дифференциация товара осуществляется по следующим факторам: дополнительные возможности товара, эффективность его использования, комфортность и надежность товара, стиль и дизайн.

**Элиминация товара.** Это выделение в товарной номенклатуре таких товаров, которые выглядят сомнительными с точки зрения дальнейшей привлекательности на рынке и подлежат переаттестации. По результатам проверки принимается решение относительно их дальнейшей судьбы: оставлять их в товарной номенклатуре или

снимать с производства и выводить с рынка. Стратегия элиминации не означает однозначного решения о выводе товара с рынка или прекращения его производства вообще. Возможны следующие решения: выявление «стареющих» товаров; разработка мероприятий, обеспечивающих нормальное функционирование фирмы в условиях стадии спада жизненного цикла; изъятие товара из номенклатуры и продолжение деятельности с оставшимся ассортиментом; снятие товара с рынка.

Среди возможных решений в рамках политики элиминации могут быть: увеличение инвестиций для укрепления позиций на рынке; локализация инвестиций до выявления истинного положения в отрасли; переброска инвестиций с менее прибыльных рынков на более прибыльные; закрытие производства и ускоренная распродажа основных средств.

Большое значение для правильного формирования ассортимента имеет концепция жизненного цикла товара.

### **3.Маркетинг цен: задачи, инструменты и инструментарий**

Цена — это наиболее видимый и быстродействующий элемент стратегического и операционного маркетинга. Важность ценовых решений в маркетинге обеспечивается тем, что цена определяет уровень спроса и объем продаж, рентабельность бизнеса и общее восприятие товара.

**Цена — сумма денег, которую согласен заплатить покупатель за единицу товара в акте купли-продажи.**

Основные функции цены на рынке:

- посредника и соизмерителя при обмене товара на деньги; важного показателя конъюнктуры рынка;
- фактора уровня, структуры и соотношения спроса и предложения, объема и территориального размещения производства;
- инструмента образования прибыли и управления эффективностью;
- фактора налогообложения; главной составляющей в оценке инфляционных процессов;
- средства влияния на инвестиционную политику;
- фактора уровня жизни населения, влияющего на рынок труда, объем и структуру потребления, уровень реальных доходов различных социальных групп;
- мощного орудия конкурентной борьбы.

Установление цены на товар — это процесс, состоящий из шести этапов:

- выявление факторов, влияющих на цену; постановка целей ценообразования; разработка ценовой стратегии;
- выбор методов ценообразования;
- корректировка цены (тактические приемы); страхование цен от внешних воздействий.

На цену оказывают влияние следующие факторы: производственные (издержки, производственный потенциал, финансовые проблемы); факторы спроса (действие закона спроса, ценовая эластичность спроса, ограниченность спроса, различная степень чувствительности потребителей к цене); факторы конкурентности рынка (число, размер конкурентов-продавцов и степень агрессивности их политики, наличие конкурентной среды со стороны покупателя, изменения цен субститутов и дополняющих товаров); факторы товарных свойств (тип и уникальность товара, стадия жизненного цикла товара, качество продукта); факторы канала товародвижения; факторы государственного контроля и факторы общей политики фирмы.

В динамичных условиях рынка каждый фактор ценообразования может проявить себя в большей или меньшей степени в зависимости от состояния других.

Стратегия ценообразования — это возможный уровень, направление, скорость и периодичность изменения цен в соответствии с рыночными целями фирмы. Для классификации ценовых стратегий используются следующие критерии:

1. По уровню цен на новые товары (стратегия «снятия сливок», стратегия «цены проникновения», стратегия «среднерыночных цен»).
2. По степени изменения цены (стратегия «стабильных цен», стратегия «скользящей падающей цены», стратегия «роста проникающей цены»).
3. По отношению к конкурентам (стратегия «преимущественной цены», стратегия «следования за конкурентом»).
4. По принципу товарной и покупательской дифференциации (стратегия «дифференциации цен на взаимосвязанные товары», стратегия «ценовых линий», стратегия «ценовой дискриминации»).

В маркетинге используются следующие методы ценообразования:

1. Затратные методы ценообразования (калькуляция на базе полных затрат, калькуляция на базе переменных затрат, ценообразование на основе обеспечения целевой прибыли, метод рентабельности инвестиций).
2. Методы, ориентированные на спрос (определение цены на основании опроса потребителей, метод аукциона, метод пробных продаж, параметрический метод).

3. Методы, ориентированные на конкурентов (метод мониторинга конкурентных цен, метод конкурса).

4. Производственные методы ценообразования (агрегатный метод, обратная калькуляция, калькуляционное выравнивание).

В зависимости от конкретной рыночной ситуации могут применяться различные тактические приемы: тактика «убыточных цен на наводящий товар»; практикуется применение «меняющихся» цен; в розничной торговле применяется тактика «ценовых градаций»; «имитация качества»; особое выставление цен; «пороговая цена»; «округленные» или «неокругленные» цены; устанавливается широкий спектр скидок.

Используются следующие виды скидок и надбавок: сезонные скидки за покупку вне сезона; массовому покупателю (купоны, марки); количественная скидка; бонус (премия); дистрибьюторские и дилерские скидки постоянным посредникам по сбыту, постоянным клиентам «за верность»; функциональные скидки; скидки за оплату наличными; за предварительную оплату; специальные скидки на пробные партии и заказы; скидки за возврат ранее купленной у этой фирмы устаревшей модели; скидки при продаже подержанных товаров; экспортные скидки; возврат цены при неисправности; скидки за потери при усушке, утруске, сортировке, за повышенное количество грязи (сухофрукты), потери жидких товаров при транспортировке, испарении (молоко в цистернах), трудноудаляемые остатки (мед), избыточное содержание влаги (хлопок, шерсть); надбавка за индивидуальность заказа; надбавка за повышенное качество; надбавка за рассрочку платежа; специальная надбавка, если объем заказа меньше приемлемого для поставщика; надбавка за изменение качественных элементов, дополнительные услуги; наценки за упаковку, тару.

Страхование окончательной цены осуществляется внесением в контракт условий изменения цены (например, в случае изменения рыночных цен на товар или издержек после подписания договора).

#### **4. Сбытовой маркетинг: задачи и инструментарий**

Основой маркетинга является управление движением товара от производителя до потребителя.

**Товародвижение** — перемещение товара в экономическом и географическом пространстве. При этом осуществляется как экономическое перемещение (процесс перехода товара от одного владельца к другому), так и

физическое (транспортировка товара от места его создания до места конечного использования). Экономическое движение товара связано с понятиями продаж, сбыт.

Управление физическим перемещением и складированием товаров представляет собой важную и ответственную задачу, от успешного решения которой во многом зависит экономическая эффективность товародвижения. Эти функции выполняет логистика, которая с учетом транспортных расстояний, формирует хозяйственные связи «поставщик-покупатель», определяет потребности в транспорте, последовательность перемещения и складирования товара, осуществляет управление товарными запасами и т.д.

Производитель, планируя сбыт своих товаров, выбирает оптимальный путь товародвижения, который называется каналом товародвижения. Он состоит из цепочки торговых посредников (дистрибьюторов), через которых проходит товар на пути от производителя к потребителю. Каналы товародвижения характеризуются длиной (число звеньев) и шириной (количество участников в каждом звене).

При отсутствии посредников функционирует канал нулевого уровня, или прямого маркетинга, участие посредников образует каналы косвенного маркетинга. Выбор посредников осуществляется с помощью следующих критериев: размер торговой фирмы (объем продаж); качество услуг, техническая компетентность, оснащенность и многие другие.

По принципу выбора посредников/клиентов известны три типа сбыта товара:

**-эксклюзивный** (характерен для поставки крупных и малосерийных, а также уникальных изделий, обычно выполненных по заказу. Как правило, осуществляется монтаж изделия, его наладка и послепродажное обслуживание);

**-селективный** (предполагает достаточно узкий круг клиентов, охватывает технически сложные изделия, требующие послепродажного обслуживания);

**-интенсивный** (не имеет ограничений, массовый товар поставляется любому клиенту).

По стадиям сбыта существуют следующие виды посредников:

- **Оптовые торговцы** - закупают большие партии товара у производителей; продают партии товара промежуточным пользователям; аккумулируют товары на складах в партии, удобные для транспортировки.

- **Розничные торговцы** — закупают большой объем товаров у производителей или оптовиков; продают партии товаров поштучно потребителю; аккумулируют в магазинах ассортимент, необходимый потребителю.

- **Организаторы торговли** — представители владельца товара (продавца) или покупателя, действуют за их счет, часто от их имени, получают вознаграждение в виде комиссии или фиксированных платежей.

**Коммерческие фирмы по обслуживанию сбыта** — оказывают услуги, сопутствующие продаже. Являются субподрядчиками, выполняющими определенные функции благодаря опыту и специализации. Получают вознаграждение в виде комиссии или фиксированных платежей.

По наличию собственности бывают следующие виды посредников:

**Независимые** — собственники, действуют от своего имени и за свой счет, несущие связанные с этим риски,

**Зависимые** - не имеют прав собственности на продаваемый товар, реализуют товар от имени принципала в рамках предоставленных полномочий, получая процент от стоимости товара или фиксированное вознаграждение.

Основные принципы отношений с посредником:

1. До выбора канала товародвижения - следует избежать сосредоточенности на одном посреднике; первоначально заключать краткосрочные соглашения с посредничества
2. После выбора канала товародвижения — устанавливать доверительные отношения с персоналом посредника; использовать вознаграждения для стимулирования активной работы; использовать принцип самообучение эффективнее наказания; использовать стандарты обслуживания одинаковые для всех посредников; периодически устраивать встречи с посредником на высоком уровне; составлять регулярные отчеты о ходе и итогах сбыта.

По характеру взаимодействия участников выделяют следующие каналы товародвижения:

**-конвенциональные** (каждый уровень действует независимо, ориентирован на максимизацию собственной прибыли, не заботится об эффективности всего канала товародвижения, может действовать в ущерб другим);

**-координированные** (участники полностью или частично координируют функции, один берет инициативу контроля; цель взаимодействия: экономия на операциях, усиление рыночной силы канала, товара).

Координация может осуществляться в различных направлениях:

1. Вертикальная координация: прямая (прогрессивная, вперед — каждое следующее звено контролируется предыдущим), обратная (регрессивная, назад);
2. Горизонтальная (экспансия) — приобретаются в собственность компании аналогичного профиля.

Вертикальные маркетинговые системы бывают: корпоративные (интегрированные); контролируемые (управляемые неформальным лидером); договорные.

Все участники товародвижения, в общем, имеют одни и те же цели: прибыльность, доступ к товару, эффективное распределение и сбыт, лояльность потребителей. Но представления о путях достижения этих целей у них расходятся, например, производитель не хочет, чтобы розничные посредники продавали продукцию конкурентов, или каждый желает лояльности потребителей по отношению к себе, а не к другому. Различия между участниками связаны с разным положением в каналах товародвижения; выполняемыми функциями; стремлением к максимизации собственной прибыли; контролем над собственной стратегией. Одной из форм координации является **франчайзинг** — это тип организации бизнеса, предполагающий создание широкой сети однородных предприятий, созданных для сбыта.

#### 5. Маркетинг коммуникаций: задачи и инструментарий

С возрастанием роли маркетинга увеличилась роль маркетинговых коммуникаций. Маркетинг коммуникаций представляет собой маркетинговую деятельность, обеспечивающую создание благоприятного образа товара и самой фирмы в представлении потребителей. Коммуникации — методы и формы подачи информации и воздействия на целевую аудиторию.

Предприятия различного рода деятельности постоянно продвигают свою деятельность к потребителям и клиентам. Продвижение — это любая форма сообщений, используемых фирмой для информации, убеждения или напоминание потребителям о своих товарах и их достоинствах. Цель продвижения — создать устойчивый или растущий спрос на товар данной фирмы. Существуют следующие формы продвижения:

- Реклама — оплачиваемая, обезличенная информация, призванная сформировать или поддержать интерес к идеям, товарам, услугам или побудить к их покупке.
- Связи с общественностью (PR) — организованная деятельность с целью формирования имиджа фирмы и положительных отзывов о продукции. К мероприятиям публичных отношений относятся юбилеи, выставки, презентации новой продукции, пресс-конференции и др.

Паблицити — бесплатное сообщение о компании, ее товаре или услуге в средствах массовой информации.



Пропаганда — распространение мнений, идей, учений, взглядов, теорий, сопровождающееся усиленной агитацией.

Мероприятия по стимулированию сбыта — одновременные действия, призванные побудить магазины и оптовиков иметь в наличии товар, а потребителей — приобретать его.

Мерчендайзинг — деятельность по оформлению розничных торговых мест, поддержание и размещение ассортимента на торговом прилавке, стимулирования торговых корреспондентов.

Личная продажа — устное представление товара или услуги с целью побудить потребителя к покупке. Это вид торговой деятельности, при котором информирование и убеждение покупателей в необходимости покупки осуществляется в ходе личного контакта продавца и покупателя лицом к лицу, по телефону или с использованием новых видеосредств.

Рекламу можно классифицировать по следующим признакам:

1. Объект рекламирования (товарная, марочная, фирменная, товарно-марочная, престижная).
2. Направленность (реклама возможностей, реклама потребностей).
3. Характер и особенности рекламного обращения (информативная, убеждающая, напоминающая).
4. Способ воздействия на целевую аудиторию (рациональная, эмоциональная).
5. Концентрированность на определенном сегменте (селективная, массовая).
6. Охватываемая территория (локальная, региональная, общенациональная, международная).
7. Источник финансирования (реклама от имени отдельных фирм, совместная реклама).
8. Средства распространения (печатная реклама, аудиовизуальная реклама, радио- и телереклама, рекламные сувениры, прямая почтовая реклама, наружная реклама, компьютеризованная реклама).

Для усиления эффективности воздействия каждого элемента продвижения необходимо координировать разные каналы коммуникации, разрабатывать механизм реализации комплекса продвижения товара. Все формы маркетингового инструментария воздействуют на настоящий и будущий спрос потенциального покупателя, формируют его желания и предпочтения, способствуют принятию решения купить товар конкретной фирмы.

Разработка форм коммуникации проходит несколько стадий: определение целевой аудитории; определение желаемой ответной реакции; выбор обращения; выбор средств распространения обращения; оценка результатов.

Для создания эффективной программы продвижения необходимо изучить целевую аудиторию, от выбора которой зависят ответы на вопросы: что, как, когда, и где сказать, кто займется реализацией программы продвижения. После этого необходимо определить цели передачи информации и желаемую ответную реакцию. Возможны следующие варианты состояния покупательской готовности; осведомленность, знание, предрасположенность, предпочтение, убеждение и совершение покупки.

Заключительным этапом в коммуникационном процессе является исследование эффекта воздействия отправленного сообщения на целевую аудиторию. Определение степени воздействия осложняется тем, что мероприятия по продвижению проводятся, как правило, не изолировано, а связаны с другими факторами. На покупателя влияние оказывают как ими возможности, связанные с товаром, его упаковкой, рекламой или ценой, так и внешние факторы, например, просчеты конкурентов.

Оценка эффективности рекламной работы осуществляется замерами ее коммуникативной и торговой эффективности.

- **Торговая эффективность** определяется: методом оценки увеличения объемов продажи до и после проведения рекламной кампании; аналитическим методом на основе корреляции затрат на рекламу и объемов продажи; экспериментальным методом с помощью пробных (с проведением рекламы) и контрольных (без нее) рынков.
- **Коммуникативный эффект** оценивается с помощью методов «узнавания» и «вспоминания». Критериями оценки служат: доля видевших объявление ранее; процент лиц, видевших объявления и запомнивших название продукта, доля прочитавших большую часть объявления.

Недостаток метода состоит в том, что аналогичное объявление могло быть в другом рекламном средстве. К тому же нельзя проверить правильность ответов. Устраняется недостаток путем повторного тестирования с использованием «ложных» объявлений.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

### 1. Понятие миссии и целей организации

Целевое начало в деятельности организации возникает потому, что организация – это объединение людей, преследующих определенные цели.

Организация сама по себе не имеет и не может иметь целей. Цели имеют отдельные люди, которые с помощью организации пытаются достичь их. Когда идет речь о целевом начале в поведении организации, обычно говорят о двух составляющих: миссии и целях.

В широком понимании миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации. Философия организации определяет ценности, убеждения и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществить свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществить и то, какого типа организацией она намеревается быть.

В узком понимании миссия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Цель – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Цели являются исходной точкой планирования деятельности и лежат в основе построения организационных отношений. На целях базируется система мотивации. Цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

В зависимости от периода времени, требуемого для их достижения, цели делятся на долгосрочные и краткосрочные. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, конкретизация и детализация, чем для долгосрочных. Иногда между долгосрочными и краткосрочными рассматривают среднесрочные цели.

## 2. Модель стратегического управления

Стратегическое управление можно определить как такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности в результате позволяет организации выжить и достичь своей цели в долгосрочной перспективе.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов (рис. 1)

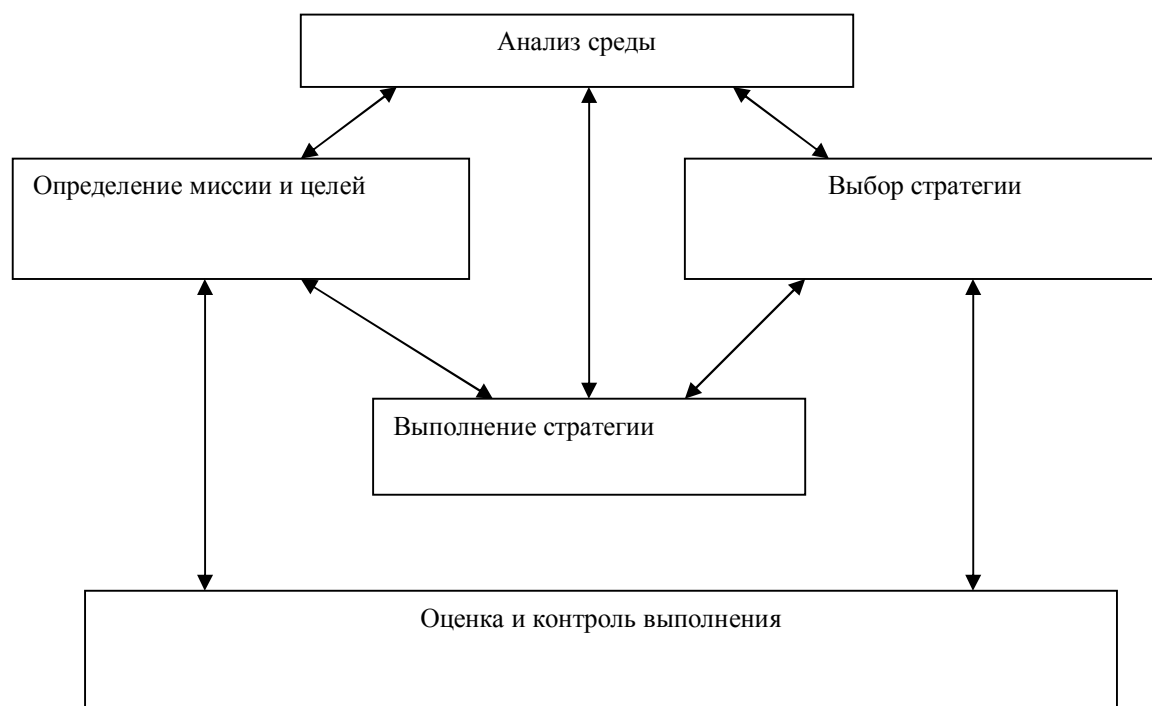
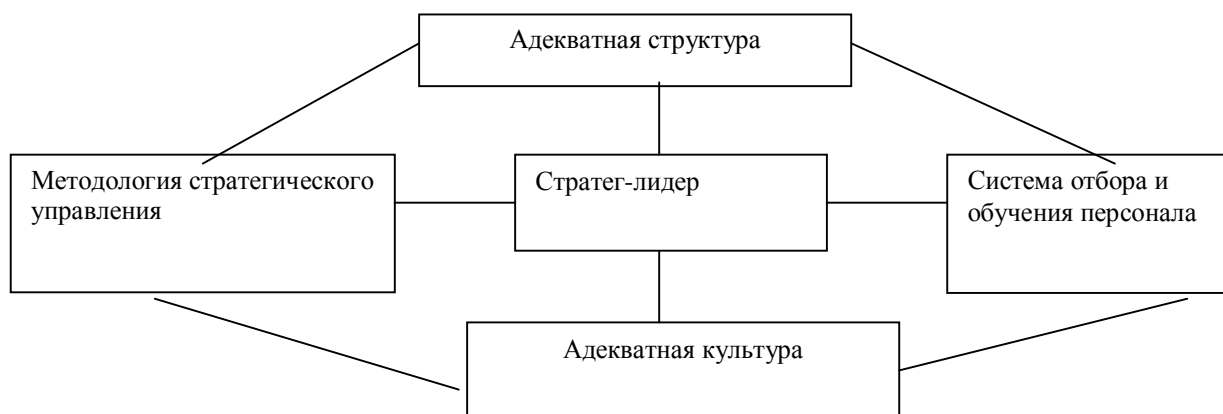


Рис. 1. Структура стратегического управления.

Для того, чтобы организация могла в полной мере пользоваться технологией стратегического управления в ней должна быть внедрена система стратегического управления (ССУ), под которой подразумевается комплекс из пяти взаимосвязанных составляющих (Рис. 2)



В самом общем виде стратегическое управление осуществляется на высшем уровне управления организацией для достижения долгосрочных целей.

Во главе организации, имеющей полную ССУ, всегда должен находиться стратег-лидер имеющий, с одной стороны, необходимые полномочия в управлении организацией, а с другой – разделяющий концепцию ССУ, непрерывно ее совершенствующий.

### **3. Отличительные признаки стратегического и оперативного управления**

Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача стратегического управления состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

Оперативное управление производством характеризуется принятием управленческим персоналом решений в реально складывающейся или сложившейся производственной ситуации. В этих условиях разработанные плановые задания или решения руководителей производственных подразделений должны обеспечить строгий и четкий во времени порядок выполнения запланированных работ. Это соответствует разработке оперативно-календарных планов и сменно-суточных заданий на уровне цехов, участков и рабочих мест.

Если временной горизонт стратегического управления составляет несколько лет, то для оперативного управления он составляет от одной смены максимум до года.

Оперативное управление осуществляется на основе непрерывного слежения за ходом производства, оказывая целенаправленное воздействие на коллективы цехов,

участков, рабочих для обеспечения безусловного выполнения производственных программ.

#### **4. Пять сил, определяющих конкуренцию в бизнесе, предложенные Майклом Портером**

М. Портер выделил пять сил конкуренции, которые определяют уровень прибыли в отрасли. Это:

- проникновение новых конкурентов;
- угроза появления на рынке товаров-субститутов (заменителей), произведенных по иной технологии;
- возможности покупателей;
- возможности поставщиков;
- конкуренция между компаниями, уже укрепившимися на рынке (Рис.1)

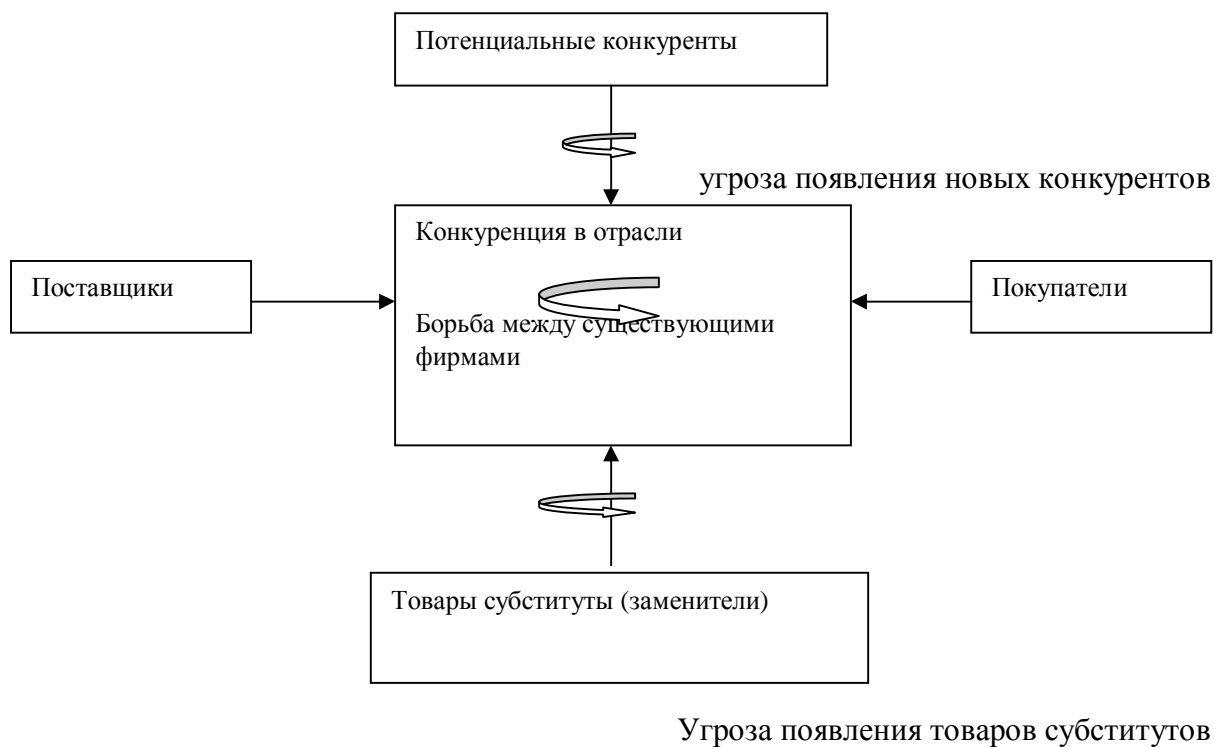


Рис. 1. Пять сил конкуренции по М. Портеру.

Конкурентные стратегии происходят из понимания правил конкуренции, действующих в отрасли и определяющих ее привлекательность. Целью конкурентной стратегии является изменение этих правил в пользу своей компании.

М. Портер определил, что если компания хочет создать себе конкуренцию преимущества, должна сделать стратегический выбор. Для этого имеются три базовые стратегии:

- лидерство в снижении издержек;
- дифференциация;
- фокусирование (особое внимание)

Чтобы удовлетворить первое условие, компания должна удерживать издержки на более низком уровне, чем у конкурентов.

Третий вариант стратегии, предлагаемый Портером, предполагает, что компания сосредотачивает свое внимание на определенном сегменте рынка

## **5. Базовые конкурентные стратегии**

Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание стратегического управления. Как считает М. Портер, существует три основных подхода к выработке стратегии поведения фирмы на рынке. Первый подход связан с лидерством в минимизации издержек производства. Второй – связан со специализацией в производстве продукции. Третий - относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте (Рис.1)

Область  
конкуренции



1. Лидерство в снижении издержек	2. Лидерство дифференциации продукции
3. Особое внимание к снижению издержек	4. Особое внимание дифференциации

Рис. 1. Четырехклеточная матрица Портера

Томпсон и Стрикланд предложили следующую матрицу выбора стратегий в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы (Рис.2.)

Слабая конкурентная позиция

Сильная конкурентная позиция

Быстрый рост рынка

II квадрат стратегий

I квадрат стратегий

1. Пересмотр стратегий концентрации
2. Горизонтальная интеграция или слияние
3. Сокращение
4. Ликвидация

1. Концентрация
2. Вертикальная интеграция
3. Центрированная диверсификация

Слабая конкурентная позиция

Сильная конкурентная позиция

III квадрат стратегий

IV квадрат стратегий

1. Сокращение расходов
2. Диверсификация
3. Сокращение
4. Ликвидация

1. Центрированная диверсификация
2. Конгломеративная диверсификация
3. Совместное предприятие в новой области.

Медленный рост рынка

Рис.2 Матрица Томпсона и Стрикланда



## **6. Фокусированное лидерство по издержкам**

Лидерство в снижении издержек, возможно, наиболее характерная из всех трех стратегий М. Портера. Оно означает, что компания стремится стать производителем с низкими затратами. Поставки, которые осуществляет компания, отличаются большим разнообразием, и обслуживает многие сегменты отрасли. Такая масштабность часто является ключевым фактором лидерства в снижении издержек. Природа преимущества такого рода зависит от структуры отрасли, это может быть вопрос экономии на масштабах производства, перевод технологии или доступам источникам сырья.

Производство с низкими издержками дает возможность получения преимуществ в ценовой конкуренции.

Портер указывает, что компания, завоевавшая лидерство в снижении издержек, не может позволить себе игнорировать принципы дифференциации. Если потребители не считают продукцию сравнимой с продукцией конкурентов или приемлемой, лидеру придется делать скидки к ценам, чтобы ослабить своих конкурентов и не терять при этом свое лидерство.

Фирмы, реализующие стратегию лидерства по издержкам, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, хорошую технологию и опытно-конкурентную базу, а также дилерскую и дистрибьюторскую сети.

## **7. Причины перехода от стратегического планирования к стратегическому менеджменту**

Стратегический менеджмент появился путем эволюционного развития долгосрочного планирования в стратегическое и затем в стратегический менеджмент.

Планирование и реализация стратегий - вид управленческой деятельности, требующий значительных усилий и затрат времени. Поскольку функцию реализации стратегии осуществляют люди, то этот процесс должен быть сформализован и им нужно управлять. Управление реализацией стратегии должно осуществляться специально подготовленным персоналом и должно быть стимулировано должным к нему отношением высшего руководства фирмы.

Необходимость создания стратегического менеджмента вызвана обстановкой, сложившейся на рынке. Рынок быстро изменяется, на нем появляются новые товары, которые также быстро заменяются другими товарами. В этом случае стратегические планы, разрабатываемые на длительные сроки, подвержены непрерывной корректировке, а со стороны системы управления требуется большая гибкость, чтобы менеджмент менял свои стратегии, структуры, приспособлявая их к рынку.

Стратегическое планирование, как правило, рассматривает проблемы инноваций, проблемы прогнозирования и вопросы поиска ответов на вопросы: каково положение организации сегодня?; каким ее хочет видеть высшее руководство в будущем? и что нужно сделать, чтобы достичь целей руководства.

Кроме того, процесс стратегического планирования требует принятия управленческих решений, выбора альтернативных действий. Все это и послужило толчком к формированию нового направления в менеджменте – стратегическому менеджменту.

Стратегический менеджмент сегодня реализует подход «организационного развития», получившего широкое распространение во второй половине XX столетия. Многие фирмы включили в свои организационные структуры подразделения стратегического развития.

#### **8. Значение PEST анализа для выявления факторов внешней среды**

PEST (policy, economy, society, technology) – принятый международный стандарт для изучения и постановки мониторинга для изучения внешней среды.

Политическая составляющая среды должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику.

Экономическая составляющая среды позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Она предполагает анализ: величины валового продукта, темпа инфляции, процентной ставки, уровня безработицы, платежный баланс, налоги и др.

Социальная составляющая среды определяет влияние на бизнес социальных явлений: отношение людей к работе; качество жизни; обычаи и верования; демография; готовность людей к перемене мест и др.

Технологическая составляющая среды позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм. Опоздав с реакцией на появление нового, фирма может упустить свои возможности развития и попасть в трудное положение.

**9. SWOT – подход – как наиболее традиционный подход к стратегическому анализу внутренней среды организации**

Метод SWOT (сила, слабость, возможности и угрозы) является широко признанным подходом, позволяющим произвести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя SWOT, удастся установить связь между силой и слабостью, которые присущи организации и внешним угрозам и возможностям (рис.1)

	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выйти на рынок с новым продуктом;</li> <li>2. ....</li> <li>3. ....</li> </ol>	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление нового конкурента;</li> <li>2. ....</li> <li>3. ....</li> </ol>
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Новое оборудование;</li> <li>2. Квалифицированные кадры;</li> <li>3. ....</li> </ol>	<p>Поле «Сила и возможности»</p>	<p>Поле «Сила и угрозы»</p>

<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабый маркетинг;</li> <li>2. Нет команды в управлении;</li> <li>3. ....</li> <li>4. ....</li> </ol>	<p>Поле «Слабость и возможности»</p>	<p>Поле «Слабость и угрозы»</p>
---	--	-------------------------------------

Рис. 1 Матрица SWOT

Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, затем угроз и возможностей, которые затем используются при формировании стратегии организации.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Неиспользованные возможности могут стать угрозой, если ее использует конкурент.

Для успешного применения SWOT- анализа внутренней среды организации важно не только вскрыть сильные и слабые стороны, но и оценить их с точки зрения, сколь важным является усиление сильных сторон и уменьшение слабых сторон организации, что позволит усилить ее позиции на рынке. Эти мероприятия следует закладывать в стратегический менеджмент.

### **10. Лидирующие стратегические изменения**

Исходя из концепции стратегического управления, предполагается, что в организации идет процесс непрерывного управления изменениями, который начинается с момента внедрения системы стратегического управления в практику организации.

При управлении изменениями обычно возникают две основные проблемы. Первая – индивидуальное и групповое сопротивление изменениям. Вторая – проблема контроля в организации, которая может порождать частичную или полную дисфункцию системы организационного контроля, возникающего по причине того, что организация привыкла работать в стабильном состоянии.

В любом процессе изменения можно выделить четыре этапа:

1. «разморозка» - создание у субъектов изменения чувства неудовлетворенности, что способствует появлению мотивации к изменениям
2. подготовка изменения, предполагающая вовлечение субъектов изменений в процесс разработки «перехода» из одного состояния в другое, посредством их информирования;
3. само изменение, осуществляемое при прямом участии в процессе субъектов изменения;
4. «заморозка» - создание условий для закрепления осуществленных изменений.

Для осуществления изменений используют «системную технологию вмешательств» (СТВ). Алгоритм СТВ состоит из 3-х этапов:

- диагностика;
- проектирование;
- внедрение.

На базе СТВ разработана методика «Организационного развития» (ОР) – широкая философская концепция изменений плюс методология изменений, базирующиеся на рассмотрении организации как открытой системы (рис. 1).



Рис. 1 Основные этапы организационного развития.

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

### 1. Менеджмент как процесс принятия решений в информационной сфере

Менеджер - это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи. Менеджеры являются ключевыми людьми в организации; являясь субъектом осуществления управленческой деятельности, они играют в организации ряд ролей. Во-первых, это роль по принятию решений, выражающаяся в том, что менеджер определяет направление движения организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет корректирование процессов и т.д. Во-вторых, это информационная роль, состоящая в том, что менеджер собирает и анализирует информацию о внутренней и внешней среде для того, принять правильное решение. Менеджер распространяет информацию в виде фактов и установок, разъясняет политику и основные цели организации. Насколько полно доносится информация до персонала, настолько правильно выполняются указания менеджера и принимаются его управленческие решения.

В-третьих, менеджер выступает в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов организации на достижение целей, координирующего их усилия.

Информационная среда, создаваемая менеджерами для своей деятельности, позволяет им отслеживать все события производственной и экономико-хозяйственной деятельности, вовремя замечать нежелательные отклонения от нормы и принимать необходимые решения для ликвидации отклонений и направлять процессы в русло достижения целей организации.

В свою очередь, сам процесс принятия решений требует дополнительной информации, что расширяет информационное поле менеджера и способствует накоплению полезной информации в информационной системе.

### 2. Природа процесса принятия управленческих решений

Природа процесса принятия управленческих решений лежит в основе существования самой организации, в ее жизненном цикле. Возникая, развиваясь и угасая под воздействием внутренних и внешних факторов. В этих условиях процесс управления всегда направлен на сохранение устойчивости организации под

воздействием множества различного рода факторов. Процесс управления начинается с появлением некоторого события, указывающего на возникновение ситуации, в которой менеджеру требуется принять решение. Таким событием может служить, например, поступление отчета об итогах деятельности за предшествующий период, поступление сведений о задержке поставок технологического оборудования, изменения цен конкурентами на свою продукцию и т.д.

На основании личного опыта руководителя формируется первая концепция будущего решения. Если ситуация ясна и нет неопределенностей решение принимается незамедлительно. Если же имеются неопределенности, то требуется дополнительная информация и выработка нескольких альтернативных решений. Для выбора наилучшей из них требуется выработка шкалы их сравнений и ценностей. Менеджер должен предвидеть результаты от принятого управленческого решения и предвидеть влияние его на другие процессы в организации так или иначе связанные с принятым решением.

Процесс принятия решений в системе управления выступает основным элементом, оказывающим влияние на деятельность всей организации.

### **3. Роль решений в процессе управления**

Деятельность любого руководителя связана с выполнением управленческих функций, в том числе по планированию, организации, координации и контролю каких-либо процессов. Эта деятельность реализуется в форме распоряжений деловой беседы, инструкции и др. лица, наделенные правом принимать решения или их реализовать, называются субъектами решения. Это могут быть физические лица или представители юридических лиц. Решение – это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям, например, полное бездействие, разработка какого-либо действия или выбор действия из набора альтернатив и его реализация.

Объектами для управленческих решений являются процессы деятельности организации, в которых возникает множество задач, группирующихся вокруг условно обособленных сфер деятельности: кадровой работы, организации производства, снабжения и сбыта, финансов и т.д. Эти сферы деятельности также являются объектами управления и управленческих решений.

Управление процессами и функционирование сфер деятельности требует непрерывной корректировки для сохранения жизнедеятельности организации и

повышения ее эффективности. Эти корректировки осуществляются с помощью решений, принимаемых менеджерами. Именно этим обстоятельством и определяется основная роль управленческих решений. Успех любой организации – в реализации правильных управленческих решений.

#### **4. Значение, сущность и функции управленческих решений**

Управленческие решения – главный элемент деятельности любого руководителя. Решение может приниматься менеджером в трех основных системах: технической, биологической и социальной. Техническая система включает станки, оборудование и т.д., имеющие инструкции для пользования. Набор решений в технической системе ограничен, и последствия решений обычно predeterminedены

Биологическая система обладает большим разнообразием функционирования. В таких системах необходима разработка нескольких альтернативных вариантов решений.

Социальная система характеризуется наличием человека в совокупности взаимосвязанных элементов. Эта система характеризуется разнообразием проблем. Предприятие представляет собой сложную социально-техническую систему, в которой возникает множество различных проблем, решить которые можно только с помощью управленческих решений. В этом важность значения этих решений. Совершенствование управления организацией зависит от качества управленческих решений.

Решения являются продуктом труда менеджера. Этот продукт весьма специфичен. Во-первых, решения и их последствия затрагивают многих людей и могут сохранить силу воздействия часто на весьма продолжительное время. Во-вторых, принятие решения является личной функцией менеджера, который обязан выполнять ее в процессе управленческого труда и нести ответственность за исход решения. В-третьих, само содержание процесса управления таково, что принятие решений занимает в нем центральное место. Можно сказать, что все другие функции управления: планирования, прогнозирования, организации, контроля и др. Направлены на формирование или реализацию решений. Таким образом, основная функция управленческих решений – это осуществление управления организацией для достижения ее целей.



## 5. Параметры и факторы обеспечения качества и эффективности управленческих решений

Качество управленческого решения – это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации. Модель принятия решения представлена на рис. 1.

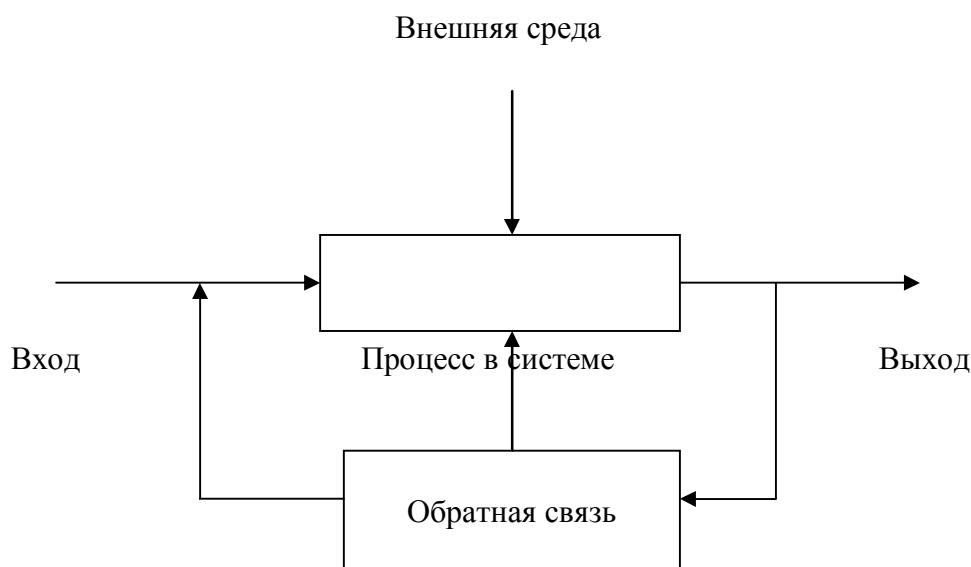


Рис. 1. Модель системного подхода к принятию решения.

Вход системы характеризуется параметрами проблемы, которую необходимо решить;

Выход системы – решение, выраженное количественно или качественно, имеющее определенную степень адекватности и вероятность реализации, степень риска достижения запланированного результата.

К внешней среде относятся факторы макро- и микросреды фирмы, влияющие на качество управленческого решения.

Обратная связь характеризует различную информацию, поступающую от потребителей к лицу, принявшему решение.

К качествам управленческого решения относятся параметры:

- показатель энтропии – т.е. количественной неупорядоченности проблемы;
- степень риска вложения инвестиций;
- вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;

- степень адекватности (или степень точности прогноза) теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана.

Обеспечение качества управленческих решений определяет их эффективность при реализации.

## **6. Типология управленческих решений**

Управленческие решения – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов для достижения конкретной цели менеджмента. Обычно в принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность.

При принятии интуитивного решения люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Эффективность таких решений зависит от опыта и квалификации менеджера.

Решения, основанные на суждениях и здравом смысле, занимают большое место в общем наборе решений. Приоритет опыта над новейшими знаниями характеризуют данный подход к реализации управленческих решений.

Рациональные управленческие решения основаны на профессиональном использовании управленческих технологий (целевых и процессорных) и методов разработки и выбора (аналитических, статистических, экспертных и др.)

Управленческие решения могут классифицироваться:

- по функциональной направленности;
- по организации: индивидуальные и групповые;
- по причинам их возникновения;
- по повторяемости выполнения;
- по масштабам их воздействия;
- по времени действия;
- по прогнозируемым результатам;
- по характеру разработки и реализации;
- по методам переработки информации;
- по числу критериев;
- по направлению воздействия;
- по глубине воздействия;

- по ограничениям на ресурсы;
- по способу фиксации: письменные или устные.

### **7. Цикл принятия решений, его структура и состав**

Процесс управления, включающий в себя цикл выработки, принятия и реализации управленческого решения, начинается с появления стимула, т.е. с некоторого события, в которой требуется принять решение (рис.1). На основе личного опыта менеджер формирует концепцию будущего решения, формулирует задачу и определяет критерии оценки будущего решения.

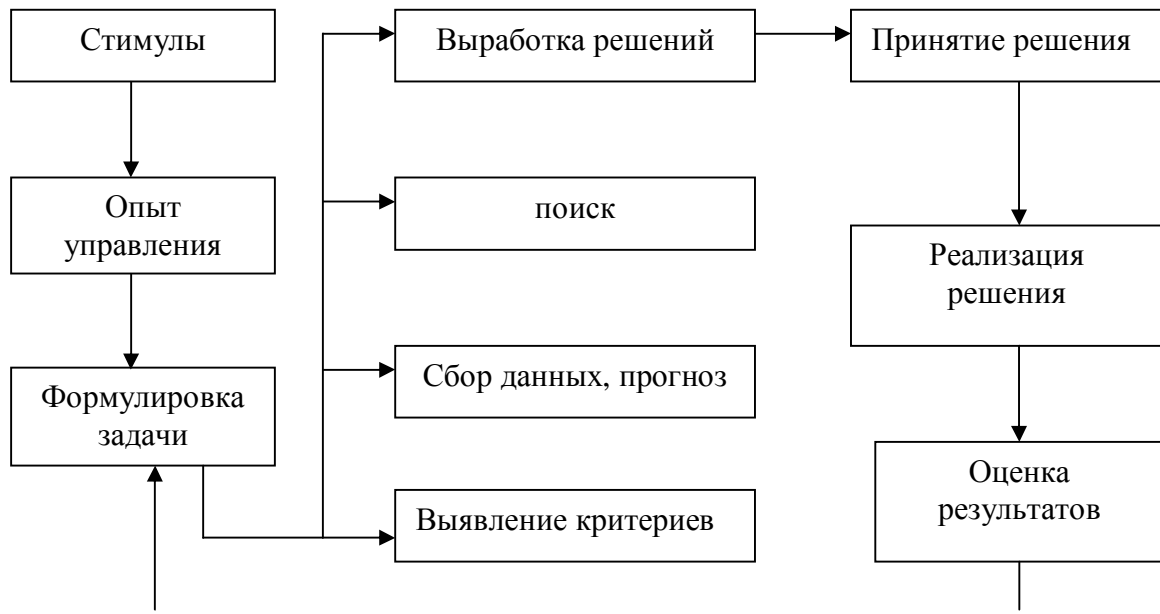


Рис.1. Схема цикла принятия решений

Для разработки решения менеджеру необходима информация, на основе которой менеджер, опираясь на личный опыт, вырабатывает альтернативные варианты решения. Процесс принятия решений осуществляется выбором наиболее подходящей альтернативы, удовлетворяющей менеджера и его окружение. После принятия решения осуществляется его реализация, контроль и оценка итогов или результатов, которые явились предметом рассмотрения правильности формирования задачи и, возможно, постановкой новой задачи и нового поиска управленческого решения.

## **8. Основные этапы разработки управленческих решений**

При разработке управленческого решения выделяется три главных этапа:

Этап 1. Признание необходимости решения. Включает в себя: признание проблемы, формулирование проблемы, определение критериев успешного решения проблемы.

Этап 2. Выработка решения. Состоит из: разработки, оценки и выбора альтернатив. Для поиска альтернатив используются:

- мотивация на поиск;
- предоставление большего количества информации, позволяющей всесторонне и глубже познать проблему;
- свободное обсуждение и допущение любых идей по решению проблемы;
- создание условий для озарения;
- апробация идеи другими людьми на предмете соответствия установленным критериям.

Оценка предполагает определение отрицательных и положительных сторон, рассматриваемых альтернатив и установление между ними некоего уровня компромисса.

Этап 3. Выполнение решения. Этап состоит из организации выполнения решения, анализа и контроля выполнения. Выполнение решения – это устранение проблемы, его породившей, по отношению к которой было принято решение. Организация выполнения решения предусматривает координацию усилий многих людей. Менеджер должен стремиться избегать потенциальных конфликтов, делать людей заинтересованными и мотивированными на реализацию решения.

## **9. Системный подход к процессу принятия управленческих решений**

Системный подход – это одно из методологических направлений современной науки, связанное с представлением, изучением и конструированием объектов как систем. Системный подход плодотворно используется при разработке и реализации управленческих решений. Основные требования системного подхода сводятся к следующему:

- соответствие целей организации целям общества;

- соответствие целей подразделения целям организации;
- на первом плане в организации должны быть ее цели;
- реализация каждой цели оценивается ее эффективностью (экономической, организационной, социальной и др.);
- каждая осуществленная цель приближает выполнения более крупной цели и т. д.

Процедуры реализации системного подхода при разработке управленческих решений состоят в следующем:

1. выделение наиболее важных (приоритетных) элементов или процессов при реализации управленческих решений:
  - приоритеты в технической сфере деятельности, ориентация на продукцию и прибыль;
  - приоритеты на социальную сферу и экологию;
2. выделение элементов второго уровня, которые оказывают влияние на реализацию управленческих решений;
3. каждый элемент или процесс первого уровня следует рассматривать с учетом его истории;
4. корректировка и согласование элементов и их приоритетов, необходимых для реализации решений.
5. приближение процесса решения проблем к источникам информации об их возникновении и развитии.

Системный подход позволяет рассматривать весь процесс разработки и реализации управленческих решений во взаимосвязи и взаимовлиянии всех элементов этого процесса.

### **10. Ситуационный подход к процессу принятия управленческих решений**

В производственных системах люди часто сталкиваются с разнообразными ситуациями, требующими решений. Поведение менеджера, принимающего решение, и само решение во многом зависит от структуры и объективных характеристик ситуации, применительно к которой он принимает решение. Ситуация является частью среды, в которой, как правило, происходят события, которые нельзя предсказать с полной определенностью. Каждая проблема представляется здесь как точка в этом пространстве в координатах: степени неопределенности, степени динамичности и степени сложности. При значении

координат от 0 до 1 получается куб, характеризующий все множество состояний среды для принятия решений в различных ситуациях (на множестве рис.1)

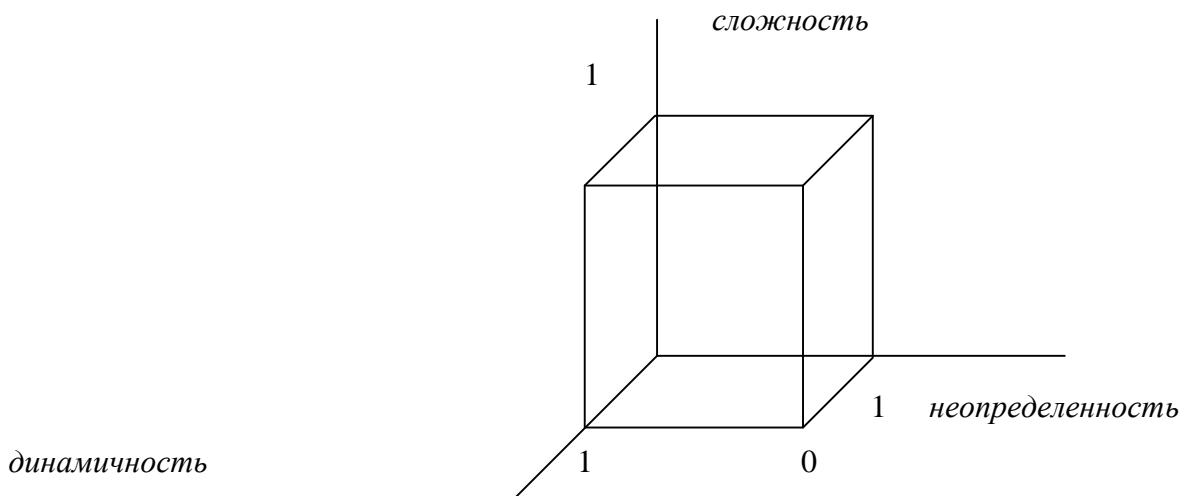


Рис. 1. Куб множества состояний среды.

Необходимо упростить картину среды. Для упрощения используют приемы:

1. Обращение к «эмпирическому правилу», т.е. используя упрощение.
2. Обращение к системе категорий. С помощью системы теоретических или эмпирических понятий, заранее известных принимающему решение, ситуация относится к тому или иному классу, для которого уже известен алгоритм принятия решения.
3. Пренебрежение малозначащими величинами.
4. Приспособление к системе планирования на уровне принятия решения.

Ситуационный подход к принятию решений с одной стороны учитывает особенности ситуации, в которой возникает проблема, с другой стороны, выделяя характерные ситуации можно создать алгоритмы решения типовых проблем и программ принятия управленческих решений. Это позволяет часть управленческих решений принимать с помощью ЭВМ.

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

### 1. Закономерности и принципы управления персоналом

Управление персоналом организации опирается не только на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением (теория управления, экономическая кибернетика и др.), но и на закономерности, присущие только этому процессу.

**Закономерности** являются объективной основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом организации. Основными закономерностями являются:

- *соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития организации как системы.* Суть заключается в соответствии системы управления персоналом требованиям производства;

- *системное формирование управления персоналом.* Суть заключается в необходимости учета всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, между системой управления персоналом и системой управления организации в целом, а также производственной системой и внешней средой;

- *оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом.* Чем выше уровень, на котором принимается решение, и ниже ступень, для которой оно предназначено, тем выше уровень централизации управления персоналом, и наоборот;

- *пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом.* Совершенствование одной подсистемы или элемента системы управления персоналом в ущерб другим может привести к диспропорциям в целостной системе управления;

- *пропорциональность производства и управления.* Пропорциональность во всех частях и на всех ступенях системы управления, в том числе системы управления персоналом, является необходимым условием высокоэффективной деятельности организации. Она означает также оптимальность соотношения численности работников системы управления персоналом и производственной системы;

- *необходимое разнообразие системы управления персоналом* означает, что система управления персоналом должна иметь некоторую идентичность по отношению к производственной системе и обладать не меньшей сложностью, чем последняя. Простую систему управления персоналом невозможно создать для сложной системы управления;

- *изменение состава и содержания функций управления персоналом* означает, что с развитием организации возрастает роль одних функций управления персоналом и снижается — других на разных ступенях управления и изменяется их содержание;

- *минимизация числа ступеней управления персоналом*. Суть состоит в том; что чем меньше уровней управления имеет система управления персоналом, тем она эффективнее работает;

- *единство действий закономерностей управления персоналом*. Протекание процессов управления персоналом является результатом действия результирующей разноприложенных сил, каждая из которых подчиняется той или иной закономерности управления. Закономерности непосредственно взаимодействуют, влияя друг на друга своими свойствами, образуя интегрированную, результирующую силу.

Тесную взаимосвязь и взаимодействие закономерностей управления персоналом можно увидеть на следующем примере. Закономерность минимизации числа ступеней управления персоналом взаимодействует с закономерностью оптимального сочетания централизации и децентрализации управления персоналом и закономерностью изменения состава и содержания функций управления персоналом. Сокращение числа ступеней управления персоналом приводит к изменению соотношения централизации и децентрализации функций на оставшихся ступенях управления персоналом, меняется состав и содержание функций управления персоналом на этих ступенях. В свою очередь, изменение функций управления персоналом и соотношения централизации и децентрализации влечет за собой изменение числа ступеней системы управления персоналом.

Закономерности не зависят от воли и желания человека. Пренебрежение ими может привести к действиям со стороны человека, которые вызовут нежелательные последствия и проблемы, решение которых потребует дополнительных затрат труда и ресурсов. Поэтому человек должен их сознательно использовать.

Кроме закономерностей различают

- принципы управления персоналом,
- принципы построения системы управления персоналом.

Принципы управления персоналом — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Познавая принципы, люди открывают закономерности, принципы



отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными.

Таких принципов множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов:

- научности,
- демократического централизма,
- плановости,
- первого лица,
- единства распорядительства;
- отбора, подбора и расстановки кадров;
- сочетания единоначалия и коллегиальности,
- централизации и децентрализации;
- линейного, функционального и целевого управления,
- контроля исполнения решений и др.

Ряд американских и японских корпораций широко используют и некоторые другие принципы управления персоналом:

- пожизненного найма,
- контроля исполнения заданий, основанного на доверии;
- сочетания такого контроля с корпоративной культурой,
- консенсуального принятия решений, т.е. обязательного одобрения принимаемых решений большинством работников и ряд других.

Принципы построения системы управления персоналом (ППСУП) — это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организаций.

Они представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов и закономерностей, присущих им общим черт, начал их действия. Принципы объективны, так же как объективны экономические законы.

Эти принципы следует отличать от методов построения системы управления персоналом. Первые постоянны и носят обязательный характер, а совокупность методов может меняться в зависимости от изменения условий при сохранении принципов. Принцип

позволяет формировать систему методов, и каждый метод в отдельности. Но метод не имеет такого воздействия на принцип, так как последний объективен.

Различают две группы таких принципов:

- ✓ принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации. В их числе: принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства (функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства); принцип экономичности, принцип научности, принцип простоты и др.
- ✓ принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом организации. Примерами таких принципов могут быть, например, принцип специализации (разделение труда, создание отдельных подразделений); принцип параллельности (одновременное выполнение отдельных управленческих решений), принцип преемственности (общая методологическая основа управления персоналом на всех уровнях и разными специалистами, стандартное оформление результатов и процедур) и др.

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом в организации.

## **2. Методы управления персоналом**

**Методы управления персоналом — способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.** Различают три группы методов: административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «методы кнута». Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «методы пряника». Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения».

**Административные методы** управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия.

Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления и включает: организационное регламентирование, организационное нормирование, организационно-методическое инструктирование.

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб организации и их руководителей.

Организационное нормирование предусматривает большое количество нормативов, включающее: качественно-технические нормативы (технические условия, стандарты и др.); технологические (маршрутные и технологические карты и т.п.); эксплуатационно-ремонтные (например, нормативы планово-предупредительного ремонта); трудовые нормативы (разряды, ставки, шкалы премирования); финансово-кредитные (размер собственных оборотных средств, погашение ссуд банка); нормативы рентабельности и взаимоотношений с бюджетом (отчисления в бюджет); материально-снабженческие и транспортные нормативы (нормы расхода материалов, нормы простоя вагонов под погрузкой и выгрузкой и т.д.); организационно-управленческие нормативы (правила внутреннего распорядка, распорядок оформления найма, увольнения, перевода, командировок).

Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме различных инструкций и указаний, действующих в организации. К актам организационно-методического инструктирования относятся: должностные инструкции, методические указания (рекомендации), описывающие выполнение комплексов работ и др.

Акты организационного нормирования и организационно-методического инструктирования являются нормативными. Они издаются руководителем организации, а в случаях, предусмотренных действующим законодательством, — совместно или по согласованию с соответствующими общественными организациями и обязательны для подразделений, служб, должностных лиц и работников, которым они адресованы.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера; Они издаются в целях обеспечения соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства и других нормативных актов, а также придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем организации.

Распоряжения и указания издаются чаще всего руководителем производственной единицы, подразделения, службы организации, начальником функционального подразделения.

Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть четко организованы. С этой целью оно устанавливает единый порядок учета, регистрации и контроля за выполнением приказов, распоряжений и указаний.

**Экономические методы** — это элементы экономического механизма прогрессивного развития организации. Важнейшим экономическим методом является технико-экономическое планирование, которое объединяет в себе все экономические методы управления персоналом.

С помощью планирования определяется программа деятельности организации. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному кругу показателей. Например, мастер участка ежедневно получает сменно-суточное задание от администрации цеха и организует работу коллектива, используя различные методы управления персоналом. При этом мощным рычагом выступают цены на выпускаемую продукцию, которые влияют на размеры прибыли организации. Руководитель должен заботиться о том, чтобы рост прибыли обеспечивался за счет снижения себестоимости выпускаемой продукции. Отсюда — необходимость применять четкую систему материального стимулирования за изыскание резервов по снижению себестоимости продукции и реальные результаты в этом направлении. Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда.

**Социально-психологические методы** управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

По масштабу и способам воздействия эти методы можно условно разделить на две основные группы: социологические методы и психологические методы.

*Социологические методы.* Они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов обеспечивает социальное планирование.

Социологические методы исследования, являясь научным инструментарием в работе с персоналом, предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения. Основные из них: анкетирование, интервьюирование, социометрический метод, метод наблюдения, собеседование.

Психологические методы направлены на конкретную личность работника и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению, с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

Психологическое планирование должно осуществляться только профессионалом и предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. Целесообразно, чтобы психологическое планирование выполняла профессиональная психологическая служба организации, состоящая из социальных психологов.

К наиболее важным результатам психологического планирования следует отнести:

- формирование подразделений («команд») на основе психологического соответствия сотрудников;
- комфортный психологический климат в коллективе;
- формирование личной мотивации людей исходя из философии организации;
- минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражения);
- разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников;
- рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образования;
- формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников.

Методы управления персоналом можно также классифицировать по признаку принадлежности к функциям управления (нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа, учета). Более подробная классификация методов управления персоналом по признаку принадлежности к конкретной функции управления позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работы с персоналом.

По этому признаку выделяются методы:

- найма, отбора и приема персонала;
- деловой оценки персонала;
- социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала;
- мотивации трудовой деятельности персонала;
- организации системы обучения персонала;
- управления конфликтами и стрессами, управления безопасностью персонала,
- организации труда персонала,
- управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; высвобождения персонала.

### **3. Структура и функции кадровых служб**

Структура и функции кадровых служб в значительной мере зависят от целей, решаемых организацией. **Всю совокупность целей** организации можно разделить на четыре вида, или блока: **экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные.**

**На различных уровнях постановки и обеспечения решения целей и задач можно выделить целевое обеспечение общих функций управления:**

- планирования (т.е. координации ожидаемых результатов и способов их получения),
- организации и регулирования (т.е. координации фактических действий по достижению результатов),
- учета и контроля (т.е. обратной связи от объекта к субъекту для получения информации о достижении результатов),
- стимулирования (т.е. распределения финансовых ресурсов между звеньями).

Все перечисленные общие функции управления в неразрывном единстве присутствуют в деятельности руководителей подразделений всех уровней.

До недавнего времени большую часть объема работ по управлению кадрами брали на себя линейные руководители подразделений. Само по себе это явление не должно подвергаться критике. Таковы тенденции развития управления персоналом в международной хозяйственной практике: характерна приоритетность передачи большого объема функций по управлению людьми непосредственным руководителям того или иного коллектива. Негативная сторона этого явления для России состоит в том, что руководители не получают необходимой консультативной, методической помощи и часто выполняют функции, к которым профессионально не готовы. Это, в свою очередь, ведет к превалированию автократических (авторитарных) подходов к формированию стиля и методов руководства. Незрелость кадровых служб, неподготовленность руководителей к управлению персоналом неизбежно сказываются на общей управленческой философии и культуре организации, на общем моральном климате в коллективе, не говоря уже о взаимоотношениях руководителей со своими сотрудниками. Это ведет к неудовлетворенности работников своим трудом, к сковыванию инициативы и творческого начала в их работе.

### **Организационная структура системы управления персоналом**

Организационная структура системы управления персоналом — совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Подразделения — носители функций управления персоналом — могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

Этот организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности. Их объем и иерархический ранг во многом определяются позицией первого руководителя организации по отношению к кадровой службе. Они также формируются по мере организационного развития управления, накопления финансового, кадрового, интеллектуального потенциала.

Авторитет кадровой службы зависит не только от ее полномочий распорядительства, но и от уровня специальных знаний сотрудников, полезности службы по степени ее воздействия на кадровые процессы. Поэтому в зарубежной практике наблюдается следующая закономерность: службы управления персоналом

начинают свою деятельность как штабные звенья с чисто консультативными функциями, а затем, по мере развития кадрового потенциала и все более очевидного его влияния на результаты работы, служба персонала наделяется управленческими полномочиями и начинает непосредственным образом участвовать в руководстве организацией.

В зарубежной практике выделяются несколько таких вариантов. Структурное местоположение кадровой службы зависит от степени развития и особенностей организации.

В последние годы в практике западных фирм все чаще выделяется функциональная сфера управления, получившая название «Контроллинг». Данная сфера управления концентрирует в себе органы, выполняющие функцию координации развития организации, а также общие функции управления. На некоторых фирмах кадровая служба попадает в сферу деятельности «Контроллинга».

Важным этапом построения оргструктуры управления является предварительное формирование состава ее подсистем. Под подсистемой оргструктуры можно понимать подразделение (ряд подразделений) или должностное лицо, реализующие определенную цель посредством выполнения функций управления.

Названия подсистем формулируются в большинстве своем ориентировочно, характеризуя главную целевую задачу, которую решают то ли иное подразделение, ряд подразделений или должностное лицо. Численность сотрудников подразделения определяется сложностью и трудоемкостью решаемых задач, что, в свою очередь, в значительной мере зависит от численности работников организации и структурного состава персонала.

Особенности той или «ной организации (главным образом ее размер) определяют видоизменение оргструктуры системы управления персоналом. Варианты видоизменения оргструктуры могут зависеть от возможностей организации (в первую очередь финансовых) сформировать то или иное подразделение. Кроме того, важную роль играет достигнутый методический, кадровый потенциал, который влияет на степень участия внешних консультативных фирм в реализации той или иной целевой задачи.

Как показывает изучение опыта управления организациями и соответствующей литературы, возможны следующие варианты некоторых изменений оргструктуры службы управления персоналом.

При немногочисленном персонале и соответственно незначительной суммарной трудоемкости функций системы управления персоналом выполнение отдельных задач



может быть поручено конкретному специалисту, а не подразделению. В любом случае, вне зависимости от особенностей организации, состав функций системы управления персоналом остается постоянным. Меняется только трудоемкость их выполнения.

Ряд функций может быть передан другим подразделениям, не входящим структурно в службу управления персоналом. Отдельные функции могут выполнять подразделения технического развития. Некоторые функции (например, информационного обеспечения системы управления персоналом) могут быть переданы в компетенцию подразделения по организации управления.

В крупных организациях может наблюдаться структурирование внутренних подразделений системы управления персоналом. Наиболее характерным примером является выделение промежуточных подразделений в отделах, например в отделе обучения могут быть выделены группы или бюро по обучению учеников, дополнительному обучению специалистов, подготовке и переподготовке руководителей.

Определение состава функций подсистем оргструктуры системы управления персоналом производится на основании структуризации целей, а также формулировки критериев достижения целей и определения формы представления результатов достижения целей. По сути дела, на данном этапе построения оргструктуры для каждой подсистемы следует ответить на вопросы; что нужно делать для реализации целей? каким образом представить результаты деятельности для их дальнейшего использования?

Важным этапом в процессе построения оргструктуры кадровых служб является формирование связей между ее подсистемами. При этом должны четко фиксироваться вид связи, ее содержание, периодичность, материальные носители.

Можно выделить четыре вида структурной связи:

- линейное (непосредственное административное) подчинение;
- функциональное руководство (методическое обеспечение, консультирование смежного подразделения);
- соисполнительство (совместное выполнение работ);
- функциональное обслуживание (подготовка информации или иная работа смежного подразделения по обеспечению процесса принятия решения).

Этап определения прав и ответственности в процессе реализации целей тесно связан с предыдущим этапом. Здесь первая по важности задача заключается в том, чтобы составить четкий баланс соотношения прав и ответственности, как для каждого руководителя любого уровня, так и для каждого специалиста, который наделяется в

процессе выполнения функций определенной ответственностью за достижение результатов.

На следующем этапе построения оргструктуры определяется трудоемкость каждой функции с учетом требуемой квалификации при ее выполнении и на этой основе рассчитывается численность подразделений. После проведенного расчета формируется окончательная конфигурация оргструктуры, в которой могут предусматриваться дополнительные уровни. Это связано с необходимостью учета норм управляемости для руководителей и специализацией их заместителей по конкретным направлениям деятельности.

В специальной литературе обычно называют следующие функции кадровой службы, проработанные методом экспертной оценки:

1. Обеспечение кадрами: определение потребности в кадрах, поиск специалистов, заключение контрактов, ознакомление с рабочим местом и условиями труда, прекращение контрактов, перемещение кадров.
2. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров.
3. Оформление трудовых правоотношений.
4. Новая функция для отделов кадров — организация оплаты труда, подразумевающая аттестацию рабочих мест, определение структуры оплаты труда и структуры льгот, системы показателей труда, анализ рынка труда.
5. Выявление социальной напряженности в коллективе и снятие ее.
6. Развитие отношений с органами рабочего самоуправления.
7. Координация работы по стабилизации условий труда и соблюдению техники безопасности.
8. Обеспечение каждой службы организации квалифицированными кадрами.

Кадровая служба может выполнять все перечисленные блоки функций, а может — только отдельные блоки, или часть функций из каждого блока и т.д. Соответственно именно этим (а именно ее функциями, целями и задачами) должна определяться и структура кадровой службы, а не наоборот, как бывало раньше, когда на большинстве предприятий “благодаря” консервативной позиции администрации, ряда подразделений, например, финансово-экономического отдела, отдела труда и заработной платы, самих работников отдела кадров, функции определялись под создаваемую структуру или под уровень квалификации работников кадровых служб и, соответственно, ограничивались ими (структурой, квалификацией).

#### **4. Методы экспертных оценок при подборе персонала**

Метод экспертных оценок дает информативную характеристику персонала на основе оценок руководства, коллег и подчиненных. Это позволяет определить:

- резерв на выдвижение.
- слабых и сильных руководителей;
- работников, нуждающихся в поддержке, обучении и коррекции;
- подразделения с неблагоприятным организационным климатом;
- структуру официального и неофициального лидерства;
- причины организационных конфликтов;
- кадровый «балласт» и т.д.

***Результат** - точное знание кадровой ситуации, планирование эффективного использования работников, коррекция организационного и психологического климата, прогнозирование ситуации при кадровых перестановках.*

##### **Общие подходы.**

**Оценка персонала** осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности) и **выполняется, в основном, тремя способами.**

1. Оценка потенциала работника. При замещении вакантного рабочего места важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психологию личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры.

2. Оценка индивидуального вклада. Позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника, и его соответствие занимаемому месту с помощью специальных методик.

3. Аттестация кадров. Она является своеобразной комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат.

##### **Исходными данными для оценки персонала являются:**

- модели рабочих мест персонала;
- положение об аттестации кадров;
- методика экспертной оценки кадров;
- философия предприятия;
- правила внутреннего трудового распорядка.

В числе 16-ти основных методов оценки персонала с точки зрения эффективности многие менеджеры выделяют метод экспертных оценок. Он характеризуется:

Название метода	Краткое описание метода	Результат
<i>Экспертные оценки</i>	Формирование группы экспертов, определение совокупности качеств и получение экспертных оценок идеального или реального работника	Модель рабочего места, оценка соответствия совокупности качеств конкретного работника “модели рабочего места”.

Сущность этого одного из наиболее используемых методов заключается в использовании квалификации, опыта и интуиции, наиболее компетентных в своей области профессиональной деятельности специалистов--*экспртов*. Важнейшими условиями применения этого метода является обеспечение анонимности выставляемых экспертами оценок и обоснованность подбора состава экспертных комиссий.

Если анонимность достигается через специальное анкетирование или тестирование, то обоснованность подбора состава экспертов состоит в их тщательной предварительной оценке, а также в методически грамотном и целенаправленном формировании количественного и качественного состава. Например, главные требования к эксперту - его компетентность в управлении производством, нравственность, глубокие знания и признанное умение решать специальные задачи в соответствии с определенными функциями.

Одно из требований - хорошо разбираться в одной из смежных специальных областях деятельности, например, для технолога - в экономике, для экономиста - в технологии, для линейного руководителя - в правовых вопросах и т. д. Традиционное требование к формированию группы экспертов состоит в их способности провести экспертизу с учетом разнообразных сторон деятельности оцениваемого работника.

*Главная опасность* при подборе состава экспертов состоит в завышении доли какой-либо подгруппы экспертов, заведомо близкой в своем мнении. Эта опасность заключается не только в односторонности выставляемой оценки, но и в том, что при обработке экспертных мнений все другие оценки потеряют свою значимость. По той же самой причине нежелательно включение в экспертную группу специалистов, авторитет которых резко отличается от среднего авторитета членов комиссии.

При экспертной оценке группы экспертов используются двумя способами - индивидуально или группой.

Индивидуальный способ, более распространенный и эффективный способ, заключается в том, что каждый эксперт дает оценку анонимно и независимо от других, а затем эти оценки обобщаются кадровой службой.

Групповой способ основан на совместной работе экспертов и получении суммарной оценки от всей группы в целом. При таком способе согласование индивидуальных оценок сочетается с последовательным ознакомлением каждого эксперта с оценками остальных экспертов.

Результат работы экспертов отражается в документе, вариантами которого могут быть рекомендации, обобщающие оценки, решения.

Самым гласным вариантом оформления экспертизы является *решение*, а самым распространенным — *рекомендации*, но с указанием определенных признаков будущего решения.

Подбор, согласование и утверждение экспертных комиссий обычно проводят начальник кадровой службы и руководитель организации. Начальник кадровой службы знакомит экспертов с методикой оценки с помощью научного консультанта, который первый раз может практически руководить всей работой. На уровне организации в состав экспертных комиссий включают обычно 3-5, но не более 7 человек. При этом в числе экспертов должны быть как оцениваемый, так и его руководитель.

*Анкета* оценки руководителя или специалиста, *карточка эксперта*, *бланк результатов опроса экспертов* и *бланк расчета итоговой оценки* на аттестуемого — таковы обязательные документы почти любой методики экспертной оценки независимо от способа расчетов (вручную или с использованием компьютера).

Основным инструментом оценки является *анкета*, которая представляет собой специально разработанный вопросник, включающий перечень определенных качеств и варианты ответа. При этом перечень качеств, которыми должен обладать специалист, зависит от сферы его деятельности и занимаемой должности. Поэтому правильный подбор качеств, их перечень для каждой конкретной должности, а также оценки в баллах рекомендуется устанавливать конкретной экспертной комиссией в организации. Именно в этом — одно из важнейших условий объективной оценки работника.

После обсуждения результатов каждая экспертная комиссия утверждает не только перечень качеств, включаемых в анкету, но и определяет количественную оценку каждого качества в баллах.

## 5. Сущность, цели и задачи кадрового планирования

Кадровое планирование имеет целью предоставление работающим рабочих мест в нужное время и в необходимом количестве в соответствии с их способностями и склонностями и требованиями производства. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом выполнять функциональные обязанности, развивать свои способности для обеспечения наиболее эффективного труда и должны отвечать требованиям создания нормальных условий труда и обеспечения занятости.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах предприятия, так и в интересах его персонала. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения ее целей. Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Работников привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок. Одной из задач кадрового планирования является учет интересов всех работников предприятия. Кадровое планирование тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования на предприятии.

**Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы:**

1. Сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?
2. Каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?
3. Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?
4. Как обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалифицированных работ и поддержания их знаний в соответствии с требованиями производства?
5. Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

Кадровое планирование реализуется посредством осуществления комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в оперативном плане работы с персоналом.

1. Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, на данных плана проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей.

При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.

2. Задачей планирования привлечения персонала является удовлетворение в перспективе потребности в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

Одной из проблем работы с персоналом на предприятии при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией.

В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенная вработываемость работника в новых профессиональных и социально-экономических условиях труда. Выделяют два направления адаптации:

первичная, т. е. приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений);

вторичная, т. е. приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например, при переходе в ранг руководителя).

В условиях функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. С другой стороны, необходимо внимательно изучать опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание первичной адаптации молодых работников, которые нуждаются в особой заботе со стороны администрации предприятий.

Планирование высвобождения или сокращения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток рабочей силы. Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создания для этого персонала социальных трудностей. Данное направление деятельности по управлению персоналом практически не получило до последнего времени развития на отечественных предприятиях.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на классификации видов увольнений. Критерием классификации выступает степень добровольности ухода работника с предприятия: по инициативе работника, т. е. по собственному желанию; по инициативе работодателя или администрации; в связи с выходом на пенсию.

Главной задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися работниками является максимально возможное смягчение перехода в иную

производственную, социальную, личностную ситуацию. В особенности это относится к последним двум видам увольнений.

Увольнение с предприятия вследствие ухода на пенсию характеризуется рядом особенностей, отличающих его от предыдущих видов увольнений. Во-первых, выход на пенсию может быть заранее предусмотрен и спланирован с достаточной точностью по времени. Во-вторых, это событие связано с существенными изменениями в личной сфере. В-третьих, значительные перемены в образе жизни человека весьма наглядны для его окружения. Наконец, в оценке предстоящего пенсионирования человеку свойственна некоторая раздвоенность, определенный разлад с самим собой.

Отношение предприятия к пожилым сотрудникам (равно как и соответствующая государственная политика) является мерилем уровня культуры управления и цивилизованности экономической системы.

Планирование использования кадров осуществляется посредством разработки плана замещения штатных должностей. Наряду с учетом квалификационных признаков при определении места работы необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека и возможности претендента в этой области. При планировании использования персонала следует предъявлять к нему такие требования, чтобы избежать профессиональных заболеваний, наступления ранней инвалидности, производственного травматизма. Необходимо обеспечить условия труда, соответствующие характеру труда и отвечающие научным нормам. Особое внимание при планировании использования кадров следует уделять вопросам занятости молодежи, женщин, пожилых работников, лиц с ограниченными физическими и психическими возможностями. Эти категории работников особенно важно использовать в соответствии с их квалификацией и возможностями. С этой целью необходимо резервировать на предприятии соответствующие рабочие места.

На предприятиях существует потребность в обучении, включающем переподготовку и повышение квалификации работников. Планирование обучения персонала охватывает мероприятия по внутризаводскому, внезаводскому обучению и самоподготовке.

Планирование обучения персонала позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника. Оно ускоряет процесс адаптации работника к изменяющимся условиям производства на том же самом рабочем месте.

В практике сложились две формы обучения персонала предприятия: на рабочем месте и вне рабочего места.



Обучение на рабочем месте дешевле и оперативнее, оно характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях. Важнейшие методы обучения на рабочем месте: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места (ротация), направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, использование работников в качестве ассистентов, метод делегирования (передачи) части функций и ответственности.

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, и работник отрывается от повседневной работы.

Важнейшими методами обучения вне рабочего места являются: чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров, формирование групп по обмену опытом, создание кружков качества.

Расходы на персонал служат основой для разработки производственных и социальных показателей предприятия. Доля расходов на персонал в себестоимости продукции имеет тенденцию к росту, что обусловлено следующими факторами:

отсутствие прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал;

внедрение новых технологий предъявляет более высокие требования к квалификации персонала, который становится более дорогим;

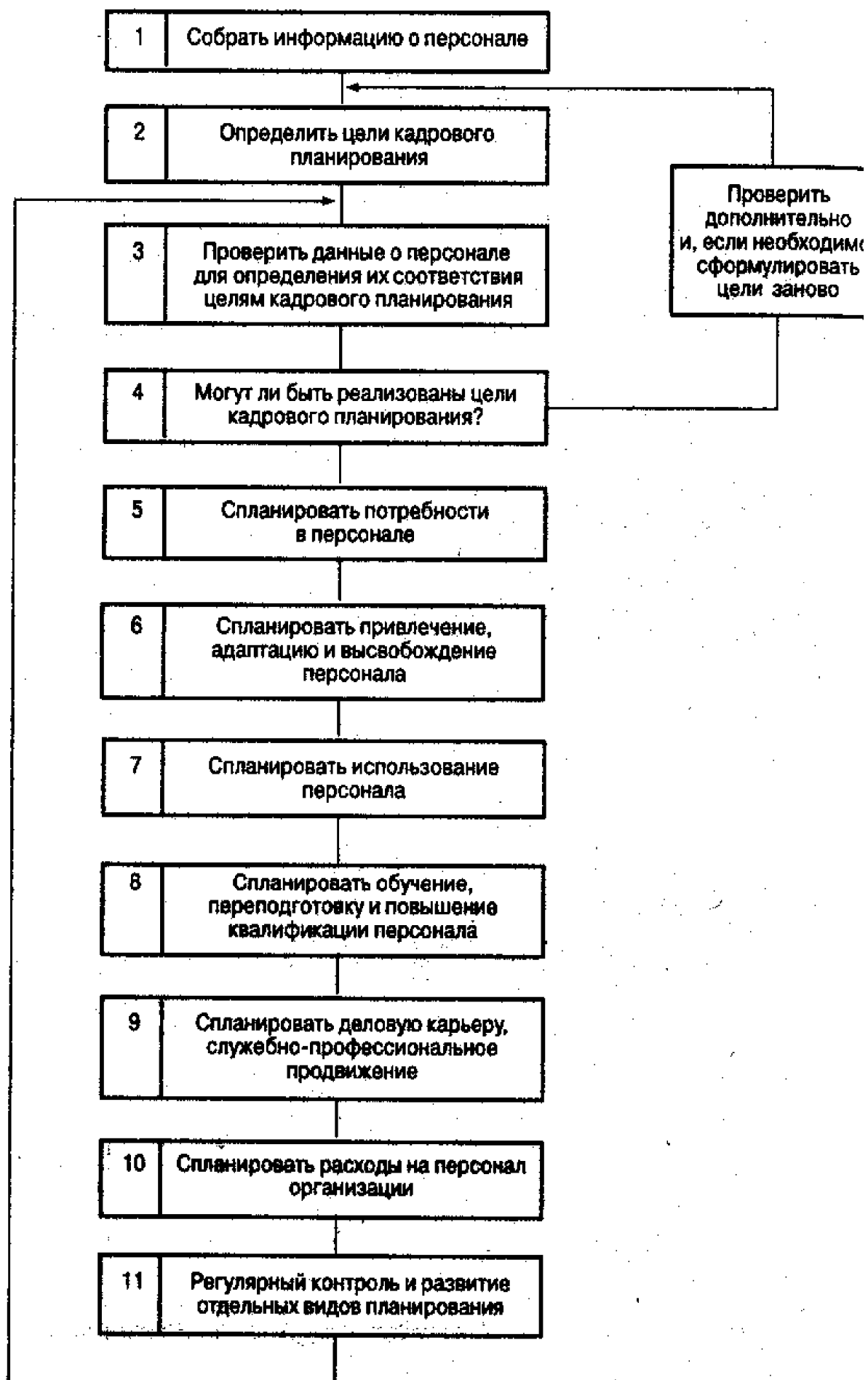
изменение законов в области трудового права, появление новых тарифов, повышение цен на товары первой необходимости (внешние факторы).

При планировании расходов на персонал необходимо иметь в виду, в первую очередь, следующие статьи затрат: основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, расходы на командировки и служебные разъезды; расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров; расходы, связанные с доплатами за общественное питание, жилищно-бытовым обслуживанием, культурой и физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды. Следует также планировать расходы на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда (соблюдение требований психофизиологии и эргономики, технической эстетики), здорового психологического климата на **предприятии**, расходы на организацию рабочих мест.

Если **в организации** большая текучесть кадров, то появляются дополнительные расходы, связанные с поисками новой рабочей силы, ее инструктажем и освоением работ.

При высокой текучести кадров растет размер оплат сверхурочных работ, растут брак и простои, повышается уровень заболеваемости, производственного травматизма, а для некоторых работников может наступить и ранняя инвалидность. Все это повышает расходы на персонал, приводит к росту себестоимости продукции и снижению ее конкурентоспособности. По мере развития рыночных отношений появляется необходимость учитывать новые виды затрат, связанных с участием работников в прибылях и капитале **предприятия.**

**6. Структура типового оперативного плана работы с персоналом в организации приведена ниже:**



Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специальных анкет собрать следующую информацию:

- данные о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и т.д.);
- данные о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т.д.);
- текучесть кадров;
- потери времени в результате простоев, по болезни;
- данные о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько смен или в ночную смену, продолжительность отпусков);
- зарплата рабочих и служащих (структура зарплаты, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);
- данные об услугах социального характера, предоставляемых государством и правовыми организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно). Анкеты следует составлять таким образом, чтобы наряду с производственными целями они могли служить и кадровому планированию.

Информация о персонале представляет собой совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового планирования. Она должна отвечать следующим требованиям:

- простота — это значит, что информация должна содержать столько данных и только в том объеме, сколько необходимо в данном конкретном случае;
- наглядность — сведения должны быть представлены таким образом, чтобы дать возможность быстро определить главное, а не скрывать его за многословием. Для этого следует использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;

- однозначность — сведения должны быть ясными, в их толковании нужно следить за семантической, синтаксической и логической однозначностью материала;
- сопоставимость — сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к поддающимся сравнению объектам как внутри предприятия, так и вне его;
- преемственность — сведения о кадрах, подаваемые за различные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы представления;
- актуальность — сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, то есть представляться без опозданий.

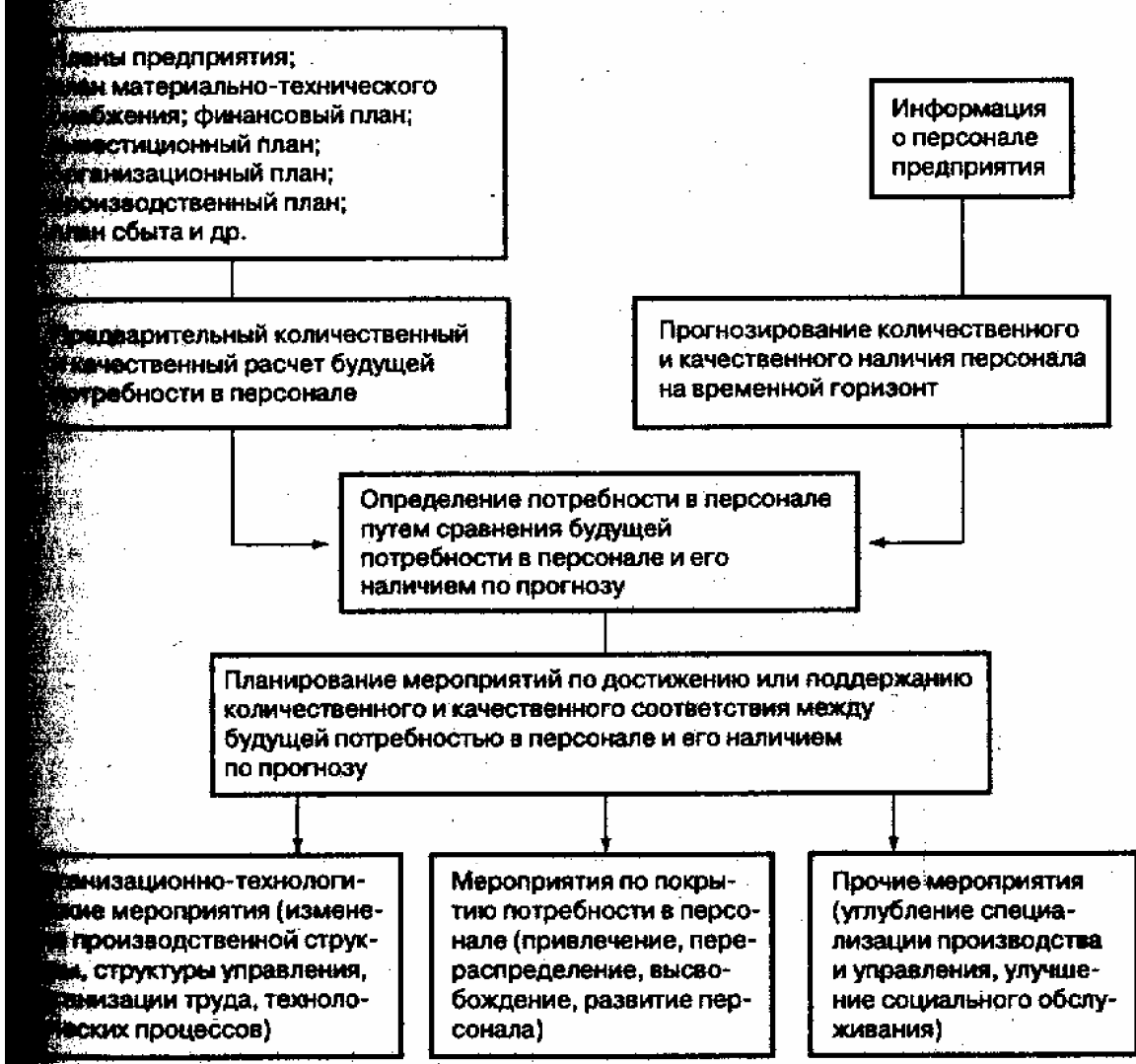


Рис. 6. Схема планирования потребности в персонале

## 7. Анализ работы персонала

**Анализ работы персонала (А.р.п.)** — сбор и обработка информации об определенной работе персонала организации.

Согласно Британскому институту стандартизации А.р.п. — это определение наиболее существенных характеристик работы, выполненной персоналом организации. Американский Департамент труда определяет А.р.п. как «любой процесс упорядочивания и оценки информации», связанной с работой и работником. Информация может отображать содержание работы, выраженное в терминах конкретных рабочих функций и процедур, или она может состоять из характеристик работника (практических навыков, знаний, способностей, допустимых отклонений и т.д.), требуемых для компетентного выполнения работы. А.р.п. — это исследования для определения наиболее существенных составных частей работы, имеющей два основных аспекта:

1) анализ с ориентацией на задачу определения обязанностей, ответственности, методов определения работы и т.п.;

2) анализ с ориентацией на работника — определение характеристик поведения работника, требуемых для успешного выполнения работы. Термины «*работа*», «*задача*», «*операция*» и «*элемент*» раскрываются следующим образом.

«*Работа*» — 1) все задачи, решаемые работником или группой работников при выполнении определенных обязанностей и сгруппированные вместе под одним заголовком (или названием); 2) определенная часть ответственности в пределах организации.

«*Задача*» — определенная часть работы, включающая в себя комбинацию операций.

1) Наименьшая единица работы, используемая для целей планирования, управления контролем; 2) комбинация элементов.

«*Элемент*» — строго определенная часть операции, выбранная для удобства наблюдения, оценки и анализа.

### *Этапы А.р.п.*

**Этап 1.** Выявление содержания работы (что должно быть сделано?), характера ее выполнения (как должно быть сделано?) и условий труда; разграничение элементов деятельности.

**Этап 2.** Анализ требований к исполнителю (свойства работников).

«*Перевод*» характеристик работы в характеристики человека, т.е. в «уровни квалификации» или «предпосылки пригодности».

Проблема: распознавание на основе видимого (задачи, работы) незримого (черт личности работника)

**Этап 3.** Анализ значимости. В какой степени требуется выполнение отдельных предпосылок пригодности: насколько значимы отдельные требования? Критерии значимости; индивидуальные отличия в выносливости.

**Этап 4.** Разработка профиля требований к рабочему месту (должности). Содержит все предпосылки, которым должен отвечать человек, чтобы успешно справляться с соответствующими задачами. Основа профильного метода — каталог характеристик требований, предъявляемых к человеку в зависимости от выполняемой им работы, с учетом количественных характеристик рабочих мест и персонала.

## **8. Понятие и этапы деловой карьеры**

Карьера — это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью.

Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру. Однако карьера — это не только продвижение по Службе. Можно говорить о карьере домохозяйек, матерей, учащихся и т. п. Иначе говоря, карьера — это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Различают **два вида карьеры:** профессиональный и внутриорганизационный.

**Профессиональная карьера** характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные **стадии развития:** обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно и на разных предприятиях.

Поэтому **внутриорганизационная карьера** охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одного предприятия и реализуется в трех основных направлениях:

**вертикальное** — именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальным

направлением карьеры понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

**горизонтальное** — имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т. п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);

**скрытое** — данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях весьма привлекательно для сотрудников. Под скрытой карьерой понимается движение к ядру, руководству предприятия. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

**Главной задачей планирования и реализации карьеры** является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьеры, которое предполагает выполнение ряда задач:

- достижение взаимосвязи целеполагания предприятия и отдельного сотрудника;
- обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;
- обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
- повышение качества процесса планирования карьеры;
- формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- изучение карьерного потенциала сотрудников;
- обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
- определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент и в нужном месте.



Практика показала, что часто работники не знают своих перспектив в данном коллективе, это говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры на предприятии.

Планирование и контроль деловой карьеры состоят в том, что, начиная с момента принятия работника на предприятие и кончая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности.

**Предварительный этап** включает учебу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных мест работы в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Далее наступает **этап становления**, который длится примерно пять лет — от 25 до 30 лет. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

**Этап продвижения** обычно длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление богатого практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. В этот период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

**Этап сохранения** характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения.

Работник в этот период может быть заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале других предприятий, акции, облигации).

**Этап завершения** длится от 60 до 65 лет. В это время человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовиться к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые бы заменили им заработную плату данного предприятия при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

**На последнем, пенсионном, этапе** карьера на данном предприятии (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы на предприятии или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и таким же собратьям-пенсионерам. Но финансовое положение и состояние здоровья могут сделать постоянной в эти годы заботу о других источниках дохода и о здоровье.

Но для того, чтобы управлять карьерой, требуется более полное описание того, что происходит с людьми на различных этапах карьеры. Для этого проводятся специальные исследования на предприятиях, заинтересованных в эффективном управлении карьерой.

Любой человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Нет ничего удивительного в том, что он хочет знать перспективы своего служебного роста и возможности повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые он должен для этого выполнить. В противном случае мотивация поведения становится слабой, человек работает не в полную силу; не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как место, где можно переждать некоторое время перед переходом на более перспективную работу.

При поступлении на работу человек должен реально оценивать свои деловые качества, соотносить их с теми требованиями, которые ставит перед ним предприятие, его работа. От этого зависит успех его карьеры.

Правильная самооценка своих навыков и деловых черт предполагает знание себя, своей силы, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно поставить цели карьеры.

Нанимаясь на работу, человек должен знать рынок труда, в противном случае он может взяться за первую попавшуюся привлекательную для него работу, а она не оправдает его ожиданий. Тогда начинается поиск новой работы.

Допустим, что человек хорошо знает рынок труда, ищет перспективные области применения своего труда и узнает, что работу, для которой пригодятся его знания и умения, найти трудно, так как очень много желающих работать в этой области, в результате возникает сильная конкуренция. Обладая возможностью к самооценке и зная рынок труда, он может отобрать отрасль и регион, где хотел бы жить и работать.

**Целью карьеры** нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

**В качестве примера** назовем некоторые цели карьеры:

- заниматься видом деятельности или иметь должность, которая соответствует самооценке и поэтому доставляет моральное удовлетворение;
- получить работу или должность, которые соответствуют самооценке, в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- иметь работу или занимать должность, которые усиливают ваши возможности и развивают их;
- иметь работу или должность, которые носят творческий характер;
- работать по профессии или занимать должность, которые позволяют достичь определенной степени независимости;
- иметь работу или должность, которые хорошо оплачиваются или позволяют одновременно получать большие побочные доходы;
- иметь работу или должность, которые позволяют продолжать активное обучение;
- иметь работу или должность, которые позволяют заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняемся мы сами, с ростом нашей квалификации и т. д. Формирование целей карьеры — это процесс постоянный.

### **9. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала на предприятии**

Понятия «**служебно-профессиональное продвижение**» и «**карьера**» близки, но не одинаковы. Термин «служебно-профессиональное продвижение» наиболее привычен для нас, так как термин «карьера» ранее в нашей специальной литературе и на практике фактически не использовался.

Под служебно-профессиональным продвижением понимается предлагаемая предприятием последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти.

Под карьерой понимается фактическая последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе).

Совпадение намеченного пути служебно-профессионального продвижения и фактической карьеры на практике происходит довольно редко и является скорее исключением, чем правилом.

Рассмотрим систему служебно-профессионального продвижения, сложившуюся в нашей стране, на примере линейных руководителей предприятия.

Система предусматривает **пять основных этапов** подготовки и **служебно-профессионального продвижения линейных руководителей**.

**Первый этап** — работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов. Специалисты кадровых служб совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят подбор студентов, наиболее способных, склонных к руководящей работе, и подготовку их к конкретной деятельности в подразделениях предприятия. **Студентам, успешно прошедшим подготовку и практику, выдается характеристика-рекомендация для направления на работу в соответствующие подразделения данного предприятия. Молодые специалисты, не проходившие практику на данном предприятии, при приеме на работу проходят процедуру дополнительного профессионального обследования, тестируются и им оказывается консультационная помощь.**

**Второй этап** — работа с молодыми специалистами, принятыми на предприятие.

Молодым специалистам назначается испытательный срок (от одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (подробное знакомство с предприятием). Кроме обучения, для молодых специалистов предусматривается стажировка в подразделениях предприятия в течение года.

На основе анализа работы молодых специалистов за год, участия в проводимых мероприятиях, характеристик, данных руководителем стажировки, подводятся итоги стажировки, и делается первый отбор специалистов для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности. Вся информация об участии специалиста в системе служебно-профессионального продвижения фиксируется в его личном деле и заносится в информационную базу данных о кадрах предприятия.

**Третий этап** — работа с линейными руководителями низшего звена управления.

На этом этапе к отобраным линейным руководителям низшего звена (мастер, начальник участка) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные вузы, успешно работающих в своих коллективах и прошедших тестирование. В течение всего периода (2-3 года) с данной группой проводится конкретная, целенаправленная работа. Они замещают отсутствующих руководителей, являются их дублерами, обучаются на курсах повышения квалификации.

После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводится вторичный отбор и тестирование. Успешно прошедшие второй отбор руководители предлагаются для выдвижения на вакантные должности начальников цехов, их заместителей, предварительно пройдя стажировку на этих должностях, или зачисляются в резерв и при появлении вакансий назначаются на должности. Остальные работники, прошедшие подготовку, продолжают работать на своих должностях; возможны их горизонтальные перемещения.

**Четвертый этап** — работа с линейными руководителями среднего звена управления.

На данном этапе к уже сформировавшейся группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники цехов и их заместители. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым назначенным на должность руководителя среднего звена закрепляется наставник — руководитель высшего звена для индивидуальной работы с ним. Руководитель-наставник совместно со специалистами подразделений управления персоналом на основании проведенного анализа личных качеств и профессиональных знаний, навыков претендента составляет для него индивидуальный план подготовки. Как правило, это программы обучения основам

коммерческой деятельности, деловым взаимоотношениям, передовым методам управленческого труда, экономики и юриспруденции.

На этом этапе подготовки предусматривается стажировка линейных руководителей среднего звена управления на передовых предприятиях с подготовкой программ мероприятий по улучшению деятельности предприятия (подразделения).

Ежегодно проводится тестирование руководителей среднего звена, которое выявляет их профессиональные навыки, умение управлять коллективом, профессионально решать сложные производственные задачи. На основании анализа результатов тестирования конкретного руководителя выносятся предложения о дальнейшем продвижении по службе.

**Пятый этап** — работа с линейными руководителями высшего звена управления.

Назначение руководителей на высшие посты — это сложный процесс. Одну из главных трудностей составляет выбор кандидата, удовлетворяющего многим требованиям. Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль, а также предприятие. Он должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально-экономических и политических ситуациях. Ротация, то есть перемещение из одного подразделения предприятия в другое, должна начинаться заблаговременно, когда руководители находятся на должностях низшего и среднего звена управления.

Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена должен осуществляться на конкурсной основе. Его должна проводить специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена (директоров производств, филиалов, главных специалистов и т. п.), при участии специалистов соответствующих подразделений управления персоналом и привлечении при необходимости независимых экспертов.

Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников.

Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных предприятий. Можно сказать, что схемы замещения представляют собой вариант схемы развития организационной структуры, ориентированной на конкретные личности с различными приоритетами. В основе индивидуально ориентированных схем замещения лежат типовые схемы замещения. Они разрабатываются службами управления

персоналом под организационную структуру и представляют собой вариант концептуальной модели ротации рабочих мест.

На отечественных предприятиях имеется богатый опыт работы с кадровым резервом. Рассмотрим, как она проводится на предприятиях России.

Основными этапами процесса формирования резерва кадров являются:

- составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;
- предварительный набор кандидатов в резерв;
- получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов;
- формирование состава резерва кадров.

Основными критериями при отборе кандидатов в резерв являются:

- соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки;
- опыт практической работы с людьми;
- организаторские способности;
- личностные качества;
- состояние здоровья, возраст.

Источниками формирования резерва кадров являются: квалифицированные специалисты; заместители руководителей подразделений; руководители низшего уровня; дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих.

На предприятиях сложился определенный порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров:

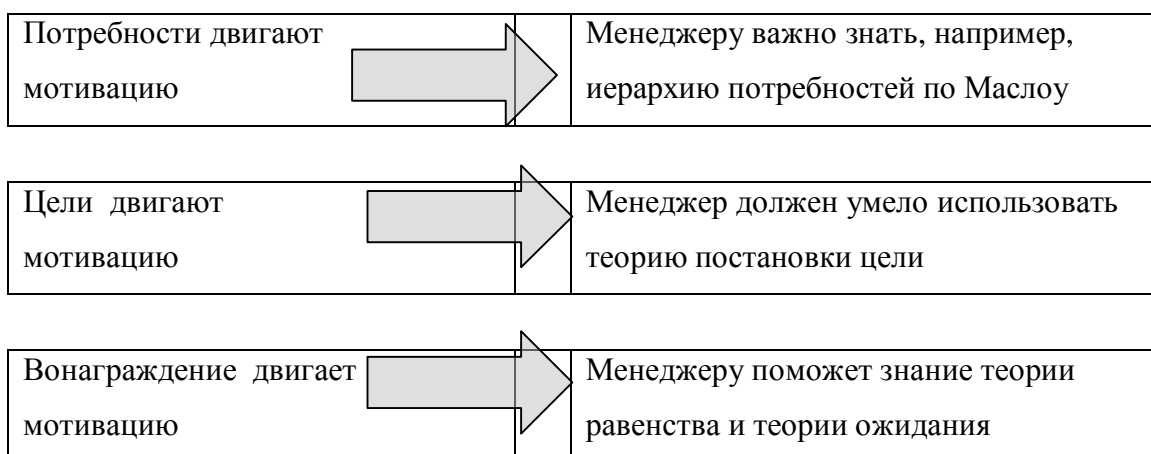
- отбор кандидатов проводится на конкурсной основе среди специалистов в возрасте до 35 лет, положительно зарекомендовавших себя на практической работе и имеющих высшее образование;
- решение о включении работников в группы резерва принимается на специальной комиссии и утверждается приказом по предприятию;
- для каждого работника (стажера) утверждаются руководитель стажировки (основной) и руководитель каждого этапа стажировки, которые составляют индивидуальный план стажировки на каждом этапе;

- руководители стажеров, включенных в группу резерва кадров, получают материальное вознаграждение за успешное прохождение стажером этапов системы служебно-профессионального продвижения;
- стажеру устанавливается должностной оклад, соответствующий занимаемой им новой должности, но выше предыдущего оклада.

### 10. Мотивация и вознаграждение

Взаимодействие менеджера с людьми, правильное их мотивирование, мобилизация на выполнение поставленных задач - решающий фактор успеха в управлении организацией. Руководитель, чтобы эффективно двигаться навстречу цели, должен координировать работу и “заставлять” (прямо или косвенно) людей выполнять ее. Менеджеров часто называют исполнительными руководителями, потому что главный смысл их деятельности состоит в том, чтобы обеспечить исполнение работы данной организации, применяя на практике основные принципы мотивации.

МОТИВАЦИЮ можно рассматривать как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Какова взаимосвязь понятия “мотивация” с понятиями “цели”, “потребности”, “вознаграждения”.



**ПОТРЕБНОСТЬ** - это ощущение физиологического или психологического недостатка чего-либо.

*Побуждение* - это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели.

*Цели* в этом смысле - это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается



удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Таким образом, процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

ОЖИДАНИЯ - это оценка данной личностью вероятности определенного события.

При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей:

1. Затраты труда - результаты; как соотношение между *затраченными усилиями и полученными результатами (З—Р).*

2. Результаты - вознаграждение; как *ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов (Р—В).*

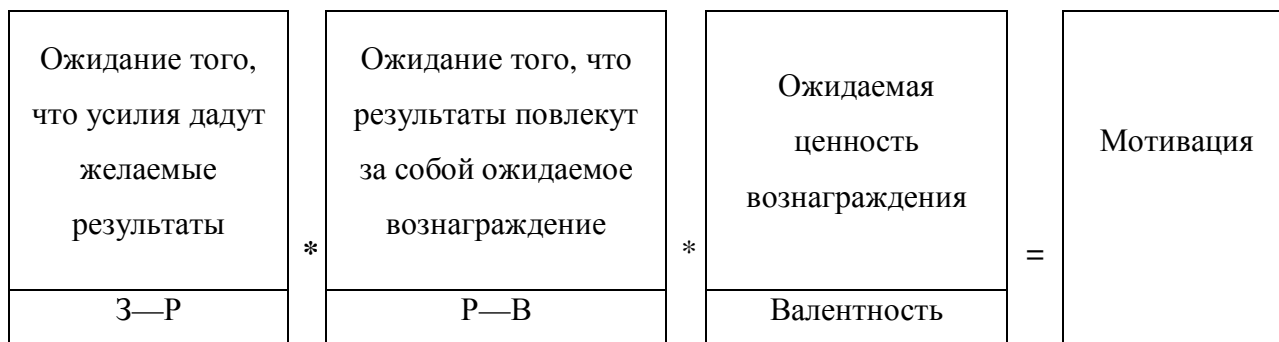
3. Валентность (ценность поощрения, удовлетворенность вознаграждением); как *предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения.* Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности.

За выполненную работу менеджер может получить прибавку к жалованию, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе или более интересную и сложную работу, или же на большую степень уважения и признания его заслуг.

Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать.

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой:

$$\text{Мотивация} = \text{З—Р} * \text{Р—В} * \text{Валентность.}$$



Для эффективной мотивации руководитель должен:

1. Установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением.
2. Давать вознаграждение только за эффективную работу.
3. Сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат силы.

В рамках **теории справедливости** предполагается, что:

1. Люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, что, как они считают, получили другие работники за аналогичную работу.
2. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения.
3. В целом, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия.
4. Если же он считает свой труд переоцененным, то он, напротив, оставит объем затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличит его.

В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо, *изменив уровень затрачиваемых усилий*, либо *пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения*.

Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, **что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда.**

В некоторых организациях пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда за счет сохранения сумм выплат в тайне. Но, это не только трудно сделать технически, но и заставляет людей подозревать несправедливость и там, где ее на самом деле даже нет. Кроме того, если сохранять размеры заработков сотрудников в тайне, то (как это следует из теории ожидания) организация рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости.

В их модели фигурирует пять переменных:

1. затраченные усилия,
2. восприятие,
3. полученные результаты,
4. вознаграждение,
5. степень удовлетворения.

Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли.

Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от приложенных усилий, его способностей и характера, а также от осознания им своей роли (локус контроля). Усилия в свою очередь зависят от ценности вознаграждения и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением.

Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения, такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения, такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Взаимосвязь между результативностью и внешним вознаграждением может включать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности

вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом.

Взаимосвязь между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое, может быть использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости.

Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле. Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что **результативный труд ведет к удовлетворению**, в отличие от теории человеческих отношений, полагавшей, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Модель внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей, и очень важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.

Существуют три основных подхода к выбору мотивационной стратегии:

1. Стимул и наказание: люди работают за вознаграждение: тем, которые работают хорошо и много, платят хорошо, а тем, кто работает еще больше, платят тоже больше. Тех, кто не работает качественно, наказывают (Рациональная модель).

2. Мотивирование через саму работу: дайте человеку работу интересную и приносящую ему удовлетворение, и качество исполнения будет высоким (другие модели).

3. Систематическая связь с менеджером: определяйте цели с подчиненным и давайте ему положительную обратную связь, когда он действует правильно, и отрицательную, когда он ошибается. Выбираемая мотивационная стратегия базируется на анализе ситуации и предпочитаемом поле взаимодействия руководителя с другими людьми. Используются различные мотивационные методы, но мы остановимся на тех, которые опираются на вознаграждение:

1) Использование денег как вознаграждения и стимул.

Деньги в качестве зарплаты или других форм вознаграждения — очевидная форма награды. Сомнение Херцбергера в эффективности денег как средства мотивации заключается в том, что повышение зарплаты не приводит автоматически к повышению эффективности и производительности труда, хотя недостаток денег или задержка выплаты зарплаты однозначно приводит к росту недовольства, напряженности и снижению

производительности труда. Но следует учитывать, что деньги являются средством достижения различных целей, прямо или не прямо связаны с удовлетворением многих потребностей: в иерархии Маслоу деньги удовлетворяют основные потребности выживания и безопасности, они могут удовлетворять и потребность в самоуважении, в престиже и статусе, а также желания вещемании и алчности.

Исследования показали, что деньги наиболее привлекательны для определенной группы сотрудников (25%) — молодых, напористых, мобильных профессионалов, по сравнению с другими группами лиц, которые предпочитают престиж и статус (19%) или удобства безопасной жизни и общения с приятелями (18%). Ясно, что все люди нуждаются в деньгах, и требуется им платить необходимую сумму для привлечения и удержания в организации.

Рядом исследований подтверждено, что информирование исполнителя о результатах его труда повысило эти результаты на 12—15%. Большинство людей хочет знать, каких результатов они достигают своей работой. Каждая благодарность, награда, денежная премия и тому подобное действует тем эффективнее, чем меньший отрезок времени отделяет заслуживающий награждение поступок от полученного поощрения. “Вдвойне дает тот, кто дает вовремя”, — гласит поговорка. Менеджер должен уметь выразить свою признательность работнику именно тогда, когда он ее заслужил. Это следует сделать сразу, чтобы вызванные у работника приятные эмоции ассоциировались с качественным и своевременным выполнением работы.

## 2) Вознаграждение и признание достижений.

Поощрение достижений сотрудников мотивирует их к улучшению дальнейшей деятельности, если это поощрение разнообразно: сама система зарплаты устроена так, что связывает награду с достижениями, а также требуется поощрение людей через повышение их ответственности и самостоятельности (внутренняя награда) и создания возможности повышения статуса, продвижения в карьере (внешняя награда). Поощрения мотивируют лишь тогда, когда они заслужены и человек сознает это. И они обесцениваются, если раздаются и получают незаслуженно “налево и направо”.

## 3) Поощрение и вознаграждение групповой работы, и некоторые другие.

Учебно-методические материалы к итоговому государственному  
междисциплинарному квалификационному экзамену по специальности «Менеджмент  
организации »

Редактор Р. И. Акимова  
Корректор Е.А. Стрельцова

ЛР № 066323 от 19.02.99 г.

Подписано в печать 02.11.03 г. Формат 60 x 90 <sup>1/16</sup>  
Печать офсетная. Гарнитура "Times new Roman Cyr"

Тираж 1000 экз. Заказ №

ООО РИА «ВАШ ДОМ», г. Калуга

Отпечатано в типографии ООО "ИРА Ваш дом"  
г. Калуга, ул. Гагарина, 1, тел. (084-2) 57-30-42