Мен-т как вид деят-ти

Термин м-т – аналог термина управление, но управление гораздо шире, т.к. примен-ся к разным сферам деят-ти человека. Термин м-т применяется только к управлению соц-эк отношениями на ур. фирмы, действующих в условиях рынка, в последнее время в США этот термин стали применять в отношении не предпринимательских организаций. М-т амер происхождения не переводится на др язык дословно. Так в англо-языч странах он примен-ся довольно свободно для обозначения управления различными видами хозяйственной деят-ти. М-Т – сов-ть принципов, м-дов управления фирмой, направленных на достижение поставленных целей на основе исполь-я внут потенциала фирмы.

М-Т – управление предприним деят-тью. М-т тесно связан с оптимизацией использования фирмой персонала, оборудования, методов деятельности, ден рес-сов. В связи с че выделяют м-т персонала, оперативный, финансовый м-т и т. д. в условиях рын эк-ки м-т означает: 1) ориентацию фирмы на спрос и потребности рнка; на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, кот пользуются спросом и могут принести предприятию намеченную прибыль; 2) постоянное стремление к увеличению произ-ва, получению оптимальных результатов с наименьшими затратами; 3) хозяйственная самостоят-ть, обеспечивающая свободу принятия решений тем, кто несёт отв-ть за конечные рез-ты деят-ти фирмы; 4) постоянную корректировку целей и программ в завис-ти от состояния рынка; 5) необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчётов при принятии оптимальных решений.

Агропром-е производство, как объект управления. –

Это крупная, динамическая и сложная система. Если рассматривать Агропром произ-во как объект управления в структурно-организационном смысле то можно увидеть сов-ть взаимодействующих подсистем: 1) природно-естественных рес-сов – вкл в себя сов-ть климатич, почвенных и естественно-географических условий(С/Х угодия, пашня, леса). Это осн ресурс агропр-ва и он во многом определяет виды производимой продукции, технологию их производства; 2) техническая – состоит из машин, оборудования и играет важную роль в произ-ве. При этом следует помнить, что не всякое кол-во техники и оборудования составляет эту подсистему. Она должна представлять собой взаимосвязанный, взаимообусловленный комплекс тех-х ср-в, в т.ч. оргтехники, ЭВМ… отдельные виды техники должны быть определённым образом размещены по территории, сочетаться друг с другом по мощ-ти и взаимозаменяемости. Это взаимное пропорц-е сочетания и создаёт из мн-ва отдельных видов техники эту подсистему; 3) технологическая – набор опред-х правил определяющих послед-ть операций и производственных процессов. По сравнению с технической она более гибкая и гораздо восприимчивее к воздействиям. В С/Х технолог-я состоит из двух эл-тов: раст-ва и жив-ва. Технологие производства в раст-ве предполагает рациональную организацию ииспольз-е с/х угодий. Технология произ-ва в жив-ве предусматривает обоснование поголовья животных по видам и структурам стада, проведение племенной и ветеринарной работы, произ-ва кормов, организацию кормления, способы содержания животных и стр-во жив-ких помещений; 4) организации с/х произ-ва – система мер на рациональное сочетание ср-в пр-ва и труда в едином процессе пр-ва. С/Х пр-во, как часть общест-го пр-ва развив-ся по объективным законам и закономерностям; 5) совместного труда – опред-е колич и кач пок-ли отдельных видов труда, взаимные связи их в пр-ве. В эту подсист входит организация труда и его стимулир-е; 6) экономическая – единство эк процессов, эк связей в движении производственных ф-дов. Эта подсистема решает задачу повсеместного использования всех подсистем для повыш-я эф-ти пр-ва. Все эти подсистемы сущ-ют во взаимодействии, но каждая из них отражает определённую сторону объекта управления.

Система управления предприятием –

Это сов-ть взаимосвяз-х структурных эл-тов, обеспечивающих и скоординир-е воздействие в процессе управления деят-тью. Она состоит из след куомпонентов: 1) механизм управления – вкл исходные фундаментальные звенья системы управления: общие принципы, цели, м-ды, ф-ции; 2) стр-ра управления – вкл систему органов управления: кадры управ-я и применяемые технич-е ср-ва управления; 3) процесс упр-я – деят-ть всех звеньев упр-я по достижению целей м-та с помощью опред-х м-дов упрв-я; 4) механизм развития системы управления – организация изменений управления в рез-те действия внешних факторов. Механизм управленческих отношений в системе управления предприятием вкл: 1) принципы м-та – осн руководящие правила мен-ров; 2) ф-ции и м-ды м-та – конкретные формы и приёмы целенапр-го воздействия субъекта управления на интересы и условия участников коллектива;3) стр-ра упр-я – внутреннее строение системы управления; 4) кадры упр-я – объединяют руководителей, спецов и технич исполнителей; 5) техника управления – комплекс технич ср-в, котисп-ся в управ-ии предприятием; 6) процесс упр-я – сов-ть целенаправленных воздействий работников упр-я. Система упр-я предпр-ем постоянно измен-ся под воздействием внут и внеш факторов. Среди всех характеристик наиболее важное значение для системы упр-я предпр-ем имеет надёжность - способность системы принимать эф-ые управленческие решения в теч всего периода времени при различных режимах функционирования; она опред-ся с помощью след пок-лей: устойчивость и безопасность; гибкость; готовность; восстанавливаемость.

Особенности российского менеджмента.

Российская модель м-та только начинает складываться, она возникает на стыке старых и новых м-дов упр-я, восточной и западной модели м-та.наша модель во многом оригинальна и становится всё более действенной в наст время. М-т в РФ хар-ся след особ-тью – он почти всегда носит антикризисный хар-р. В нынешних условиях предпр-е имеет большую свободу в принятии решений с одной стороны, а с др. не гарантированы гос-вом от тяжёлых последствий неправильных решений. Осн задачей многих предприятий явл предотвращение м успешное преодоление кризисов в деят-ти пред-я. Кризисы носят как общий так и специф-й хар-р. Задачей м-ра любого пред-я явл решение задач по определению объёмов, источников и рационального использ-я фин рес-сов. Их источ-ми могут быт собственные ср-ва, кредиты банков и др заёмные ср-ва. М-ры определяюит какой вид затрат нужно осуществить в связи с хоз деят-тью и каков сущ-ет риск. Кризис может наступить по многим причинам: не уплаты налогов, не поступления вовремя и вообще платежей от контрагентов, недостаточность собст ср-в и т.д. предпр-я вступают в контакт как минимум с 3-мя осн гр-ми партнёров – гос-во, поставщики, пок-ли. Отношения с гос-вом в осн склад-ся в организационном направлении – по поводу уплаты налогов. Из российского опыта видно, что здесь главная трудность в быстроизменяющихся законах и постановлениях. При работе с поставщиками трудности м-та на рынке носят двоякий хар-р. Например можно не получить товар вообщек или вовремя из-за непредвиденных обстоят-в. с др стороны эти поставки можно страховать, но страховое дело в РФ ещё не развито. В кризисной ситуации даже добросовестная страх компания не может выполнить своих обязательств. Проблемы с покупателями связаны с проблемой неплатежей, кот приводят к снижению закупок продукции и уменьшению тов-об-та. Если размеры неплатежей большие, то они приводят к невыплатам з.п., налогов, к штрафным санкциям, фин риску, банкротству.

Административная школа

B её рамках в 20-е 20 века было сформулировано понятие организационной структуры фирмы, при этом организация рассматривалась как замкнутая система, функционир-е кот не зависит от внешней среды. Эту школу называют классической теорией управления. У истоков этой школы был французский исследователь и управляющий А. Файоль (1841-1925) он сводил функционир-е любой организации к сле осн видам деят-ти: 1) техническая – осуществление производственного процесса; 2) коммерческая закупка всего необходимого для создания товаров и оказания услуг, а также сбыт продукции; 3) привлечение, сохранение и эф-е исполь-е ден ср-в; 4) бухгалтерская – проведение статистических наблюдений, инвентаризаций, составление балансов; 5) оказание воздействия на работников; 6) защита жизни, личности и собственности людей. По мнению Файоля каждый из этих видов деят-ти нуждается в управлении. Для этого он предложил след-е ф-ции: планирование; организация; координация; контроль; мотивация. Глубоко осмыслив закономерности функционир-я организации он сформулировал 14 принципов административного управ-я: 1) разделение труда; 2) власть и ответ-ть; 3) дисциплина; 4) единоначалие; 5) единство руководства; 6) подчинение частных интересов общим; 7) вознаграждения; 8) степень централизации; 9) иерархия руководителей; 10) порядок; 11) справедливость; 12) постоянство состава персонала; 13) инициатива; 14) единение персонала.

Школа человеческих отношений

Здесь впервые было определено, что м-т – это обеспечение выполнения работы с помощью др лиц. Исследования амер психолога Маслоу показали, что мотивами поступков людей явл-ся не эк-е силы, как считают сторонники научного управления, а различные потребности, кот не всегда могут быть удовлетворены с помощью денег. Эта концепция, получившая развитие в 30-50-е 20в основывались на том, что для повыш-я произ-ти труда нужно повыситьстепень удовлет-ти работников в результатах своего труда. Исследователи этой школы: Фоллет, Мэйо, Бернард, Саймон, и др. Фаллет изучала соц отношения в малых группах. В своих книгах она рассматривала природу конфликта, власти, демократии. Мэйо профессор Гарвард-го универ, кот в 1927-1939 на ср-ва ф-да Рокфеллера провёл исслед-я на заводе компании Вестернэлектриккомпани. Суть его – сама работа, сам произ-й процесс имеет относительно меньшее значение, че соц положение рабочего в процессе.

Школа научного управления

Получила развитие в США в начале 20 в. Основоположник - амер инженер Фредерик Тейлор (1856-1919), книгу кот «Принципы анучного управления» считают началом признания м-та наукой. Пенрвоначально он не называл свою сист6ему научным управлением, а характеризовал созданных им набор административных приёмов системой знаний. Само же понятие – научное управление ввёл в 1910 г Брандейс. Для эф-го рук-ва Тейлор разработал систему НОТ-а, кот состоит из 5-ти осн принципов: научный отбор рабочих; научное изучение труда и обучение рабочих; специализация работы; важность побудительных мотивов(з.п.); справедливое распределение ответственности м/д рабочими и управляущими. Крупнейшими последователями Тейлора были его соотеч-ки Френк и Лилия Гилберт – их работы были посвящены тому, что сегодня известно, как человеческий ресурс управления.

Школа науки управления –

( количественный подход) опирается на эк-математические м-ды. Эта школа получила рвзвитие в 50-х 20 в. Сторонники её более широко стали использовать эк-матем м-ды в управлении. Тем не менее применение этих м-дов бвло затруднительным из-за неразвитости вычислит-й техники. Представители впервые начали моделировать процесс упр-я предпр-ем. Модель – представление реальности с помощью различных форм, она помогает лучше представить какое-либо сложное явление. Группа спец сотрудников формирует проблему, затем определяет полную совок-ть факторов, влияющих нарешение этой проблемы, используя различные матем аппараты, выделяют из этой сов-ти наиболее существенные факторы. Представители: амер исслед-ли Альберт, Мескон, Хедоури

Эмпирическая школа

Попыталась синтезировать лучшие наработки 3-х предыдущих школ управления. Дракер, Слоун, Ньюмен, Саймондс. Теоретики этой школы были управляющими многих крупных компаний США – Дракер – советник по вопросам управления дженерал моторс, IBM, Ford. Слоун – бывший президент General Motors. Ньман – бывший президент АЛ Смит компании. Одним из самых выдающихся был Драккер автор многих книг по управлению. Он родиляс в Австрии и в 1909 училяс в германии на инженера, в1937 переехал в США. Ценральное место его учения занимает идея о том, что м-т – это профессиональная деят-ть или профессия. Он впервые разработал методику изучения м-та, что дало возм-ть начать изучение м-та в уч заведениях. Впервые м-т начали изучать в США в начале 70-х 20 в ..Его имя связано со спасением умершей компании форд моторс (применил систему деценрализ-го управления). Н разработал концепцию управлении по целям, предложил идею о самоуправлении трудового коллектива – кроме профсоюзной организации, м-та компании создать демократически выбранный орган управления из рабочих и служащих компании.

. Современная школа м-та

В наст время нет единого подхода к м-ту. В разных школах, предприятиях существуют различные подходы, направления, концепции к управлению предприятием. Часто они даже не связаны друг с другом. В наст вр в теории управления рассматривают след концепции: 1) к-я адаптации или стратегия приспособления состоит в том, что в реальной предпринимательской деят-ти стратегия фирмы – это всегда комбинация наиболее выгодных курсов действий с учётом ф-ров внеш среды. Др словами это стратегия маневрирования в распределении и перераспределении произ-ва и товаров м/д предприятиями, в зав-ти от ур издержек пр-ва, ст-ти раб силы, паолитич-й стаб-ти страны. 2) к-я глобальной стратегии – направлена на оптимизацию деят-ти фирмы. В ней акцентир-ся внимание на необходимости оптимизации всей компании, а не её отдельных частеё. Она имеет след направления: теория множественных целей - когда стратегия направлена на реализацию многих целей и отрицается максим-ция прибыли в кач-ве главной цели; максим-я прибыли; получение максим-й прибыли в рез-те лучшего приспособления организ-й стр-ры к изменениям внешней среды; соверш-ие осн ф-ций управления. 3) к-я целевой ориентации – утверждает, что должна доминировать рольцелеполагания в процессах планирования организации, мотивации и контроля. Подходы к управлению: а) подход к управлению как к процессу (процессный) определяет управления как процесса , в кот деят-ть предпр-я рассм-ся не как единовременное действие, а как серия непрерывных взаимосвязанных действий – ф-ций управления; б) системный подход – рук-ли должны рассматривать организацию, как сов-ть взаимозависимых эл-тов: люди, стр-ра, задачи, технология, кот ориентированы на достижение различных целей в условиях постоянно меняющейся внешней среды; в) ситуационный подход – пригодность различных м-дов управ-я опред-ся ситуацией, т.к. существует обилие ф-ров, как в самой организации так и во внешней среде не существует единого лучшего способа управления организацией. В этих условиях самым эффективным вариантом будет выбор такого способа управления, кот наиболее соответ-ет данной ситуации. Этот подход внёс самый большой вклад в совр. Теорию м-та, т.к. содержит конкретные рекомендации по применению научных положений к практике управления в зав-ти от условий.

Закономерности м-та

Закономерность – первоначальная формулировка закона в начале его теоретического осмысления и исследования. Основные закономерности: 1) пропорциональность управляемой и управляющей систем. Она нужна на предприятиях для того , чтобы функционирование и развитие структурных подразделений соответствовали друг другу. Пропорциональность относится не только к организации производства, но и к организации труда. 2) ритмичность движения основных производственных и оборотных средств, их непрерывность в кругообороте. Эта закономерность выраж-ся: в непрерывности или рмтмичности процессов производства; в непрерывности материально-технического снабжения и сбыьа произведенной продукции; в непрерывности обновления основных производственных им оборотных средств. 3) централизация и децентрализация управления. Эта закономерность означает необходимость оптимального сочетания централизации и децентрализации системы управления. Централизация – такое построение системы управления, при кот существует непрерывная и достаточно устойчивая подчинённость каждого звена системы управления. Децентрализованная – предоставление объектам управления части властных полномочий. 4) оптимальная звенность структурных подразделений в управляющих и управляемых системах. Она означает, что структура предприятия должна соответствовать её характеру, учитывать её ообенности, отвечать требованиям пропорц-ти и оптимальной самостоятельности структурных подразделений.

Понятие и классификация ф-ций м-та

Ф-ция – (лат) обязанность, круг деят-ти, исполнение – это роль, кот выполняет физ и юр лица в какой-либо системе. Ф-ция – это конкретный вид управ-й деят-ти , кот осущ-ся спец-ми приёмами и способами, а также соответствующая организационная работа и контроль деятельности.

Классификация ф-ций м –та: 1) Анри Файоль в своей книге «Учение об управлении» выделил след класиф-ию: а) предвиденье; б) организация; в) распорядительство; г) согласование; д) контроль. 2) Фалнер в нкиге «энциклопедия современного управления» след ф-ции: а) планирование; б) организация; в) исполнение; г) контроль. 3) авторы учебника «основы м-та» Альберт, Мескон и Хедоури: а) планирование; б) организация; в) мотивация; г) контроль; этой классификации придерживается большинство теоретиков современного м-та.

Законы м- та

Всякая наука хар-ся собст-ми законами – наиболее существенные, часто повторяющиеся причинно-следственные связи в системе управления. Законы: 1) закон единства и целостности системы – система управления компанией должна обладать организационным и функциональным единством, т.е. система управления должна обладать устойчивостью внутренних связей при любых изменениях внеш среды. В реальной практике м-та действие этого закона означает: единство принципов управления на всех уровнях; единство организ-х форм систем управления; единство осн ф-ций управления; единство осн м-дов управления; единство процессов управления. 2) з-н необходимого разнообразия систем управления – системы управления должны обладать необходимым разнообразием в соответствии с требованиями управляемой системы, но стоит отметить, что система управления обладая разнообразием одновременно должны обладать внутренней структурой, пропорциональностью и др параметрами. 3) з-н соотносительности управляющих и управляемых систем – соотносительность – соответствие этих систем управления по функциональным и структурным возможностям, уровням направления, целям управления и задачам управления. Во-первых соотносительность систем понимают, как их адекватность в плане интенсивного и экстенсивного развития. Если система управления функционирует по интенсивному типу ей не может соответствовать управляющая система экст-го типа. Во- вторых соотносительность систем означает, что функциональная сложность управляемых систем должна соответствовать более высокого порядка сложности функционирования управляющих систем. В- третьих, соотносительность систем понимают в том плане, что совершенствование управляющей системы должно осущ-ся более динамичными темпами, чем управляемой. 4) з-н содержания и форм прямой и обратной связи – в любой управляемой системе существует передача соответст-х распоряжений, обмен информацией м/д различными службами и отделами – этот процесс и называется связями. Поэтому если в системе управления нет связи, либо она не устанавливается какими либо органами управления, то система управления может выйти из под контроля, а предприятие превратиться в неуправляемое. 5) з-н единства действия з-нов управления – протекание явлений и процессов управления происходит под действием единого механизма законов управления (все законы м-та действуют одновре5менно и любой из них не может не действовать.

Принципы м-та

Принцип (лат) основа, правило – руководящие правила, осн положения и нормы поведения, которым руководствуются органы управления. Иными словами принципы – это правила реализации законов и закономерностей м-та на практике. Принципы: 1) научности управления – соблюдение его заключ-ся в построении системы управления и её деятельности на строго научной основе. Как всякий другой принцип этот принцип должен обладать внутренней противоречивостью, т.к. создаёт внутреннюю логику и внутренний импульс развития. По мере научно-технического развития меняются и основные научные постулаты, поэтому и система управления должна постоянно корректировать свою деятельность. 2) планового ведения хозяйства – постановка деятельности предприятия на длительный период. 3) правильного подбора и расстановки кадров. Подбирая кадры нужно руководствоваться след критериями: способность принимать оптимальные решения; деловая и коммерческая ориентация; решительность; умение работать с информацией; организаторские способности др. Расстановка кадров заключается в рациональном распределении состава кадров на предприятии. 4) ответственности – создание чёткой организ-й стр-ры, разработка положений о структурных подразделениях, должностных инструкций руководителей и спецов для того, чтобы каждый работник мог нести персональную ответственность за свою работу. 5) демократического централизма – сочетание централизованного руководства и самостоятельности его отдельных элементов. 6) материального и морального стимулирования труда. Важность его в том, что стимулирование работников является мощным рычагом в управлении предприятием. 7) преемственности хозяйственных решений. Она нужна при разработке и реализации плана с тем, чтобы при любых изменениях в системе управления информация сохраняла свою сопоставимость. 8) экономичности и эффективности – необходимость наиболее эффективного решения производственных задач, т.е. на любом предприятии нужно добиваться не только эффективного сочетания людских и материальных ресурсов, Но и наибольшей экономии сил при применении труда. 9) иерархичности в управлении – необходимость в любой системе управления многоступенчатой структуры и при этом каждая ступень управляется вышестоящей. 10) сочетания отраслевого и территориального управления – в системе управления любого предприятия нужно сочетать отраслевое управление (управление основанное на специализации) и территориальное управление (основанное на территориальной рассредоточенности основных производственных объектов.

Организация

 Это процесс создания структуры предприятия, кот даёт возможность людям эффективно работать. Она позволяет упорядочить техническую, экономическую, социально-психологическую и правовую деят-ть любой организации. Др словами организация отвечает на вопросы кто? И как? ( кто будет выполнять задания и на каких условиях. Для осущ-я этой ф-ции нужно выбрать структуру организации. В любой организации кроме формальной структуры существует и неформальная стр-ра ( группы по интересам). В процессе организации происходит делегирование прав, полномочий и ответственности. Выделяют след-е стр-ры организации: бюрократическая; функциональная; дивизионная; функционально дивизионная; проектная; матричная; предпринимательская; продуктивная.

Планирование

В процессе планирования принимается решение о том какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации чтобы достичь этих целей. Планирование – подготовка к завтрашнему дню – это сложная социально-экономическая модель будущего состояния организации. Все процесса планирования в основном универсальны. Что же касается методов планирования, то существенно различаются. Это связано с тем что разные руководители имеют различный опыт управления, задачи организации и их условия выполнения различны, поэтому единого м-да планирования нет. В зав-ти от уровня управления выделяют след класиф-ю планирования: 1) на высшем уровне руководства заниматься стратегическим планированием - попытка взглянуть в долгосрочной перспективе (больше 5лет) на основополагающие составляющие организации. Главная задача – определение положения организации в рыночной нише. 2) на среднем уровне управления заниматься тактическим планированием ( 1-5 лет) – здесь определяют промежуточные цели на достижения главных и стратегических целей и задач. 3) на нижнем уровне управления занимаются оперативным планированием ( до 1 года). Оперативное планирование – планирование текущей деятельности. М-ды планирования – обследование; производные прогнозы; каузальные модели; анализ временного ряда; м-д мозгового штурма; сценарий на случай непредвиденных обстоятельств; экономико-статистические модели.

Контроль

 Здесь есть главный элемент процесса управления, т.к. не планирование не создание организационных стр-р не мотивацию нельзя рассматривать в отрыве от контроля. все они являются неотъемлемыми частями общей системы конроля на фирме. Контроль – процесс соизмерения фактически достигнутых результатов с запланир-ми. Виды контроля: 1) финансовый; 2) административный. В административном выделяют 3 стадии: предварительная процесс определения правил, норм и стандартов для проведения контроля; текущая – текущий контроль выполняется в ходе выполнения работ; заключительная – заключительный используется на стадии завершения выполнения задания или когда оно уже выполнено. Заключительный контроль имеет важную ф-цию – он аёт информацию рук-ву для послед-го планир-я. Важное значение в процессе контроля отдаётся оценке его эффективности. Чтобы он был эффективным он дожжен иметь стратегический характер, быть своевременным, гибким и простым. В общем случае суммарные затраты на проведение контроля не должны превосходить создаваемые им преимущества.

Понятие и ф-ции целей

Для разработки эк политики гос-ва нужно определить цели действия на ближайшую и дальнюю перспективы, исходя из ресурсного потенциала предприятия. Т.о. цели предприятия определяют концепцию его развития и основные направления деловой активности. Стратегия – разработка обоснованных работ и планов достижения намеченных целей. Цели – конкретное состояние отдельных характеристик предприятия, достижение которых для него является характерным. Ф-ции целей: 1) отражают философию предприятия, концепцию деятельности и развития; 2) уменьшают неопределённость текущей деят-ти как предприятия, так и отдельного работника; 3) составляют основу критериев для выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки текущей деятельности; 4) независимо от того реальны цели или мнимы, они сплачивают вокруг себя энтузиастов; 5) официально провозглашённые цели служат в глазах общественности необходимостью и законностью существования организации. Требования к целям: а) они должны быть конкретными, предоставляемыми не только качественно, но и в количественных показателях; б) цели должны быть реальными, иначе здравомыслящие люди не станут тратить время на их достижение; в) должны быть гибкими, не способными к трансформации в соответствии со стремительно меняющимися условиями деятельности предприятия; г) должны быть признаваемыми работниками; д) проверяемыми, что связано с необходимостью оценивать степень их достижения и соответствующим образом стимулировать работников; е) совместимы друг с другом во времени и пространстве, т.к. нельзя ориентировать работников на действия, противоречащие друг другу. Соблюдение этих требований придаёт целям предприятия систему и характер и облачает их классификацию.

Классификация целей

 По степени важности: 1) стратегические – на решение перспективных масштабных проблем; 2) тактические – являются промежуточными по отношению к первым. Исходя из периода времени реализации: 1) технологические – совершенствование систем управления производственных объектов, компьютеризацию, стр-во новых производственных зданий; 2) экономические – укрепление фин устойчивости организации, рост прибыльности, рын ст0ти акционерного капитала; 3) производственные – состоят в выпуске определённого объёма товаров и услуг, повышение их качества, эф-ти пр-ва; 4) административная – достижение высокой управляемости организацией, надёжного взаимодействия м/д сотрудниками, хорошей дисциплины; 5)маркетинговые – завоевание рынков сбыта, привлечение новых покупателей, продление жизненного цикла товара; 6) научно-технические – создание и внедрение в производство новых и усовершенствование существующих образцов; 7) социальные – создание благоприятных условий труда, жизни и отдыха работников. По форме выражения: 1) в количественном; 2) в качественном – достижение морально психологического климата в коллективе. По уровню, к которому они относятся: 1) общие – генеральная цель (миссия) и 4-6 общеорганизационных целей. Миссия даёт представление окружающим о том, что собой представляет данное предприятие, каковы его философия, имидж; 2) специфические – разрабатываются в каждом подразделении и определяют основное направление его деятельности в направлении реализации общих целей. Они бывают операционные – стоят перед отдельными работниками, и оперативные – стоят перед подразделениями.

Причины постановки и использования целей

Постановка целей сама по себе не может улучшить управление организацией. Для этих целей надо соблюсти осн 4 принципа использования целей: 1) обсуждение целей – цели использ-ся намного эффективнее, когда подчинённые, кот несут ответственность за их достижение принимают участие в их постановке, поэтому вовлечение подчинённых в процесс обсуждения м-дов и способов достижения целей на групповом уровне, облегчает общение м/д подразделениями в любой организации; 2) определение приоритетов – организации и менеджеры ставят огромное число целей, но опытные руководители из всех поставленных целей выделяют приоритеты, т.о. надо фокусировать своё внимание на целях в тех сферах, где результаты имеют решающее значение; 3) обеспечение регулярной обратной связи – исследования показывают, что более высокие рез-ты могут быть достигнуты если обеспечивается обратная связь. Работники хотят знать на какой стадии достижения цели они находятся. Лучший способ для этого – разбить процесс достижения цели на этапы и осуществлять обратную связь устно или ч/з отчёты на каждом этапе; 4) связь целей с системой поощрения – эф-ть постановки целей возрастает, когда с ними соединяют систему поощрения. Система поощряющая выполнение взаимоустановленных целей внушает исключительные обязательства по отношению к этим целям, но для этого надо обеспечить справедливость системы поощрения.

Выработка стратегии развития компании.

Стратегия компании – рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных целей. Сущ-ть выработки и реализации цели – выбрать нужное направление из многих альтернатив и направить деятельность про избранному пути. Для этого стратегическое управление предусматривает след-е меры: 1) выделение ресурсов на стратегические цели не зависимо от фактической структуры управления; 2) создание центров руководства каждой стратегической целью; 3) оценка и стимулирование производственных подразделений и их руководителей по степени достижения стратегических целей. Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении след-х задач: 1) разработка стратегических целей; 2) оценка задач; 3) анализ тенденций маркетинговой деятельности; 4) оценка альтернативных путей деятельности; 5) определение стратегии на перспективу; 6) подготовка деятельных оперативных планов, программ и бюджетов; 7) оценка деятельности предприятия на основе определённых критериев с учётом намеченных целей и планов. В процессе разработки стратегии производятся: а) оценка потенциала предприятия, его возможностей для достижения общих целей; б) анализ внутренних факторов, обеспечивающих рост и укрепление позиций фирмы; в) оценка альтернативных направлений деятельности фирмы; г) принятие решений, составляющих основу для разработки долгосрочных планов. Необходимость своевременно принимать и реализовывать решения в связи с возникновением неожиданных ситуаций требует применения в управлении предприятием системы ранжирования стратегических задач. Эта система предусматривает: 1) постоянное наблюдение за внешними факторами и их анализ; 2) доведение рез-тов анализа до высшего рук-ва предприятия; 3) ранжирование задач по сложности принятия решений и очерёдности использования: а) самые срочные и важные; б) важные задачи средней срочности; в) важные, но не срочные; г) задачи не заслуживающие внимания. Стратегическое управление предполагает, что предприятие определяет свои ключевые позиции ан перспективу в зависимости от приоритетности. Отсюда виды стратегий, на кот предприятие может ориентироваться имеют следующие хар-ки: 1) продуктово-рыночная – на определение видов конкретной продукции и технологии; 2) стратегия маркетинга – гибкое приспособление деятельности к рыночным условиям с учётом позиции товаров на рынке; 3) конкурентная – цель- снижение издержек пр-ва, повышение качества продукции; 4) стр-я управления наборов отраслей – высшее руководство предприятия должно … все виды деят-ти и процесс диверсификации; 6) стр-я нововведений – объединение целей технической политики и политики капиталовложений для внедрения нов технологий и видов продукции; 7) стр-я капиталовложений – определение относительного их уровня на основе расчётов масштаба выпуска отдельных видов продукции , анализ конкурентных позиций и пояснение его возможностей на рынке; 8) стр-я развития – обеспечение устойчивых темпов развития предприятия; 9) стр-я поглащения – приобретение акций др компаний, быстрый рост и внедрение ноу-хау; 10) стр-я зарубежного инвестирования – создание за рубежом собственных херней; 11) стр-я ориентации; 12) стр-я внешне-эк экспансии – по всем видам деятельности создание заграничного производства, экспорт…

Характеристика внутренней среды

Анализ теории и практики м-та предполагает понимание внутренней среды, как некоторые переменные в развитии предприятия. Эти внутренние переменные – это факторы внутри компании, кот в основном являются контролируемыми и регулируемыми. Осн переменные внутренней среды: 1) цели компании – желательное, возможное и необходимое состояние компании; 2) структура – её конструкция, построенная в такой форме, кот обеспечивает эффективное достижение целей компании. Эта конструкция включает каналы власти и коммуникации м/д различными службами и подразделениями; 3) ресурсы – трудовые, оборудование и материальные запасы; 4) оборудование; 5) технология – средства преобразования сырья или способ, кот позволяет осуществить такое преобразование; 6) культура компании – позиции, точки зрения и мнения, манера поведения компании, в кот воплощаются все её основные ценности.

Мотивы и мотивация труда

Мотивация – комплекс условий, оказывающих воздействие на поведение человека в нужную для организации сторону, регулирующих интенсивность труда и побуждающих проявлять старательность в достижении целей. Мотивы: 1) внешние – обусловлены стремлением человека обладать какими-либо не принадлежащими ему объектами; 2) внутренние – связаны с получением удовлетворения от имеющегося объекта, кот работник желает сохранить или неудобства, кот приносит обладание объектом, а следовательно стремлением избавиться от такого объекта. По содержанию стимулы могут быть: неэкономические; организационные; моральные; экономические. М-ды мотивации взаимосвязаны м/д собой. Соотношение различных мотивов, обуславливающих поведение людей образуют мотивационную стр-ру. У каждого человека эта стр-ра индивидуальна и она определяется уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, должностью, ценностными ориентациями и др факторами. В зависимости от того, что надо стимулировать – саму деятельность или её результат мотивация выступает в 2-х формах: 1) текущего поощрения (наказания) – для стабилизации или корректировки в нужную сторону продолжающейся ещё работы. При этом величина вознаграждения должна быть минимальна, чтобы постоянно поддерживать заинтересованность в продолжении нужной деятельности и при этом не истощать ресурсы предприятия; 2) вознаграждения (наказания) по итогам – связывается с достигнутым результатом, поэтому оно должно отражать истинный вклад в него работника, быть справедливым и создавать у человека стремление ещё лучше работать в будущем.

Экономические м-ды мотивации труда.

Эти м-ды являются одними из основных м-дов мотивации труда работников. Эти методы проявляются в форме должностных окладов для служащих, тарифные ставки для рабочих, дополнительной оплаты, премий, участие в прибыли. Существенность эк м-дов подтверждается тем, что только данная форма стимулирования позволяет удовлетворить большинство разнообразных материальных и духовных интересов человека, исходя из чего эк м-ды мотивации – сов-ть материальных форм, м-дов и средств привлечения людей к труду. Чтобы заинтересованность работников к достижению высоких результатов труда была постоянной, применяемые эк м-ды должны удовлетворять след требованиям: 1) возможности получения заработков должны быть реально высокими и реальными; 2) база и м-ды, используемые для расчёта вознаграждений должны быть постоянными для работников; 3) вознаграждения должны быть соизмеримы с дополнительными усилиями каждого работника; 4) работники должны быть защищены от воздействия условий, которые они не в состоянии контролировать. Способы осуществления эк мотивации: 1) з.п.: сдельная, повременная, смешанная; 2) вознаграждения, доплаты, надбавки, премии. Виды дополнительных выплат делятся на 2 группы: 1) доплаты и надбавки не имеющие ограничений по сферам трудовой деятельности, кот являются обязательными для предприятий всех форм; 2) компенсационные доплаты и надбавки, применяемые в определённых сферах приложения труда, о размере кот заранее договариваются с администрацией. К эк м-дам мотивации относятся след-е доплаты: за совмещение профессий; за повышения объёма выполняемых работ; за выполнение обязанностей отсутствующего работника; за высокий уровень квалификации; за повышение эф-ти труда. К неэкономическим способам относятся организационные и моральные м-ды. Организационные включают: мотивацию целями, привлечением к участию в делах организации; обогащённого труда.

Нематериальные стимулы к труду

 1)Теоретические постановки целей Локка – она базируется на том, что все работники в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к её достижению, получая удовольствие от выполнения такой работы. 2) теория партисипативного управления – она исходит из того, что если человек принимает участие во внутриорганизационном управлении, тем самым он получает удовлетворение от работы и работает с большой отдачей; 3) теория мотивации с обогащением труда – предоставление людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающий возможность контролировать ресурсы и условия собственного труда. Моральные м-ды, признание которых может быть личным и публичным. Суть личного признания в том, что особо отличившихся работников упоминают в спец докладах высшему руководству, имеют право подписывать документы, в разработке кот они принимали участие, их персонально поздравляет администрация по случаю праздников и т.д. публичное признание – это распространение информации о достижениях работников в многотиражных газетах, регулярно выпускаемых организацией, на спец стендах, награждение специальными знаками. Специфическими моральными м-дами мотивации явл-ся: 1) похвала – должна следовать за любыми достойными действиями работников. При это к ней предъявляются след-е требования: дозированность, последовательность и регулярность; 2) критика – отрицательная оценка окружающими результатов работы, она должна быть конструктивной, стимулировать деятельность человека на устранение недостатков , конфидициальной, доброжелательной, без обвинительного акцента, с элементами похвалы, уважительной по отношению к критикуемому и все замечания должны быть аргументированы.

Методика эк оценки эф-ти м-та

Каждому варианту системы м-та соответствует определённое значение критерия эффективности и задача м-та состоит в том, чтобы найти такой вариант управления, при котором соответствующий критерий принимает самое выгодное положение. В осн в качестве критериев эф-ти м-та – обобщающие показатели V-мы пр-ва, прибыль, рентабельность) и частные показатели (использование отдельных видов ресурсов: труда, основных фондов, инвестиций). Показатели прибыли и рентабельности наиболее полно характеризуют конечные результаты деятельности и эф-ть м-та. Обобщающие показатели отражают результат деятельности м-та в целом, но не в полной мере характеризуют эффективность и качество управления трудовыми ресурсами. Для этого используют частные показатели. Так для оценки эф-ти использования трудовых ресурсов применяют показатель темпа роста производительности труда, уровня издержек на аппарат управления. Эфф-ть управленческой деятельности может характеризоваться количественными (эк эффект) и качественными (социальная эф-ть) показателями. Количественные включают: трудовые показатели – экономия живого труда в сфере управления; финансовые пок-ли – сокращение расходов на управление; пок-ли экономии времени – сокращение продолжительности времени на управление. Качественные: повышение научно технического уровня; уровня интеграции процессов управления; рост уровня квалификации руководителей; управляемость системой; удовлетворённость трудом; завоевание общественного доверия. В некоторых случаях (внедрение компьютерных технологий в управление) требует дополнительных капиталовложений. В этих условиях надо оценивать необходимость проекта. Такую оценку можно выполнять в соответствии с методическими рекомендациями по оценке инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Согласно этим рекомендациям применяются: коммерческая (финансовая) эфф-ть; бюджетная и эк-я эфф-ть

Профессиональные качества менеджера

К профессиональным качествам руководителя относят: идейные, деловые и нравственно-психологические, они необходимы менеджеру для успеш­ного выполнения им служебных обязанностей. К идейным качествам руководителя относятся убежден­ность в правильности выбранной стратегии и тактики развития производства. Непримиримость к недостаткам, гласность, демокра­тичность, видение перспективы, умение критиковать, воспитывать членов коллектива, борьба с бюрократизмом. Идейность руководи­теля тесно связана с его принципиальностью, требовательность должна пронизывать деятельность аппарата управления. Руководитель обязан ставить интересы кол­лектива выше личных отношений с работниками. К деловым качествам относятся те качества, которые оз­начают способность менеджера находить в рамках своей компетен­ции, предоставленных полномочий и средств наилучший подход к возникающим ситуациям и кратчайший путь к достижению цели. Чтобы стать хорошим руково­дителем, недостаточно одной компетентности — для ее реализации нужны также организаторские способности, то есть навыки нала­живания работы многих людей. К нравственно-психологическим качествам относятся те качества, которые необходимы для создания в коллективе кли­мата, который способствовал бы развитию здоровых межличност­ных отношений, сознательной дисциплины трудовых отношений. Нравственно-психологические качества отличаются боль­шим разнообразием, поскольку сложна психологическая структу­ра самой личности. К основным из них относят: 1) честность и порядочность, высокая требовательность к себе и к другим; 2) знание человече­ской психологии и индивидуализированный подход к подчинен­ным (с учетом личностных параметров — характера, темперамен­та, ценностных ориентиров и пр.; 3) стремление к аргументиро­ванному распределению трудовых функций между собой и подчи­ненными; 4) умение при всех условиях оставаться выдержанным, терпеливым, вежливым и уравновешенным, не терять способности принимать разумные решения.

Административные м-ды управления

Они устанавливают обязанности, права и ответственность каждого руководителя и исполнителя, каждого уровня управления. Эти м-ды должны обеспечивать персональную ответственность работника за исполнение воли вышестоящего руководителя – это приёмы и способы воздействия субъекта управления на объект на основе силы и авторитета власти – приказы, распоряжения, инструкции и др. Эти м-ды можно классифицировать по направлениям воздействия. В этом случае выделяют регламенты, нормы, инструкции, директивные требования и т.д. Группы административных м-дов: распорядительные; организационно стабилизирующие; дисциплинирующие. Направления действия этих м-дов – обеспечение стабильности организационных структур и условий их функционирования; подчинение каждого процесса, протекавшего на любом уровне управления власти. Административные м-ды: 1) регламентирование – общеорганизационные принципы устройства предприятия, кот определяют его структуру, должностные обязанности каждого работника и порядок функционирования всех подразделений; 2) нормирование – основано на использовании в управлении нормативных показателей. Норма- величина, характеризующая естественные условия протекания природных и антропогенных процессов. Норматив – условное распределение чего-либо на единицу; 3) инструктирование – вкл след-е виды информирования: предостережение, разъяснение, ознакомление, советы и др документы

Организаторские качества менеджера

К организатор­ским качествам менеджера относят, прежде всего, специфиче­скую потребность, проявляющаяся в неуклонном стремлении личности доводить начатое дело до логического завершения. Однако сама по себе эта потребность не обеспечивает успеха — необходимы еще соответствующие качества: способности, знания, навыки и множество других. К первой группе организаторских качеств относятся следующие качества: а) психологическая избирательность, которая выражает­ся в быстром понимании психологических особенностей и состоя­нии людей; умении запоминать их поступки; склонности к психо­логическому анализу поведения и поступков других людей и своих
собственных; глубокой вере в силы, способности и возможности отдельной личности и коллектива и др.; б) практически-психологический ум — умение распределять задачи в зависимости от индивидуальных особенностей лю­дей, регулировать их психическое состояние с учетом условий деятельности и взаимоотношений при постановке задач, выдвигаемых
перед всем коллективом; в) психологический такт — умение быстро находить не­обходимый тон и целесообразную форму общения в зависимости от психологического состояния и индивидуальных особенностей окружающих людей, адаптировать свою речь, быть простым и естественным в отношениях с людьми, справедливым и объективным при их оценке и подборе.

Ко второй группе относятся следующие качества, необхо­димые для эмоционально-волевого воздействия: а) общественная энергичность — способность заражать окружающих своей энергией с помощью мимики, взгляда, выражения лица, жестов, позы, б) взыскательность, характеризующаяся смелостью, постоянством и гибкостью, категоричностью и настойчивостью, разнообразными формами принуждения от шутки до приказа, индивидуальным подходом к людям в зависимости от их постоянных и временных психических особенностей и состояний; в) критичность — способность анализировать отклонения от нормы в деятельности и поведении других людей, которая выражается в самостоятельности критического анализа, логичности и аргументированности критических замечаний, прямоте и смелости, глубине замечаний, а также доброжелательности. В третью группу выделены качества, характеризующие склонность к организаторской деятельности: а)способность самостоятельно заниматься организатор­ской деятельностью, смело брать на себя функции организатора и ответственность за работу других людей в трудных и неблагопри­ятных условиях; б) потребность осуществлять организаторскую деятельность и постоянную готовность браться за нее; в) наличие положительных эмоций от ее осуществления и скуки при ее отсутствии.

 Авторитет руководителя

Высокий уровень профессиональных знаний, безусловно, увеличивает шансы любого менеджера на успешную деятельность. Однако существуют некоторые другие не менее важные факторы, которые оказывают весомое влияние на управленческую деятель­ность менеджера. В связи с чем, к этим факторам можно определенно отне­сти авторитет руководителя. Его отсутствие вызывает массу слож­ностей во взаимоотношениях с подчиненными. И напротив — ав­торитетный менеджер не имеет проблем коммуникации и сравни­тельно легко реализует стоящие перед коллективом задачи. В переводе с латинского — это влияние, власть, общепризнанное неформальное влияние лица, основанное на знаниях, нравственных достоинствах, опыте; в более узком значении — одна из форм осуществления власти. Несомненно, авторитет и власть взаимозависимы, но первое может существовать и без второго. Авторитет руководителя предполагает неукоснительное вы­полнение подчиненными его распоряжений и указаний: в одном случае они выполняются добровольно, а в другом нуждаются если не в постоянном, то, по меньшей мере, в систематическом подкреп­лении силой принуждения. В практике управленческой деятельности не всегда можно рельефно разграничить эти две формы подчинения. Чаше всего ав­торитет и власть настолько слиты, что трудно усмотреть, где кон­чается власть и начинается авторитет. Источники авторитета менеджера: его должностной статус (объек­тивный фактор) и приобретенный им самим престиж (субъек­тивный фактор), которые могут находиться в единстве или неко­тором противоречии. Дополняя друг друга, они создают предпо­сылки для нормального функционирования трудового коллектива. Предос­тавление руководителю полномочий по принятию и реализации управленческих решений, изданию нормативных и иных актов, а также по принуждению своих подчиненных к их исполнению пред­полагает наличие авторитета. И правовой статус в основном - лишь предпосылка к утверждению авторитета, природа которого такова, что его нельзя утвердить приказом: его завоевывает руководитель, наделенный умом, знаниями, волей и принципиальностью, человек требовательный и справедливый, чуткий и тактичный Авторитет зависит не только от характера общения руково­дителя с подчиненными, но еще в большей степени от стиля его работы — деловых качеств, прямых результатов деятельности, спо­собности к самостоятельным действиям, а также в огромной мере — от умения проявлять заботу о подчиненных, создавать им усло­вия для нормальной работы, удовлетворяющей не только результа­тами, но и самим процессом труда, окружающей обстановкой. Однако нужно помнить, что авторитет — величина пере­менная: никогда не поздно его завоевать, но легко потерять. Иной руководитель приобретает авторитет годами, по мере реализации своего профессионального и нравственного потенциала, но многое из завоеванного в одночасье теряет, преступив дозволенные грани­цы поведения. Сохранение авторитета требует от руководителя постоянного самоконтроля за каждым своим действием.

Стиль руководителя: понятие и виды

Стиль руководителя - относительно устойчивая систе­ма способов, методов и форм воздействия руководителя на под­чинённых в соответствии с поставленной целью. Это своеобраз­ный психологический почерк работы с людьми, в котором прояв­ляются особенности темперамента руководителя, раскрываются черты его характера, отражаются организаторские способности. В менеджменте принято рассматривать три наиболее суще­ственных стилей руководителей: 1)Авторитарный -руководитель, не доверяя подчиненным и не спрашивая их мнения и совета, единолично решает все вопросы и берёт на себя ответст­венность за всё, давая исполнителям лишь указания, что, как, когда делать, а в качестве основной формы мотивации использует нака­зание. Сотрудники относятся к навязанным руководителем реше­ниям в основном безразлично или негативно, радуются любой его ошибке, находя в ней подтверждение своей правоты. В результате в организации или подразделении формируется неблагоприятный морально-психологический климат, создается почва для развития производственных конфликтов. При более мягкой, «доброжелательной» разновидности ав­торитарного стиля руководитель относится к подчиненным снисхо­дительно интересуется их мнением, хотя, может поступить по-своему, и если это делает­ся демонстративно, психологический климат ухудшается. Он предоставляет подчиненным определенную самостоя­тельность, но в ограниченных пределах. Мотивирование страхом наказания здесь также имеет место, но используется минимально;2) демократический - характеризуются высокой степенью децен­трализации полномочий, активным участием сотрудников в приня­тии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательным, а достижение успеха служит вознаграждением. На практике выделяют две разновидности демократическо­го стиля: консультативную и партисипативную. В первом случае руководитель в значительной мере доверяет подчиненным, кон­сультируется с ними, стремится использовать всё лучшее, что они предлагают. В стимулирующих мерах преобладает поощрение, а наказание используется лишь в исключительных случаях. Сотруд­ники в целом удовлетворены такой системой руководства, несмот­ря на то, что большинство решений фактически подсказывают им сверху, и обычно стараются оказать начальнику посильную по­мощь, в необходимых случаях поддержать морально. Партисипативная разновидность демократического стиля предполагает, что руководители полностью доверяют подчинён­ным во всех вопросах, всегда их выслушивают и используют все конструктивные предложения, организуют широкий обмен инфор­мацией, привлекают подчинённых к постановке целей и контролю за их исполнением. Авторитарный стиль предпочтителен при руководстве простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты, а демократиче­ский — сложными, где на первое место выступает качество; 3) либеральный стиль - руководитель ставит перед исполнителями проблему, создаёт необходимые организационные условия для их работы, определяет её правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, за собой он оставляет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты. При этом поощрение и наказание отступают на второй план по сравнению с внутренним удовлетворением, получаемым подчи­ненными от возможности реализовать свой потенциал и творческие способности. Подчиненные избавлены от назойливого контроля, самостоятельно принимают решения и ищут в рамках предостав­ленных полномочий пути их реализации, не подозревая, что руко­водитель часто всё уже заранее продумал и создал необходимые условия, во многом предопределяющие конечный результат. Такая работа приносит удовлетворение и формирует благоприятный мо­рально-психологический климат в коллективе. Применение этого стиля находит все большее распростра­нение в связи с растущими масштабами научно-технической дея­тельности и опытно-конструкторских разработок. Либеральный стиль легко может трансфор­мироваться в бюрократический, когда руководитель вовсе устра­няется от дел, передавая их в руки «выдвиженцев», которые от его имени управляют коллективом, применяя при этом все более и бо­лее авторитарные методы. Сам же руководитель лишь делает вид, что власть находится в его руках, на самом деле он все больше и больше становится зависимым от своих добровольных помощни­ков. Авторитарный, демократический и либеральный стили не имеют между собой какого-то непреодолимого барьера и на деле плавно переходят друг в друга, образуя непрерывную цепочку. В рамках перечисленных стилей возможны следующие ва­рианты взаимодействия руководителя и подчинённых:- руководитель принимает решение и дает подчинённым ко­манду его выполнить;- руководитель принимает решение и разъясняет его подчи­нённым; - руководитель принимает решение, советуясь с подчинён­ными; - руководитель предлагает решение, которое может быть скорректировано после консультации с подчинёнными; - руководитель излагает проблему, получает советы и реко­мендации подчинённых, на основе которых принимает ре­шение; - руководитель принимает решение совместно с подчинён­ными; - руководитель устанавливает рамки, в которых подчинён­ные сами принимают решение. Для оценки эффективности стилей руководства американ­ский учёный Р. Лайкерт предложил рассчитывать так называемый либерально-авторитарный коэффициент (ЛАК) как отношение оп­ределяемых на основе экспертизы сумм либеральных и авторитар­ных элементов в поведении руководителя. По его мнению, в совре­менных условиях оптимальная величина этого коэффициента со­ставляет 1,9. Иными словами, для получения эффективных резуль­татов руководители должны применять в два раза больше элемен­тов убеждения, чем принуждения. Нужно иметь в виду, что в каждом конкретном случае меж­ду стилями существует определенный баланс, и увеличение доли одного из них будет приводить к уменьшению доли других.

 Управление социально-психологическим климатом в коллективе

Взаимоотношения в трудовом коллективе предоставляют собой различные виды взаимосвязи и общения работников в про­цессе их совместной деятельности. Именно в ходе этого процесса устанавливаются, поддерживаются и изменяются важнейшие фор­мы взаимовлияний и контактов личностей группового и коллектив­ного взаимодействия. Существенную роль здесь играет психологический климат в коллективе. Он определяет в известной мере уровень развития кол­лектива и его сплочённость. Отсюда следует, что социально-психологический климат — это качественная сторона межличностных отношений, про­являющаяся в виде совокупности психологических условий, которые способствуют или препятствуют продуктивной совме­стной деятельности и всестороннему развитию личности в кол­лективе. Синонимами данного понятия являются морально-психологический климат, психологический климат, психологическая атмосфера в коллективе. Важнейшими признаками благоприятного социально-психологического климата являются: доверие и высокая требовательность членов группы друг другу; доброжелательная и деловая критика; свободное выражение собственного мнения при обсуждения вопросов, касающихся всего коллектива; отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы ре­шения; достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении; удовлетворенность принадлежностью к коллективу; высокая степень эмоциональной включенности и взаимо­помощи в ситуациях, вызывающих состояние психологического стресса у кого-либо из членов коллектива; принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов и пр. Таким образом, характер психологического климата в целом зависит от уровня группового развития. Управление психологиче­ским климатом в любом (в том числе трудовом) коллективе требует от руководящих кадров специальных знаний и умения. Важнейши­ми задачами при этом являются всестороннее изучение коллектив­ного настроениям, мнения, конфликтных ситуаций, обычаев и тра­диций.

Коллективное настроение — это сравнительно продол­жительное, устойчивое психическое состояние умеренной или слабой интенсивности, проявляющееся в качестве положитель­ного или отрицательного фона психической жизни людей в кол­лективе. В сфере производства настроение каждого работника сильно влияет на результаты работы всего коллектива. Специалисты свидетельствуют, что при хорошем настроении производительность труда повышается на 30 процентов, а при плохом — снижается на 40—50 процентов. Настроение человека зависит от многих факторов — на­пример, от физического самочувствия. Так, у работников, стра­дающих различными хроническими заболеваниями (гипертонией, гастритом и др.) нередко наблюдается повышенная раздражитель­ность. Даже на справедливые замечания такие люди могут реагиро­вать очень бурно. Поэтому руководителю необходимо знать о состоянии здоровья своих подчиненных и учитывать это обстоятель­ство при работе. Настроение группы (коллектива) как массовое явление под­чиняется психологическим закономерностям. На производстве оно зависит, прежде всего, от психологического климата, сложившегося в трудовом коллективе. Особенность группового настроения — спо­собность быстро передаваться от одного человека к другому. К. Маркс считал, что в производстве люди воздействуют не только на природу, но и друг на друга. Руководителю надо знать, что он и сам является генерато­ром настроения своих подчиненных, что стиль его работы, поведе­ние, внешний вид во многом определяют настроение людей в кол­лективе. При этом важно, чтобы не только руководитель на работе не выглядел мрачным и хмурым, но чтобы каждый человек прихо­дил на работу в бодром состоянии и находился в нем постоянно. Коллективное мнение представляет собой совокупность оценочных суждении, в которых выражается отношение боль­шинства к различным событиям, поступкам, поведению и дея­тельности как групп людей, так и каждого человека в коллек­тиве. Мнение коллектива — психологическое явление, развиваю­щееся в процессе обшения и взаимодействия людей, постоянного их живого обмена своими мыслями, взглядами, убеждениями, чувства­ми. По своей форме мнение коллектива представляет собой и выра­жение общественного сознания, которое сочетает в себе элементы идеологии и общественной психологии. Конфликт — это столкновение различных как субъек­тивных, так и объективных тенденций в мотивах, отношениях, действиях и поведении членов коллектива, неформальной груп­пы, отдельных людей. Конфликты не являются неизбежными, их можно предупре­дить, зная источники, причины и пути профилактики. Возникающие конфликты надо как можно быстрее и разумно разрешать, причем только на принципиальной основе. Традиции — это исторически сложившиеся и переда­ваемые из поколения в поколение формы деятельности и пове­дения, а также сопутствующие им обычаи, правила, ценности, представления, неоднократно подтвердившие свою обществен­ную значимость и личную пользу. Традиции как способы реализации в сфере духовной жизни и общественных отношений всегда возникают, развиваются и отмирают под определенным воздействием материального производства и экономических отношений. Но этот процесс нельзя понимать уп­рощенно — будто бы с возникновением новых экономических от­ношений происходит одновременное отмирание старых традиций и рождение новых. В определенных условиях они могут существовать длительное время, принимая формы пережитков прошлого.

Формирование благоприятного психологического климата в коллективе зависит главным образом от знаний и способностей ру­ководителя, его лидерских качеств, т. е. способности вести других за собой личным примером, побуждать других выполнять свои пору­чения.

Характеристика внешней среды предприятия

Все факторы внешней среды: относятся к неконтролируемым со стороны компании; рассматриваются как совокупность 2-х факторов: прямого и косвенного воздействия. Ф-ры прямого воздействия – те, с кот компания находится в непосредственном взаимодействии и испытывает их прямое влияние на себе: 1) поставщики материалов, оборудования, энергии и т.д.; 2) законы и гос органы – каждая компания имеет свой правовой, кот определяет какие и как она может вести дела, какие имеет права и какие обязанности она несёт перед государством; 3) потребители – этот фактор в условиях рынка является основой функционирования и развития компании, именно от них зависит сможет ли компания возместить свои издержки и получить прибыль; 4) конкуренты – недооценка их приводит даже преуспевающие компании к значительным потерям, т.к. конкуренты во многих случаях определяют какой товар и по какой цене можно продавать; 5) собственники – одно из главных влияний на компанию оказывают её ОПФ и собственники компании. Этот фактор тесно переплетается как с внешней так и с внутренней средой. Факторы косвенного воздействия – не оказывают такого влияния на компания, как прямые: 1) экономическое окружение оно характеризуется уровнем развития и состояния экономики. Состояние экономики оказывает влияние на стоимость ресурсов и на спрос товаров и услуг; 2) политическое окружение – способы политических целей и задач, находящегося у власти правительства. От политики зависит стабильность развития компании; 3) технологическое окружение – технология является одновременно и внешним фактором компании и её внутренней переменной. В качестве внешнего фактора она отражает уровень НТР, что влияет на организацию деятельности компании; 4) социально культурное окружение – демографическое состояние общества, отношения компании с местным населением; 5) м/дународное окружение – в основном действует на компании, кот действуют на м/дународном рынке или использующих зарубежные материалы и технологии.

Природа принятия управленческих решений

Управленческое решение – специальный акт, предоставленный на основе вариантного анализа и принятой в установленном порядке оценки, имеющей директивное значение, содержащий постановку целей и обоснование средств их достижения. Управленческое решение является продуктом труда руководителя. Этот продукт труда имеет свои особенности: 1) управленческие решения и их последствия затрагивают интересы многих людей; 2) принятие управленческих решений – это личная ф-ция руководителя, кот обязан её выполнять и несёт ответственность за последствия решений; 3) содержание процесса управления таково, что принятие решений занимает в нём центральное место. Решение предполагает предварительное осознание целей и средств действия. Осознание – процесс, базирующийся на информации о целях и средствах действия, но это на простое преобразование информации, а сложный процесс увязки целей и средств. Следующий компонент решений – мысленное совершение действия, т.е. моделирование – укрощение мысленного действия, при кот сохраняется главная идея решения и возможность оценить его последствия. Такая модель должна отражать волевой акт решения с такой точностью, с кот это возможно для мыслительных возможностей человека. Один из моментов, направляющий процесс выработки и принятия решения – волевой фактор. В зависимости от наго решения могут быть различными, т.е. назначени6е волевого фактора в том, чтобы выбрать один вариант из множества. Оценка и анализ требует соответствующего аппарата и критериев, кот вырабатываются в ходе обучения и накопления опыта. На этом этапе волевого вмешательства не предполагается. Т.о. неотъемлемыми компонентами процесса выработки управленческого решения является: волевой фактор; осознание целей и средств; моделирование; анализ и оценка.

Рациональное решение проблемы

Это состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации в комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив. Модель процесса рационального решения проблемы вкл в себя след-е блоки: 1) из всей поступающей информации отбирается то, что может иметь прямое отношение к решению. Хранящаяся здесь информация частями или полностью передаётся в другие блоки в удобной форме, что называется предоставлением информации. Др словами в этом блоке происходит сжатие исходной информации, т.е. уменьшение избыточности и преобразование к требуемому виду. Это нужно для предотвращения информационной перегрузки в др блоках. 2) здесь выполняется классификация задач распознавания. На основании сравнения делается вывод о соответствии ситуации одному из известных по опыту образцов, либо о том, что данная ситуация абсолютно новой. В последующем случае вырабатываются основные признаки новой ситуации. Блок распознавания – это последняя инстанция, в кот ещё может быть устранена ошибка, поэтому в дальнейшем результат распознавания является достоверным. 3) здесь вырабатывается проект решения на основе м-дов, созданных в процессе обучения и накопления опыта или в научных учреждениях. М-ды могут быть типовыми, стандартными и вновь применяемыми. 4) производится оценка вариантов решения, выработанного в блоке 3. Этот блок содержит критерии и способы оценки. Полученный количественный и качественный результат передаётся в блок 5. 5) здесь принимаются решения и осуществляется волевое действие, т.к. всякое принимаемое решение неизбежно содержит элемент риска, то здесь надо произвести анализ допустимого риска. Риск оправдан, если ожидается высокая эффективность решения и имеется в правильности оценки обстановки.

Экономические м-ды управления

 Это система экономических стимулов и рычагов, влияющих на производство не прямо, а косвенно и направляющих деятельность предприятия в нужную для него сторону. В системе этих м-дов выделяют: 1) Эк планирование – обеспечние научно обоснованной организации управления: распределение должностных полномочий, подготовка кадров управления, повышение квалификации, совершенствование технологии управления. Для этих задач надо учитывать конъюнктуру рынка, совершенствовать систему плановых показателей, обеспечивать единство долгосрочных и оперативных планов, внедрение прогрессивных экономических нормативов. 2) Эк анализ – выявление эк и соц-х проблем в деятельности предприятия. Для этого надо в ходе анализа выявлять скрытые причины отклонений, внедрять опыт других предприятий, применять технические средства в процессе анализа. 3) Эк стимулирование – основная задача этих методов – создание таких экономических условий, при кот каждый работник будет лично заинтересован в высоких показателях развития предприятия. Выделяют след-е пок-ли; рентабельность, прибыль, себестоимость, цена и т.д. 4) Коммерческий расчёт – основополагающее условие деятельности любого предприятия в условиях рын экономики, при кот затраты всегда должны окупаться.

.

Социально психологические м-ды управления

Их необходимо использовать в управлении предприятием. Это м-ды – совокупность м-дов формирования и использования общественного сознания, социальной активности, основывающихся на общественно значимых морально этических категориях. В связи с тем, что духовные ценности людей весьма разнообразны принято делить социально-психологические м-ды по уровням: общество; коллектив, группа, личность. На уровне общества действуют м-ды управления социально-массовыми процессами. Это воздействие СМИ на население страны. На уровне коллектива и группы производят оценку индивидуальных качеств работников и на основе этого вырабатывают ориентиры для максимального проявления профессиональных качеств работников. На уровне личности занимаются моральным стимулированием труда работника.

Коллектив как объект управления

Люди работают в основном группами. Эти группы внутри организаций сплачиваются общими интересами и целями. Отсюда следует, что коллектив – добровольное объединение людей для совместной трудовой деятельности по достижению определённых целей организации. Коллектив – это сложное социальное явление и характеризуется след-ми признаками: 1) по статусу: официальные; неофициальные; 2) по характеру внутренних связей: формальные; неформальные; 3) по механизму формирования: стихийно-сложившиеся; сознательно-организованные; 4) в соответствии с ф-циями: ориентированные на достижение определённых целей; ориентированные на реализацию совместного интереса; …на общение; 5) по размерам: малые; большие. Коллектив состоит из работников, обладающих определёнными личностными чертами и особенностями. И чтобы группа могла считаться коллективом, она должна удовлетворять следующим признакам: 1) наличие общей цели – цель может формироваться в результате взаимного влияния индивидуальных целей членов коллектива или задаваться из вне, в соответствии с миссией организации; 2) психологическое признание членами группы друг друга и отождествление себя в неё; 3) личное практическое взаимодействие людей в процессе достижения поставленной цели; 4) постоянство взаимодействия на протяжении всего времени существования группы. Коллектив играет огромную роль в жизни человека. Прежде всего в рамках коллектива удовлетворяются естественные потребности человека в общении, деловом взаимодействии, в коллективе человек чувствует поддержку других.

Основные этапы инновации

 Процесс внедрения нового продукта состоит из нескольких этапов : 1) систематизация имеющихся идей: сбор информации о технологических изменениях на рынке, поступающей из подразделений НИОКР, в службу маркетинга, сбытового аппарата фирмы, торговых посредников и потребителей; сбор информации о потенциальных возможностях фирмы в отношении разработки и внедрения новой продукции; сбор информации о целевых рынках, долгосрочных тенденциях их развития. 2) отбор выявленных идей и выработка идей нового продукта, определение возможностей практической их реализации: выяснение степени технологической общности новых и традиционных продуктов; соответствие новой продукции имиджу фирмы и стратегии развития; определение патентной чистоты будущего издания. 3) анализ экономической эффективности нового продукта, разработка программ маркетинга: техническая разработка продукта; определение технико-экономических характеристик продукта, оценка его качества и потребительских свойств; наличие необходимых ресурсов для производства новой продукции. 4) создание нового продукта: разработка новой программы создания нового продукта с распределением обязанностей по подразделениям; создание образца и проведение технических испытаний; определение наименования товара, его товарного знака, оформления, упаковки, маркировки; тестирование на ограниченном рынке в течении 3-х месяцев по цене и др. коммерческим условиям; определение оптимальных каналов реализации; выбор средств рекламы, организация ТО. 5) принятие решения о внедрении нового изделия в производство (массовое, серийное), на основе программ маркетинга по продукту. Эта программа отражает: коммерческое обоснование нововведения; производственные возможности фирмы; финансовые возможности фирмы; соответствие нормативным показателям.

Управление конфликтами

Конфликт – столкновение различных точек зрения, кот мешают совместной трудовой деятельности. Около 20% рабочего времени руководители тратят на изучение и устранение конфликтов. Управление конфликтами – процесс воздействия по устранению (изучению) причин конфликта или коррекцию поведения участников конфликта. Для разрешения конкретных ситуаций существуют различные м-ды, кот можно сгруппировать: 1) внутриличностные м-ды - любой человек должен высказывать так свою точку зрения, чтобы она не вызывала защитной реакции у окружающих; 2) структурные м-ды – м-ды воздействия, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, прав, обязанностей в подразделениях: разъяснение требований к работе – каждый сотрудник должен знать пределы своих полномочий и чётко сформулированные требования к нему; координационные механизмы – специальные подразделения в компании, кот в случае необходимости устраняют конфликт; общеорганизационные цели – на предприятии надо сформулировать такую цель, достижение кот сплачивало бы весь коллектив (у работников просто не было бы времени на конфликт).; система вознаграждений – надо использовать такую систему стимулирования, которая бы не вызывала конфликт; 3) межличностные м-ды – при созревании конфликта его участникам надо выбрать такую форму и стиль поведения, чтобы это как можно меньше отразилось на интересах конфликтующих сторон. Современная конфликтология выделяет сле-е стадии конфликта: а) инкубационное состояние конфликта – когда участники конфликта скрывают свои точки зрения, поэтому конфликт не является явным; б) конфликтное поведение – это действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно воздействовать на поведение конфликтных сторон, блокировать интересы и цели этих сторон. Для прекращения конфликта необходимо проведение переговоров, для кот существуют след-е правила: 1) во время переговоров приоритет должен отдаваться обсуждению содержательных вопросов; 2) стороны должны стремиться к снятию психологической и социальной напряжённости; 3) стороны должны демонстрировать взаимное уважение друг к другу; 4) участники переговоров должны стремиться превратить скрытую часть конфликта в открытую; 5) все участники переговоров должны проявлять склонность к компромиссу; в) послеконфликтная – здесь должны быть предприняты усилия по окончательному устранению всех противоречий. Разрешение конфликта считается окончательным если: конфликтная ситуация устранена; инцидент исчерпан.

Система управления рисками

Риск-м-т – важнейшая сторона деятельности любого руководителя. Главная задача м-ра в этом случае – обнаружить поле повышенного риска, оценить степень риска, разработать и принять меры по устранению или минимизации рисков. Исходя из этого риск-м-т – это система оценки риска, управление риском и отношениями, возникающими в процессе предпринимательской деятельности. Подсистемы риск-м-та:1) объекты управления – рисованные вложения и отношения м/д хозяйствующими субъектами в процессе совместной деятельности; 2) субъект управления – группа руководителей и спецов, осуществляющих целенаправленное функционирование системы управления рисками. В риск-м-те нет готовых решений. Если риск просчитать нельзя, то принятие рисковых решений происходит с помощью эвристических приёмов, т.е. совокупности логических приёмов и методических правил теоретического исследования и отыскивания истины. Эвристика проповедует: 1) нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал; 2) всегда нужно думать о последствиях риска; 3) нельзя рисковать многим ралли малого;4) нельзя думать, что всегда ест только одно решение, есть и другие варианты. Организация риск-м-та предполагает определение органа управления риском, кот может быть финансовый м-р; м-р по риску и др. Этот орган управления должен выполнять след-е ф-ции: 1) проводить венчурные и портфельные инвестиции; 2) разрабатывать программу рисковой инвестиционной деятельности; 3) собирать, анализировать и хранить информацию об окружающей обстановке; 4) определять степень и стоимость рисков, стратегии и приёмы управления риском; 5) осуществлять страховую деятельность, проводить страховые и перестраховочные операции; 6) выдавать гарантии по поручительству компаний, производить возмещение ущерба за их счёт; 7) вести соответствующую бухгалтерскую, статистическую и текущую отчётность по рисковым вложениям капитала. Центральное место в риск-м-те занимает анализ и прогнозирование возможных потерь при осуществлении предпринимательской деятельности. Имеется ввиду не расход ресурсов, а случайные, но потенциально возможные потери, кот могут быть в предпринимательстве: материальные, трудовые, финансовые, потери времени, прочие и специальные. Материальные потери проявляются в непредусмотренных планах дополнительных затрат или прибыли от потери имущества, сырья, продукции. Трудовые потери – потери рабочего времени, вызванные случайными обстоятельствами. Фин потери – прямой денежный ущерб, связанный с выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов, потерей денежных средств, уменьшением денежной выручки из-за снижения цен и т.д. потери времени – тогда, когда процесс предпринимательской деятельности идёт медленнее чем было намечено. Прочие и специальные – имеют место в виде нанесения ущерба здоровью и жизни людей, окруж среде, престижу предприятия и т.д. Чаще всего специальные виды потерь крайне трудно определить в количественном и стоимостном выражении.

Сущность стратегического управления

 Стратегическое управление было введено в обиход в 60-70 20века, чтобы провести разграничение м/д текущим управлением на уровне производства и управлением на высшем уровне компании. Стратегия – набор правил для принятия решений, кот компания руководствуется в своей деятельности. Для стратегического управления используются 4 группы правил: 1) используемые для оценки результатов; 2) по которым складываются отношения фирмы с внешней средой; 3) по которым складываются отношения внутри компании; 4) по которым фирма ведёт свою повседневную деятельность. Начиная с 80-х появился новый подход к понятию стратегия, кот не отменял предыдущие правила, но привнёс некоторые акценты: 1) в стратегии одинаково важны все составляющие (и разработка и внедрение); 2) стратегия имеет отношение к внутренним факторам деятельности компании; 3) стратегия – это процесс, отражающий управленческую деятельность компании. Стратегическое управление – область деятельности высшего руководства компании. Одним из важных моментов на этапе разработки стратегии управлении является проведение диагноза состояния дел в компании. Этот анализ позволяет сформулировать цель в соответствии с намеченной миссией компании и определить истинное положение компании ан рынке. Предметом состояния дел во внешней среде является спрос, предложение, конкуренция, социально-политические и технико-экономические тенденции. Установление целей на перспективу предполагает наличие необходимых инструментов для их практической реализации. Для этого разрабатываются стратегические варианты развития компании. Виды стратегий: 1) стратегия предпринимательства; 2) стратегия динамического роста; 3) … прибыльности; 4) …ликвидности; 5) … резкого изменения курса. После этапа разработки стратегии идёт этап внедрения стратегии. Наряду с положительными качествами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений в использовании: 1) стратегическое управление не может дать точной картины будущего; 2) оно не может быть сведено к набору рутинных правил и процедур; 3) требуются огромные ресурсы и усилия, чтобы в компании начался стратегический процесс управления; 4) резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвиденья; 5) при осуществлении стратегического управления часто основной упор делается на стратегическое планирование.

Аттестация кадров управления

Успешная деятельность предприятий во многом зависит от наличия у работников определенных личных и деловых качеств, поэтому очень важно для правильной расстановки перемещении работников проводить регулярно оценку их качеств. По результатам исследования почти у половины руководителей и спецов нет организаторских и лидерских качеств, многие из них не могут логически излагать мысли. Каждый пятый руководитель подменяет в работе своих подчиненных. Одной из форм оценок качества работников является периодическая аттестация – набор правил и методик, направленных на выявление у работников определённых качеств и соответствия (не соответствия) занимаемой должности. Цели аттестации: 1) рациональное перемещение кадров на предприятии; 2) упорядочение о.т.; 3)применение санкций к нерадивым работникам; 4) организация соревнований среди сотрудников; 5) организация работы по повышению квалификации работников. Аттестацию проводит аттестационная комиссия, кот состоит: председатель, члены комиссии, секретарь. Аттестации не подлежат: сотрудники проработавшие на должности менее 1 года; беременные и с детьми до 3-х лет; руководители, главные специалисты. Программу, сроки проведения утверждает руководитель по согласованию с профсоюзной организацией. Аттестация проходит в несколько этапов: 1) многоплановая подготовка; 2) оформление нормативной базы аттестации;3) утверждение порядка проведения аттестации; 4) формирование списка аттестуемых работников; 5) подготовка критериев оценки аттестуемых; 6) определение времени проведения аттестации. На каждого аттестуемого работника составляется характеристика, в кот отражается производственная деятельность, квалификация, соблюдение производственной дисциплины и др. информация. Характеристику подписывают руководитель предприятия и руководитель подразделения. Аттестуемый работник должен быть ознакомлен с составленной характеристикой не позднее одной недели до начала проведения аттестации. На каждого работника составляется аттестационный лист, ко вместе с характеристикой передаётся в аттестационную комиссию не позднее чем за деве недели до начала аттестации. В назначенное время аттестуемый работник заслушивается на заседании аттестационной комиссии в присутствии непосредственного руководителя. Аттестационная комиссия оценивает работников по профессиональному качеству, квалификации, исполнению должностных обязанностей, соответствию занимаемой должности. Итогом аттестации является суммарный анализ формальных документов: резюме, справка о прошлой деятельности, письменная рекомендация руководителя, положение о подразделении, в кот отражается деятельность аттестуемого, оценка проекта работы подразделения. После чего заполняется аттестационный лист. В нём должно содержаться: ФИО, должность, стаж, квалификационная категория, замечания об аттестационной комиссии, рекомендации аттестационной комиссии, краткое решение аттестационной комиссии. Аттестационная комиссия открытым голосованием выносит один из след-х вариантов: 1) соответствует занимаемой должности; 2) соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и устранения замечаний, высказанных комиссией с повторной аттестацией ч/з год; 3) не соответствует должности. После чего аттестационный лист председателем комиссии, членами, секретарём и руководителем предприятия. По итогам аттестации руководитель предприятия производит перемещение работников по службе, увеличивает о.т., применяет санкции против нерадивых работником, увольняет. Все материалы аттестации хранятся до следующей аттестации. В аграрных предприятиях аттестацию проводят не реже чем 1 раз в 4 года.

Функциональная и дивизионная структура

Функциональную структуру разработали Тейлор и Файоль на основе принципа функциональной депотраментолизации - деление фирмы на элементы по признаку функциональности. Минусы: такая структура применима для компаний с узкой номенклатурой продукции и расположенных компактно на территории.

Дивизионную разработали в американской компании General Motors, GMS, SIRS в 20-е годы. Она построена на основе принципа департаментализации, в основе кот лежит конечный продукт.

Понятие инновационного м-та

Инновационный м-т – это одно из направлений стратегического управления, осуществляющегося на высшем уровне управления. Цель его – определение основных направлений научно-технической и производственной деятельности предприятия в следующих областях: разработка и внедрение новой продукции; модернизация и усовершенствование выпускаемой продукции; дальнейшее развитие производства традиционных видов продукции; снятие с производства устаревшей продукции. Инновационный метод предполагает: 1) разработку планов и программ инновационной деятельности; 2) наблюдение за ходом разработки новой продукции и её внедрение; 3) рассмотрение проектов создания новых продуктов; 4) проведение единой инновационной политики; 5) обеспечение финансами и материальными ресурсами программ инновационной деятельности; 6) обеспечение инновационной деятельности квалифицированным персоналом; 7) создание временных целевых групп для комплексного решения инновационных проблем. На характер и направленность инновационной деятельности влияют 4 основных группы факторов: 1) информированность о нововведениях. Вероятность проникновения новшества в организации и его внедрение зависят от числа новшеств, о кот известно организации , а также ход оценки их эффективности. информированность частично зависит от качеств работников предприятия, отчасти от наличия процедуры поиска новшеств; 2) внешняя подконтрольность – степень в которой фирма зависит от внешней среды или несёт ответственность перед внешними системами. Известной формой такой зависимости является потребность в заёмных средствах, в трудовых ресурсах, клиентуре. Наличие у фирмы этих результатов играет важную роль в инновации, т.к. почти все новшества требуют затрат; организационная структура. Такие переменные как централизация, формализация, сложность оказывают влияние на восприятие и осознание организацией, поиск средств их решения и само их принятие.

Инновационная политика

Инновационная политика выступает как средство реализации общей хозяйственной деятельности предприятия и как средство решения его оперативно-хозяйственных задач. Разработка инновационной политики предполагает решение след-х вопросов: 1) выпуск принудительно новой продукции, не существующей на рынке аналогов по назначению. Такая политика ориентирована на создание новых изделий с показателями высокой технико-экономической эффективности и активным воздействием на потребителя. Реализация её требует больших затрат НИОКР, наличия серьёзных заделов в НТ деятельности, достижения в области фундаментальных, прикладных наук и опытно-исследовательских работ; 2) выпуск новых для данной фирмы видов продукции имеющих аналоги и коммерческих успех на рынке. Ориентация на завоевание рыночной доли либо следование за лидером. В этом и другом случае решается вопрос о создании продуктов – аналогов с более высокими технико-экономическими показателями, либо имитации продукции предлагаемой лидером. Это позволяет фирме не нести крупных затрат на НИОКР и одновременно быстро выйти на рынок с новой продукцией. Такой фирме даже удаётся снять сливки пока рынок не насыщен; 3) ориентация производства на техническое обновление выпускаемой продукции. Это предполагает решение таких вопросов как: целесообразность внесения изменений и усовершенствований с целью модернизации продукции и достижения технико-экономических показателей продуктов – аналогов, выпускаемых конкурентами.

Особенности инновационного процесса в АПК

 ………………………………. Это закономерно, т.к. связано с комплексом причин социально-психологического характера, экономического и организационного характера. Такую ситуацию создали «шоковая терапия» в финансово-экономической сфере, не подготовленная приватизация. Политическая нестабильность, что в свою очередь создали у работников предприятий состояние неуверенности в завтрашнем дне. Не менее важны экономические причины снижения инновационной активности С/Х производства, кот ранее не отличались высокой активностью по отношению к нововведениям в связи с диспаритетом цен оказались в таком экономическом положении, что практически не имеют возможности вести расширенное воспроизводство. Проблема выживания и спасения производства в этих условиях заслонила проблему НТП. Всё это свидетельствует о необходимости разработки новой инновационной политики государства в аграрном секторе экономики. Эта программа должна включать след-е организационные, экономические и др. условия: 1) заинтересованность С/Х производителей получения дополнительного эффекта от внедрения научных разработок; 2) ускорение разработок нововведений, отвечающих запросам производства; 3) информированность производителей всех сфер АПК о научных разработках, рекомендуемых к освоению в производстве; 4) научная и организационная подготовленность кадров на всех уровнях инновационного процесса; 5) отбор приобретённых исправлений при освоении научных достижений в производство; 6 экономическое стимулирование работников инновационной сферы за результативность деятельности. В то же время опыт стран с развитой экономикой свидетельствует, что НТП в С/Х не мыслим без государственного регулирования в силу специфических особенностей и ограниченных организационно-экономических и технических возможностей. С/Х не только не обладает конкурентными преимуществами, но и не способно самостоятельно развивать инновационную деятельность.