#  Êàôåäðà ýêîíîìèêè è ïðåäïðèíèìàòåëüñòâà

# Äèïëîìíàÿ ðàáîòà

íà òåìó: ***Óïðàâëåíèå ïðîìûøëåííîé ôèðìîé:***

***ñîöèàëüíî-ýêîíîìè÷åñêèå àñïåêòû.***

Âûïîëíèëà:

Ñòóäåíòêà 4-ãî êóðñà ôàêóëüòåòà ñîöèàëüíîé ðàáîòû è ìåíåäæìåíòà, ãðóïïû 406, ñïåöèàëèçàöèÿ “Ìåíåäæìåíò” Êóðìàíáàåâà Äæàìèëÿ.

Íàó÷íûé ðóêîâîäèòåëü: ïðîô. Àôàíàñüåâ Â.Ñ.

***Ïëàí äèïëîìíîé ðàáîòû***:

1. Ââåäåíèå.

2. Óïðàâëåíèå ïðîìûøëåííîé ôèðìîé

à) îáùàÿ õàðàêòåðèñòèêà ïðîìûøëåííîãî ïðåäïðèÿòèÿ;

á) ñèñòåìà âíóòðèôèðìåííîãî ïëàíèðîâàíèÿ;

â) îðãàíèçàöèîííîå ïðîåêòèðîâàíèå è êîíòðîëü;

ã) ìîòèâàöèÿ êàê êëþ÷ ê óñïåõó.

3. Óïðàâëåíèå òðóäîâûìè ðåñóðñàìè - ñîöèàëüíûé àñïåêò â òåîðèè ìåíåäæìåíòà.

4. Ôèðìà “ÀÁÁ” - êðóïíåéøèé ýëåêòðîòåõíè÷åñêèé êîíöåðí ìèðà ( ïî ðåçóëüòàòàì ñòóäåí÷åñêîé ïðàêòèêè).

5. Çàêëþ÷åíèå.

Ëèòåðàòóðà.

## Ââåäåíèå

Àêòóàëüíîñòü èññëåäîâàíèÿ ïî óïðàâëåíèþ ïðîìûøëåííûì ïðåäïðèÿòèåì è åãî ñîöèàëüíî-ýêîíîìè÷åñêèì àñïåêòàì â íîâûõ óñëîâèÿõ ýêîíîìè÷åñêîé ðåôîðìû îïðåäåëÿåòñÿ ïðåæäå âñåãî ïðîäîëæàþùèìñÿ ñòàíîâëåíèåì ðûíî÷íîé ýêîíîìèêè, ÷òî â ñâîþ î÷åðåäü òðåáóåò ïåðåñòðîéêè íå òîëüêî ôîðì è ìåòîäîâ õîçÿéñòâîâàíèÿ, íî è ìûøëåíèÿ âñåõ êàòåãîðèé òðóäÿùèõñÿ, ó÷àñòâóþùèõ â ïðîöåññå óïðàëåíèÿ õîçÿéñòâîì. Çíà÷åíèå ýòîé ïðîáëåìû âûõîäèò è â òåîðåòè÷åñêîì, è â ïðàêòè÷åñêîì àñïåêòàõ íà ïåðâûé ïëàí íå òîëüêî ïîòîìó, ÷òî ñâûøå 70% âñåõ òðóäÿùèõñÿ îáúåäèíåíû â ïðîèçâîäñòâåííûå êîëëåêòèâû, ãäå ñîçäàåòñÿ ïðèìåðíî 90% íàöèîíàëüíîãî äîõîäà, íî è äîñòàòî÷íî ñëîæíûì, íåóñòîé÷èâûì ïîëîæåíèåì ïðîèçâîäñòâåííûõ êîëëåêòèâîâ â íûíåøíåì ñîñòîÿíèè îòå÷åñòâåííîé ýêîíîìèêè.

Òðåáóåòñÿ êîðåííàÿ ðåôîðìà óïðàâëåíèÿ íå òîëüêî íà íàðîäíîõîçÿéñòâåííîì óðîâíå, íî è â îñíîâíîì çâåíå ýêîíîìèêè - ïðåäïðèÿòèè. Íåñìîòðÿ íà ïðîäîëæàþùèéñÿ ýòàï ïðèâàòèçàöèè ìíîãèõ êðóïíûõ ïðîìûøëåííûõ îáúåêòîâ, èçìåíåíèå îðãàíèçàöèîííî-ïðàâîâûõ ôîðì, ïîêà åùå íå óäàëîñü âêëþ÷èòü ïðîìûøëåííûå ïðåäïðèÿòèÿ â ðûíî÷íûé ìåõàíèçì â êà÷åñòâå ïîëíîöåííîãî åãî ìåõàíèçìà. Ïåðåõîä ê ðûíêó íåâîçìîæåí òàêæå áåç ñîçäàíèÿ íîâîãî ìåõàíèçìà õîçÿéñòâîâàíèÿ íà óðîâíå ïðåäïðèÿòèÿ, îáåñïå÷èâàþùåãî êàê åãî óñòîé÷èâîñòü, òàê è ãèáêîñòü, åãî âîñïðèèì÷èâîñòü ê èçìåíåíèÿì êîíúþíêòóðû ðûíêà è ðàçëè÷íûì íîâîââåäåíèÿì. Ôîðìèðîâàíèå òàêîãî ìåõàíèçìà ìåòîäîì ïðîá è îøèáîê - ïðîöåññ ñëèøêîì äîðîãîé è çàòÿæíîé. Ïîýòîìó íåîáõîäèìûì óñëîâèåì ðàçðåøåíèÿ ïîñòàâëåííûõ çàäà÷ ÿâëÿåòñÿ íàó÷íûé ïîèñê, àíàëèç, îáîáùåíèå ïðàêòèêè è îáîñíîâàíèå òàêîé ñèñòåìû óïðàâëåíèÿ ïðåäïðèÿòèåì, êîòîðàÿ ìîãëà áû îáåñïå÷èòü ïîâûøåíèå ýôôåêòèâíîñòè ïðîèçâîäñòâà è íàñûùåíèå ðûíêà âûñîêîêà÷åñòâåííûìè òîâàðàìè, äîñòóïíûìè äëÿ ìàññîâîãî ïîòðåáèòåëÿ.

Öåëüþ äàííîãî èññëåäîâàíèÿ ÿâëÿåòñÿ çíàêîìñòâî ñ îáùåïðèçíàííîé â ìèðå ïðàêòèêîé óïðàâëåíèÿ ïðîìûøëåííîé ôèðìîé è ðàññìîòðåíèå åå ñîöèàëüíûõ è ýêîíîìè÷åñêèõ àñïåêòîâ.

Äîñòèæåíèå äàííîé öåëè, ïî ìíåíèþ àâòîðà, îñóùåñòâëÿåòñÿ ÷åðåç ðåøåíèå ñëåäóþùèõ çàäà÷:

- ðàññìîòðåíèÿ îáùåé õàðàêòåðèñòèêè ïðîìûøëåííîãî ïðåäïðèÿòèÿ êàê îòêðûòîé ñèñòåìû, âûÿâëåíèÿ íàèáîëåå óäîáíîé íà ñåãîäíÿøíèé äåíü â óñëîâèÿõ áûñòðûõ òåìïîâ ïðèâàòèçàöèè îðãàíèçàöèîííî-ïðàâîâîé ôîðìû;

- èçó÷åíèå ìåæäóíàðîäíîãî îïûòà ðàçâèòèÿ ñèñòåìû âíóòðèôèðìåííîãî ïëàíèðîâàíèÿ, âûðàáîòêè îñíîâíûõ öåëåé è ñòðàòåãèè ôèðìû;

- îçíàêîìëåíèå ñ îñíîâíûìè ôóíêöèÿìè è ýòàïàìè îðãàíèçàöèîííîãî ïðîåêòèðîâàíèÿ, à òàêæå ñ çàäà÷àìè ïðîâåäåíèÿ è îáåñïå÷åíèÿ êîíòðîëÿ íà ïðåäïðèÿòèè;

- îçíàêîìëåíèå è îöåíêà îäíîé èç îñíîâíûõ ôóíêöèé ìåíåäæìåíòà - ìîòèâàöèè è åå ðîëü â ïîâûøåíèè ýôôåêòèâíîñòè ïðîèçâîäñòâà.

- èçó÷åíèå ìåæäóíàðîäíîãî îïûòà óïðàâëåíèÿ òðóäîâûìè ðåñóðñàìè, èññëåäîâàíèå è ðàçðàáîòêà ðàçëè÷íûõ íàïðàâëåíèé â ðàáîòå ñ êàäðàìè êàê íàèáîëåå âàæíîãî ñîöèàëüíîãî àñïåêòà â óïðàâëåíèè ïðîìûøëåííîé ôèðìîé.

- çíàêîìñòâî íà îñíîâå ïðîøåäøåé â Øâåéöàðèè ñòóäåí÷åñêîé ñòàæèðîâêè ñ îäíèì èç êðóïíåéøèõ â ìèðå ýëåêòðîòåõíè÷åñêèì êîíöåðíîì “ÀÁÁ”, ïðåäñòàâëåíèå îñíîâíûõ åãî âèäîâ äåÿòåëüíîñòè è ïîëîæåíèé, êîòîðûì îí ñëåäóåò.

## Îáùàÿ õàðàêòåðèñòèêà ïðîìûøëåííîãî ïðåäïðèÿòèÿ

Îäíèì èç îñíîâíûõ ýëåìåíòîâ ðûíî÷íîãî õîçÿéñòâà ÿâëÿåòñÿ ôèðìà (ïðåäïðèÿòèå). Ïîä ôèðìîé ïîíèìàåòñÿ ýêîíîìè÷åñêèé ñóáúåêò, êîòîðûé çàíèìàåòñÿ ïðîèçâîäñòâåííîé äåÿòåëüíîñòüþ è îáëàäàåò õîçÿéñòâåííîé ñàìîñòîÿòåëüíîñòüþ ( â ïðèíÿòèè ðåøåíèé î òîì, ÷òî, êàê è â êàêèõ ðàçìåðàõ ïðîèçâîäèòü , ãäå, êîìó è ïî êàêîé öåíå ïðîäàâàòü ñâîþ ïðîäóêöèþ). Ôèðìà îáúåäèíÿåò ðåñóðñû äëÿ ïðîèçâîäñòâà îïðåäåëåííûõ ýêîíîìè÷åñêèõ áëàã ñ öåëüþ ìàêñèìèçàöèè ïðèáûëè. Â îòëè÷èè îò åñòåñòâåííûì îáðàçîì ñëîæèâøåãîñÿ ðûíî÷íîãî ïîðÿäêà ôèðìû áàçèðóþòñÿ íà èåðàðõè÷åñêîì ïðèíöèïå îðãàíèçàöèè ýêîíîìè÷åñêîé äåÿòåëüíîñòè. Ðûíîê ïðåäïîëàãàåò îáîñîáëåíèå ñðåäñòâ ïðîèçâîäñòâà, ôèðìà - èõ êîíöåíòðàöèþ. Íà ðûíêå ãîñïîäñòâóþò êîñâåííûå ìåòîäû êîíòðîëÿ, âíóòðè ôèðìû - ïðÿìûå. Ðûíîê èñêëþ÷àåò äèêòàò, îí îñíîâûâàåòñÿ íà ýêîíîìè÷åñêèõ ñòèìóëàõ, ôèðìà, íàîáîðîò, ïðåäïîëàãàåò åäèíîíà÷àëèå, îñíîâûâàåòñÿ íà àäìèíèñòðàòèâíûõ ôîðìàõ óïðàâëåíèÿ.

×òî æå ïðåäñòàâëÿåò ñîáîé ïðîìûøëåííàÿ ôèðìà?

Íà ñåãîäíÿøíèé äåíü íàèáîëåå ðàñïðîñòðàíåííûì òèïîì ÿâëÿþòñÿ äâà òèïà ïðåäïðèÿòèé - ýòî ãîñóäàðñòâåííûå ïðåäïðèÿòèÿ è ïðåäïðèÿòèÿ-êîðïîðàöèè. Êîðïîðàöèÿ - ýòî ôèðìà, èìåþùàÿ ôîðìó þðèäè÷åñêîãî ëèöà, ãäå îòâåòñòâåííîñòü êàæäîãî ñîáñòâåííèêà îãðàíè÷åíà åãî âêëàäîì â äàííîå ïðåäïðèÿòèå.

Êîðïîðàöèÿ - îáùåñòâî, îñíîâàííîå íà ïàÿõ. Ïîêóïàÿ öåííûå áóìàãè (àêöèè è îáëèãàöèè),èíäèâèäû (äîìîõîçÿéñòâà) ñòàíîâÿòñÿ ñîáñòâåííèêàìè êîðïîðàöèè. ×åðåç ðûíîê öåííûõ áóìàã âîçìîæíî áûñòðîå ïðèâëå÷åíèå ôèíàíñîâûõ ñðåäñòâ îãðîìíîãî ÷èñëà ëþäåé. Äåðæàòåëè àêöèé ïîëó÷àþò ÷àñòü äîõîäà (äèâèäåíä) è ðèñêóþò òîëüêî òîé ñóììîé, êîòîðóþ îíè çàïëàòèëè ïðè ïîêóïêå àêöèé (îáëèãàöèé). Êðåäèòîðû ïðåäúÿâëÿþò èñê ê êîðïîðàöèè â öåëîì, íî íå ê àêöèîíåðàì êàê ÷àñòíûì ëèöàì (ïðàâî îãðàíè÷åííîé îòâåòñòâåííîñòè).

Êîðïîðàöèÿ ñóùåñòâóåò íåçàâèñèìî îò åå âëàäåëüöåâ-àêöèîíåðîâ. Åñëè èì íå íðàâèòñÿ ïðîâîäèìàÿ êîðïîðàöèåé ïîëèòèêà, îíè âïðàâå ïðîäàòü ñâîé ïàé, íî, êàê ïðàâèëî, íå â ñîñòîÿíèè ëèêâèäèðîâàòü êîìïàíèþ êàê òàêîâóþ. Ïîýòîìó ñîâðåìåííûå êîðïîðàöèè õàðàêòåðèçóþòñÿ èçâåñòíîé ñòàáèëüíîñòüþ. Îíè ñîõðàíÿþò ñâîè ñïåöèôè÷åñêèå ðåñóðñû íåçàâèñèìî îò âîëè è æåëàíèÿ îòäåëüíûõ àêöèîíåðîâ.

Íàðÿäó ñ íåñîìíåííûìè äîñòîèíñòâàìè êîðïîðàöèè îáëàäàþò è âïîëíå îùóòèìûìè íåäîñòàòêàìè.

Êîðïîðàöèè îòêðûâàþò øèðîêèå âîçìîæíîñòè äëÿ ðàçëè÷íûõ çëîóïîòðåáëåíèé. Âîçíèêàåò ðàçðûâ ìåæäó ôóíêöèåé ñîáñòâåííîñòè è ôóíêöèåé óïðàâëåíèÿ. Ìåëêèå è ñðåäíèå äåðæàòåëè îáû÷íî íå îáëàäàþò íåîáõîäèìîé è äîñòàòî÷íîé èíôîðìàöèåé äëÿ îñóùåñòâëåíèÿ äåéñòâåííîãî êîíòðîëÿ. Â êîðïîðàöèè ïðîèñõîäèò ðàçìûâàíèå ïðàâ ñîáñòâåííîñòè, ïîñêîëüêó âîçìîæíîñòè êîíòðîëÿ çà äåÿòåëüíîñòüþ “êîìàíäû” îñëàáëÿþòñÿ. Äåðæàòåëè êîíòðîëüíîãî ïàêåòà àêöèé ìîãóò îñóùåñòâëÿòü êîíòðîëü ëèøü çà âûñøèìè óïðàâëÿþùèìè. Âîçìîæíîñòè “îïïîðòóíèñòè÷åñêîãî ïîâåäåíèÿ” ðàñøèðÿþòñÿ. Ñòðåìÿñü ê ëè÷íîìó îáîãàùåíèþ, âûñøèå ìåíåäæåðû ó÷àñòâóþò â ÷ðåçâû÷àéíî ðèñêîâàííûõ îïåðàöèÿõ, à èíîãäà èäóò è íà ïðÿìûå çëîóïîòðåáëåíèÿ âëàñòüþ (ìàõèíàöèè ñ öåííûìè áóìàãàìè, ïåðåëèâ êàïèòàëà â äî÷åðíèå êîìïàíèè, ñîìíèòåëüíàÿ ïðîèçâîäñòâåííàÿ äåÿòåëüíîñòü è ò.ä.).

Îäíàêî, êàê ïðàâèëî, òàêèå çëîóïîòðåáëåíèÿ âîçìîæíû ëèøü â îïðåäåëåííûõ ïðåäåëàõ. Ñäåðæèâàþùèì ôàêòîðîì âûñòóïàåò ñàì ðûíîê. Âîçíèêàåò óãðîçà “ïîãëîùåíèÿ” äàííîé ôèðìû äðóãîé è ïîëíîé ñìåíû êîìàíäû ( âî âñÿêîì ñëó÷àå, åãî âåðõíåãî ýøåëîíà). Ê òîìó æå ïàäàåò ïðåñòèæ ìåíåäæåðîâ êîìïàíèè íà ðûíêå òðóäà, ÷òî ìîæåò ïðèâåñòè â ïåðñïåêòèâå ê ðåçêîìó ñîêðàùåíèþ èõ äîõîäîâ.

Ñåé÷àñ â óñëîâèÿõ ïåðåõîäà ê ðûíî÷íîé ñèñòåìå õîçÿéñòâîâàíèÿ ìíîãèå ãîñóäàðñòâåííûå ïðåäïðèÿòèÿ ïðåòåðïåâàþò çíà÷èòåëüíóþ ðåôîðìàöèþ è èçìåíÿþò ñâîþ îðãàíèçàöèîííî-ïðàâîâóþ ôîðìó, ïðåâðàùàÿñü â àêöèîíåðíûå îáùåñòâà îòêðûòîãî èëè çàêðûòîãî òèïà è òîâàðèùåñòâà (ïàðòíåðñòâà).

Ñîâðåìåííîå êðóïíîå ïðîìûøëåííîå ïðåäïðèÿòèå ïðåäñòàâëÿåò ñîáîé ñëîæíóþ ïðîèçâîäñòâåííóþ ñîöèàëüíî-ýêîíîìè÷åñêóþ ñèñòåìó, êîòîðîé ïðèñóùè âñå õàðàêòåðèñòèêè ñèñòåìû: âõîä, âûõîä, ïðîöåññ, öåëü, îáðàòíàÿ ñâÿçü è ò.ä.

Ïðåäïðèÿòèå ïðèîáðåòàåò ó ïîñòàâùèêîâ ðåñóðñû (òîïëèâî, ýíåðãèþ, îáîðóäîâàíèå, ìàòåðèàëû, êîìïëåêòóþùèå èçäåëèÿ), îñóùåñòâëÿåò áëàãîäàðÿ òðóäîâîé äåÿòåëüíîñòè êîëëåêòèâà ïðîèçâîäñòâåííûé ïðîöåññ, ïîëó÷àåò ãîòîâóþ ïðîäóêöèþ è ïîñòàâëÿåò åå ïîòðåáèòåëÿì.

Êðîìå ïîñòàâùèêîâ è ïîòðåáèòåëåé âíåøíåé ñðåäîé ïî îòíîøåíèþ ê ïðåäïðèÿòèþ ÿâëÿþòñÿ âûøåñòîÿùàÿ îðãàíèçàöèÿ ( ðàçëè÷íûå îðãàíû, ìèíèñòåðñòâà), áàíê, ÷åðåç êîòîðûé îñóùåñòâëÿþòñÿ âñå ôèíàíñîâûå îïåðàöèè ñ ïîñòàâùèêàìè è ïîòðåáèòåëÿìè.

Ïðîìûøëåííîå ïðåäïðèÿòèå, êàê è âñÿêàÿ ñëîæíàÿ ñèñòåìà, ñîñòîèò èç êîìïëåêñà áîëåå ïðîñòûõ ñèñòåì, âûïîëíÿþùèõ îïðåäåëåííûå ôóíêöèè.

Â ïðîèçâîäñòâåííî-òåõíè÷åñêîì îòíîøåíèè ïðåäïðèÿòèå ïðåäñòàâëÿåò ñîáîé òåõíèêî-òåõíîëîãè÷åñêèé êîìïëåêñ, ñèñòåìó ðàáî÷èõ ìàøèí è ìåõàíèçìîâ, ïîäîáðàííûõ ïðîïîðöèîíàëüíî ïî êîëè÷åñòâó è ìîùíîñòè â ñîîòâåòñòâèè ñ âèäàìè âûïóñêàåìîé ïðîäóêöèè ( âûïîëíÿåìûõ ðàáîò, óñëóã), òåõíîëîãèåé åå èçãîòîâëåíèÿ è îáúåìàìè âûïóñêà.

Îðãàíèçàöèîííî ïðåäïðèÿòèå ïðåäñòàâëÿåò ñîáîé ïåðâè÷íîå çâåíî ïðîìûøëåííîñòè, ïðîèçâîäñòâåííóþ åäèíèöó íàðîäíîãî õîçÿéñòâà ñ îïðåäåëåííîé âíóòðåííåé ñòðóêòóðîé, âíåøíåé ñðåäîé, çàêîíîìåðíîñòÿìè ôóíêöèîíèðîâàíèÿ è ðàçâèòèÿ. Îðãàíèçàöèîííàÿ ñèñòåìà ïðåäïðèÿòèÿ âêëþ÷àåò åãî ïðîèçâîäñòâåííóþ è îðãàíèçàöèîííóþ ñòðóêòóðó óïðàâëåíèÿ ïðåäïðèÿòèåì è öåõàìè, à òàêæå ñâÿçè ìåæäó ïðîèçâîäñòâîì è óïðàâëåíèåì, ìåæäó ïðåäïðèÿòèåì è âíåøíèìè îðãàíèçàöèÿìè.

Â ñîöèàëüíîì îòíîøåíèè ïðåäïðèÿòèå âûñòóïàåò â êà÷åñòâå ñîöèàëüíîé ïîäñèñòåìû îáùåñòâà, èìåííî íà íåì îñóùåñòâëÿåòñÿ âçàèìîäåéñòâèå îáùåñòâåííûõ, êîëëåêòèâíûõ è ëè÷íûõ èíòåðåñîâ, ñêëàäûâàþòñÿ îòíîøåíèÿ äðóæåñêîé âçàèìîïîìîùè.

Ýêîíîìè÷åñêè ïðåäïðèÿòèå ÿâëÿåòñÿ îáîñîáëåííûì çâåíîì ïðîìûøëåííîñòè, îáëàäàþùèì îïðåäåëåííîé îïåðàòèâíî-õîçÿéñòâåííîé ñàìîñòîÿòåëüíîñòüþ è îñóùåñòâëÿþùèì ñâîþ äåÿòåëüíîñòü íà îñíîâå ïîëíîãî õîçÿéñòâåííîãî ðàñ÷åòà. Ýêîíîìè÷åñêàÿ ñèñòåìà ïðåäïðèÿòèÿ âêëþ÷àåò ýêîíîìè÷åñêèå îòíîøåíèÿ ïðåäïðèÿòèÿ ñ ãîñóäàðñòâîì, âûøåñòîÿùåé îðãàíèçàöèåé, ïîñòàâùèêàìè è ïîòðåáèòåëÿìè, ôèíàíñîâûìè îðãàíèçàöèÿìè.

Â èíôîðìàöèîííîì îòíîøåíèè ïðåäïðèÿòèå - ñëîæíàÿ äèíàìè÷íàÿ ñèñòåìà, õàðàêòåðèçóþùàÿñÿ áîëüøèì îáúåìîì, èíòåíñèâíîñòüþ è ðàçíîíàïðàâëåííîñòüþ èíôîðìàöèîííûõ ñâÿçåé ìåæäó ïîäñèñòåìàìè è ýëåìåíòàìè, ïîñòîÿííî îáìåíèâàþùàÿñÿ ñ âíåøíåé ñðåäîé ðàçëè÷íîãî ðîäà èíôîðìàöèåé. Èíôîðìàöèîííàÿ ñèñòåìà ïðåäïðèÿòèÿ âêëþ÷àåò îò÷åòíóþ è íîðìàòèâíî-òåõíè÷åñêóþ äîêóìåíòàöèþ, à òàêæå ðàçëè÷íóþ èíôîðìàöèþ, õàðàêòåðèçóþùóþ ñîñòîÿíèå è äâèæåíèå êîìïîíåíòîâ ïðåäïðèÿòèÿ.

Â ýêîëîãè÷åñêîì îòíîøåíèè ïðåäïðèÿòèå ïðåäñòàâëÿåò ñîáîé ïðîèçâîäñòâåííóþ ñèñòåìó, âçàèìîäåéñòâóþùóþ ñ âíåøíåé ñðåäîé ïóòåì ìàòåðèàëüíî-ýíåðãåòè÷åñêîãî îáìåíà.

Â àäìèíèñòðàòèâíî-ïðàâîâîì îòíîøåíèè ïðåäïðèÿòèå âûñòóïàåò â êà÷åñòâå þðèäè÷åñêîãî ëèöà ñ óñòàíîâëåííûìè ãîñóäàðñòâîì â çàêîíîäàòåëüíîì ïîðÿäêå ïðàâàìè è îáÿçàííîñòÿìè.

Ïðîìûøëåííîå ïðåäïðèÿòèå, êàê è ëþáàÿ ñèñòåìà, ìîæåò íàõîäèòñÿ â äâóõ ñîñòîÿíèÿõ: óñòîé÷èâîì è íåóñòîé÷èâîì.

Óñòîé÷èâîå ñîñòîÿíèå õàðàêòåðèçóåòñÿ ðèòìè÷íûì âûïóñêîì âûñîêîêà÷åñòâåííîé ïðîäóêöèè è áîëüøèì ñïðîñîì íà íåå, ðàâíîìåðíûì õîäîì ïðîèçâîäñòâà âî âñåõ ïîäðàçäåëåíèÿõ, õîðîøèì ìàòåðèàëüíî-òåõíè÷åñêèì è êàäðîâûì îáåñïå÷åíèåì, íîðìàëüíûì ïñèõîëîãè÷åñêèì êëèìàòîì â êîëëåêòèâå.

Íåóñòîé÷èâîå ïðåäïðèÿòèå õàðàêòåðèçóåòñÿ ñáîÿìè â õîäå ïðîèçâîäñòâåííîãî ïðîöåññà, íåðèòìè÷íûì âûïóñêîì ïðîäóêöèè è íåóäîâëåòâîðèòåëüíûì ñïðîñîì íà íåå, íåñâîåâðåìåííûì ìàòåðèàëüíî-òåõíè÷åñêèì îáåñïå÷åíèåì, íåóäîâëåòâîðèòåëüíûì ïñèõîëîãè÷åñêèì êëèìàòîì. Òàêîå ñîñòîÿíèå ìîæåò áûòü ðåçóëüòàòîì êàê âíåøíèõ, òàê è âíóòðåííèõ âîçäåéñòâèé è íîñèòü âðåìåííûé õàðàêòåð.

Ïðåäïðèÿòèÿì ðàçëè÷íûõ îòðàñëåé ïðîìûøëåííîñòè ïðèñóùà ñâîÿ ñïåöèôèêà. Îäíàêî íàðÿäó ñ îñîáåííîñòÿìè èìååòñÿ è ðÿä îáùèõ ïðèçíàêîâ, êîòîðûå ïîçâîëÿþò èõ êëàññèôèöèðîâàòü ïî íåñêîëüêèì íàïðàâëåíèÿì.

Ïî õàðàêòåðó ïîòðåáëÿåìîãî ñûðüÿ âñå ïðîìûøëåííûå ïðåäïðèÿòèÿ äåëÿòñÿ íà ïðåäïðèÿòèÿ äîáûâàþùåé è îáðàáàòûâàþùåé ïðîìûøëåííîñòè.

Ïî íàçíà÷åíèþ ãîòîâîé ïðîäóêöèè ïðåäïðèÿòèÿ ãðóïïèðóþòñÿ íà ïðîèçâîäÿùèå ñðåäñòâà è ïðåäìåòû ïîòðåáëåíèÿ.

Â çàâèñèìîñòè îò õàðàêòåðà ïðîòåêàíèÿ ïðîèçâîäñòâåííîãî ïðîöåññà âî âðåìåíè ïðåäïðèÿòèÿ áûâàþò ñ ïðåðûâíûì è íåïðåðûâíûì (äèñêðåòíûì) ïðîèçâîäñòâîì.

Âî âðåìåíè ðàáîòû â òå÷åíèå ãîäà ðàçëè÷àþò ïðåäïðèÿòèÿ ñåçîííîãî è êðóãëîãîäîâîãî äåéñòâèÿ. Ñîâîêóïíîñòü ïåðå÷èñëåííûõ êëàññèôèêàöèîííûõ ïðèçíàêîâ õàðàêòåðèçóåò îòðàñëåâóþ ïðèíàäëåæíîñòü ïðåäïðèÿòèÿ.

Ïî ðàçìåðàì ïðåäïðèÿòèÿ äåëÿòñÿ íà êðóïíûå, ñðåäíèå è ìåëêèå, à â íåêîòîðûõ îòðàñëÿõ íà ãðóïïû. Òàê, â ìàøèíîñòðîåíèè óñòàíîâëåíî íåñêîëüêî ãðóïï ïðåäïðèÿòèé. Â êàæäîé îòðàñëè óñòàíàâëèâàþòñÿ ñâîè ïàðàìåòðû äëÿ îòíåñåíèÿ ïðåäïðèÿòèÿ ê îïðåäåëåííîé ãðóïïå. Îáû÷íî ýòî îáúåì âûïóñêàåìîé ïðîäóêöèè, ñòîèìîñòü îñíîâíûõ ôîíäîâ, ÷èñëåííîñòü ïðîìûøëåííî-ïðîèçâîäñòâåííîãî ïåðñîíàëà, óðîâåíü è òåìïû ðîñòà ïðîèçâîäèòåëüíîñòè òðóäà.

Ïî ñòåïåíè ìåõàíèçàöèè è àâòîìàòèçàöèè ïðîèçâîäñòâà ðàçëè÷àþò ïðåäïðèÿòèÿ ñ àâòîìàòèçèðîâàííûì, êîìïëåêñ-ìåõàíèçèðîâàííûì, ÷àñòè÷íî-ìåõàíèçèðîâàííûì è ðó÷íûì ïðîèçâîäñòâîì.

Èìåþòñÿ è äðóãèå íàïðàâëåíèÿ êëàññèôèêàöèè ïðîìûøëåííûõ ïðåäïðèÿòèé.

Â ïðîìûøëåííîé ñôåðå â íàñòîÿùåå âðåìÿ êî âñåì ïðåäïðèÿòèÿì ïðåäúÿâëÿþòñÿ ñëåäóþùèå âàæíåéøèå òðåáîâàíèÿ:

1) èñïîëüçîâàíèå äîñòèæåíèé íàó÷íî-òåõíè÷åñêîãî ïðîãðåññà è îáåñïå÷åíèå íà ýòîé îñíîâå âûñîêîãî òåõíèêî-ýêîíîìè÷åñêîãî óðîâíÿ ïðîèçâîäñòâà è âûïóñêàåìîé ïðîäóêöèè;

2) ìàíåâðåííîñòü è ìîáèëüíîñòü, ò.å. ñïîñîáíîñòü â êîðîòêèå ñðîêè ïåðåêëþ÷àòüñÿ ñ ïðîèçâîäñòâà îäíèõ âèäîâ èçäåëèé íà äðóãèå èëè âûïóñêàòü èõ ïàðàëëåëüíî â íóæíûõ îáùåñòâó êîëè÷åñòâàõ;

3) ðàöèîíàëüíîå èñïîëüçîâàíèå âñåõ âèäîâ ðåñóðñîâ, îáåñïå÷åíèå âûñîêîé ýôôåêòèâíîñòè ïðîèçâîäñòâà;

4) îáåñïå÷åíèå îïòèìàëüíûõ óñëîâèé òðóäà è ñîöèàëüíîãî ðàçâèòèÿ êîëëåêòèâà ïðåäïðèÿòèÿ;

5) ýêîëîãè÷íîñòü âñåõ âèäîâ äåÿòåëüíîñòè.

## Ñèñòåìà âíóòðèôèðìåííîãî ïëàíèðîâàíèÿ

Êàê èçâåñòíî, ïðîöåññ óïðàâëåíèÿ çàêëþ÷àåòñÿ â ïëàíèðîâàíèè,îðãàíèçàöèè äåéñòâèé ïî âûïîëíåíèþ ïëàíîâ è êîíòðîëå çà êîíå÷íûìè ðåçóëüòàòàìè. ×åì ëó÷øå îòðàáîòàíû è òåñíåå âçàèìîñâÿçàíû ýòè âàæíåéøèå ôóíêöèè, îïðåäåëÿþùèå â ñîâîêóïíîñòè ñóùåñòâî ïðåäìåòà óïðàâëåíèÿ, òåì ðåçóëüòàòèâíåå óïðàâëåíèå. Ìíîãèå ïðîìûøëåííûå ôèðìû íà ñîáñòâåííîì îïûòå óáåäèëèñü, ÷òî ïëàíèðîâàíèå ÿâëÿåòñÿ ñðåäñòâîì, ïîçâîëÿþùèì èì îïðåäåëÿòü õàðàêòåð, ôîðìû è ïîñëåäîâàòåëüíîñòü áóäóùèõ äåéñòâèé íà ïðîòÿæåíèè ïðîäîëæèòåëüíîãî ïåðèîäà.

Â îáùèõ ÷åðòàõ â ïëàíèðîâàíèå âõîäÿò: âûÿâëåíèÿ ïåðñïåêòèâ ðàçâèòèÿ âíåøíåãî îêðóæåíèÿ, ôîðìóëèðîâàíèå öåëåé è âåðîÿòíûõ ñòðàòåãèé, óñòàíîâëåíèå ïåðâîñòåïåííûõ çàäà÷ è îïðåäåëåíèå êóðñîâ äåéñòâèé äëÿ èõ äîñòèæåíèÿ. Ïðîäóêöèåé ïëàíèðîâàíèÿ ÿâëÿåòñÿ ñèñòåìà ïëàíîâ - äîëãîñðî÷íûõ, ñðåäíåñðî÷íûõ è îïåðàòèâíûõ. Ïðîöåññ ïëàíèðîâàíèÿ îõâàòûâàåò âñå óðîâíè óïðàâëåíèÿ è ñîçäàåò íåîáõîäèìûå ïðåäïîñûëêè äëÿ îáåñïå÷åíèÿ â ïðèíöèïå â ôèðìå òî÷íîãî ñîîòâåòñòâèÿ ïðåäïðèíèìàåìûõ äåéñòâèé òðåáîâàíèÿì îáùèõ öåëåé. Â ðàáîòå ïî âíóòðèôèðìåííîìó ïëàíèðîâàíèþ ïðåæäå âñåãî ó÷àñòâóþò âûñøèå ðóêîâîäèòåëè, êîòîðûå ôîðìèðóþò èñõîäíûå ïîëîæåíèÿ äëÿ äîñòèæåíèÿ îïòèìàëüíîãî ðàñïðåäåëåíèÿ âíóòðèôèðìåííûõ ðåñóðñîâ, äåëåãèðóþò ïîëíîìî÷èÿ, íåîáõîäèìûå äëÿ ýôôåêòèâíîãî èñïîëüçîâàíèÿ ýòèõ ðåñóðñîâ. Îò ëèö, êîòîðûì äåëåãèðîâàíû ïîëíîìî÷èÿ è ïðèäàíû ðåñóðñû, òðåáóåòñÿ òâîð÷åñêèé ïîäõîä ê èñïîëüçîâàíèþ ðåñóðñîâ. Ïðîãðåññ â ýòîì íàïðàâëåíèè çàâèñèò îò óìåíèÿ ìåíåäæåðîâ èñïîëüçîâàòü íîâåéøèå òåîðåòè÷åñêèå ïîëîæåíèÿ, ðàçëè÷íûå àíàëèòè÷åñêèå èíñòðóìåíòàðèè äëÿ îòûñêàíèÿ íàèëó÷øèõ ñâÿçåé íàñòîÿùåãî ñ áóäóùèì, äëÿ ðåøåíèÿ çàäà÷ îïðåäåëåíèÿ öåëåé. Ïðîìûøëåííûå ôèðìû âñåìåðíî ñòðåìÿòñÿ ïîâûøàòü îáîñíîâàííîñòü ïëàíîâ, âèäÿ â ýòîì äîïîëíèòåëüíûé èñòî÷íèê ñâîåãî ðîñòà. Êðóïíûå êîðïîðàöèè èñïîëüçóþò ñâîè ñëóæáû ïëàíèðîâàíèÿ è äëÿ êîíòðîëÿ âûïîëíåíèÿ îáÿçàòåëüñòâ ïîñòàâùèêàìè.

Ìíîãèå çàðóáåæíûå ñïåöèàëèñòû íåïðåðûâíî ïîä÷åðêèâàþò, ÷òî ñìûñë âíóòðèôèðìåííîãî ïëàíèðîâàíèÿ â êîíå÷íîì ñ÷åòå ñâîäèòñÿ ê îïðåäåëåíèþ ðåøåíèé, êîòîðûå òðåáóåòñÿ ïðèíÿòü ñåãîäíÿ äëÿ îáåñïå÷åíèÿ ýôôåêòèâíîé äåÿòåëüíîñòè ôèðìû, åå ðîñòà â áóäóùåì. Ñìûñë ïëàíèðîâàíèÿ äîâîëüíî òî÷íî îïðåäåëÿåòñÿ ïðîôåññîðîì Ä.Ñàíäåðñîì èç Òåõàññêîãî óíèâåðñèòåòà: “Ôóíêöèÿ ïëàíèðîâàíèÿ - ñìîòðåòü â áóäóùåå; ïëàíèðîâàòü - çíà÷èò îïðåäåëÿòü çàðàíåå áóäóùèé êóðñ äåéñòâèé”(1). Ïî åãî îïðåäåëåíèþ, ïëàíèðîâàíèå âêëþ÷àåò ïðèíÿòèå ðåøåíèé â îòíîøåíèè:

- âûáîðà êàê êðàòêîñðî÷íûõ, òàê è äîëãîñðî÷íûõ ñòðàòåãèé ôèðìû;

- âûðàáîòêè îðèåíòèðóþùèõ ëèíèé è äåéñòâèé, êîòîðûå ïîìîãàþò âûïîëíÿòü ïîñòàâëåííûå öåëè èëè ïðåîäîëåâàòü óãðîæàþùèå ñèòóàöèè;

- óñòàíîâëåíèÿ ñòàíäàðòîâ îïåðàòèâíîé äåÿòåëüíîñòè, êîòîðûå èñïîëüçóþòñÿ êàê áàçà äëÿ îñóùåñòâëåíèÿ êîíòðîëÿ;

- ïåðåñìîòðà áîëåå ðàííèõ ïëàíîâ â ñâåòå ìåíÿþùèõñÿ óñëîâèé.

Íàèáîëåå âàæíûìè öåëÿìè ðàçíûõ ôèðì ÿâëÿþòñÿ: îáåñïå÷åíèå îïðåäåëåííîãî óðîâíÿ ïðèáûëåé, îáúåìà ïðîäàæ,áûñòðàÿ ðåàëèçàöèÿ òîâàðîâ, ïðîíèêíîâåíèå íà ðûíîê, óñîâåðøåíñòâîâàíèå èçäåëèé, ïîâûøåíèå ïðîèçâîäèòåëüíîñòè òðóäà, áîëåå ïîëíîå èñïîëüçîâàíèå ïðîèçâîäñòâåííûõ ìîùíîñòåé, äîñòèæåíèå ðèòìè÷íîãî ïðîèçâîäñòâà.

Ïîðÿäîê óñòàíîâëåíèÿ öåëåé (íàïðèìåð, ðîñò ïðîèçâîäñòâà, îáåñïå÷åíèå ñòàáèëüíîñòè, çàõâàò âåäóùèõ ïîçèöèé íà ðûíêå, óâåëè÷åíèå ïðèáûëåé, îáåñïå÷åíèå îêóïàåìîñòè êàïèòàëîâëîæåíèé) îáû÷íî ïðîèñõîäèò â ñëåäóþùåé ïîñëåäîâàòåëüíîñòè:

\_ ïîäðîáíîå èçëîæåíèå îáùèõ öåëöé, îáåñïå÷èâàþùèõ ïîëó÷åíèå íàìå÷åííîé ïðèáûëè;

- ôîðìèðîâàíèå êàæäîé öåëè äëÿ âñåõ êðóïíûõ ñôåð äåÿòåëüíîñòè;

- óñòàíîâëåíèå êîëè÷åñòâåííûõ õàðàêòåðèñòèê èëè ïîêàçàòåëåé, ïî êîòîðûì ìîæíî ñóäèòü î âûïîëíåíèè ïîñòàâëåííûõ öåëåé (íàïðèìåð, îáîðîò ôèðìû);

- óñòàíîâëåíèå íîðìàòèâîâ ïî âûïîëíåíèþ ðàáîòû â öåõàõ.

Ïðè ôîðìóëèðîâàíèè ãëàâíîé öåëè ðóêîâîäñòâóþòñÿ òðåáîâàíèåì ïîëó÷åíèÿ îïðåäåëåííîãî îáúåìà ïðèáûëè, êîòîðûé óñòàíàâëèâàåòñÿ â ðåçóëüòàòå êðèòè÷åñêîãî àíàëèçà ñèëüíûõ è ñëàáûõ ñòîðîí äåÿòåëüíîñòè êîìïàíèé ñ ó÷åòîì íåîæèäàííîñòåé, òàÿùèõñÿ â íåîïðåäåëåííîñòè âíåøíåé îáñòàíîâêè. Â ýòîé ðàáîòå èñïîëüçóåòñÿ ìåòîä ïîñòðîåíèÿ “äåðåâà öåëåé”. Îñíîâàíèåì “äåðåâà” ñëóæàò ãëàâíûå ñòðàòåãè÷åñêèå êîíöåïöèè ôèðìû. Îíè ïîñëåäîâàòåëüíî ðàçâåòâëÿþòñÿ, îïðåäåëÿÿ áîëåå ÷àñòíûå è âìåñòå ñ òåì áîëåå êîíêðåòíûå öåëè äëÿ êàæäîãî íèæåñòîÿùåãî çâåíà óïðàâëåíèÿ. Èñõîäÿ èç ýòîãî, êàæäûé ìåíåäæåð äîëæåí îïðåäåëèòü ñâîè êîíêðåòíûå öåëè. Êîãäà öåëè ñôîðìóëèðîâàíû, ñîçäàþòñÿ óñëîâèÿ äëÿ îöåíêè ðàáîòû ìåíåäæåðîâ - ïî óñïåõàì â âûïîëíåíèè ïîñòàâëåííûõ çàäà÷. ×åì íèæå ñòóïåíè èåðàðõèè, òåì áîëåå êîíêðåòíûìè ñòàíîâÿòñÿ öåëè ïî ñâîåìó õàðàêòåðó, íàïðàâëåííîñòè, îõâàòûâàåìîìó ïåðèîäó. Äëÿ ìåíåäæåðà êàæäàÿ êîíêðåòíàÿ öåëü îòêðûâàåò âîçìîæíîñòü äëÿ åãî èíäèâèäóàëüíîãî òâîð÷åñòâà, ðàçâèòèþ êîòîðîãî äîëæíà ñïîñîáñòâîâàòü äîñòàòî÷íàÿ îðãàíèçàòîðñêàÿ ñàìîñòîÿòåëüíîñòü.

Ýôôåêòèâíîå âûïîëíåíèå ôóíêöèè ïëàíèðîâàíèÿ ïðåäïîëàãàåò:

- ïîñòóïëåíèå ñâåäåíèé îá îñíîâíûõ îáùåýêîíîìè÷åñêèõ è ðûíî÷íûõ óñëîâèÿõ, âëèÿíèè íà ðûíîê ñàìîé ôèðìû è åå êîíêóðåíòîâ, î ïðîøëûõ ïðîäàæàõ è ïðèáûëÿõ;

- îïðåäåëåíèå îïòèìàëüíîé òîâàðíîé ñòðóêòóðû ïðîèçâîäñòâà â êàæäûé äàííûé ìîìåíò âðåìåíè ñ ó÷åòîì íàó÷íî-òåõíè÷åñêîãî ïðîãðåññà;

- îïåðàòèâíûé ó÷åò íàëè÷íûõ ðåñóðñîâ è ãèáêîå ìàíåâðèðîâàíèå èìè;

- óñòàíîâëåíèå êîíòðîëÿ çà âûïîëíåíèåì ïëàíîâ è ñâîåâðåìåííîé èõ êîððåêòèðîâêè â ñëó÷àå íåîáõîäèìîñòè.

Ìíîãèå ó÷åíûå è ýêîíîìèñòû ðàçíûõ ñòðàí èñõîäÿò èç òîãî, ÷òî ïëàíèðîâàíèå - íàèáîëåå òðóäíûé è îòâåòñòâåííûé ó÷àñòîê âî âñåé ðàáîòå ïî îðãàíèçàöèè ýôôåêòèâíîãî óïðàâëåíèÿ íå òîëüêî ïîòîìó, ÷òî èñêëþ÷èòåëüíî ñëîæåí ïðîöåññ îïðåäåëåíèÿ öåëåé, îêîí÷àòåëüíîãî âûáîðà íàïðàâëåíèÿ äåÿòåëüíîñòè è ðàçðàáîòêè ñîîòâåòñòâóþùåé ïðîãðàììû â óñëîâèÿõ ðûíêà, íî è âñëåäñòâèè ñëîæíîñòè âñåé ïîñëåäóþùåé ðàáîòû ïî âûïîëíåíèþ ïëàíîâ èç-çà èçìåí÷èâîñòè êîíúþíêòóðû è íåîáõîäèìîñòè óòî÷íåíèÿ è êîððåêòèðîâêè ïëàíîâ. Îíè ïðåäîñòåðåãàþò ïðîìûøëåííûå ôèðìû ïðîòèâ óïðîùåí÷åñòâà è ðåêîìåíäóþò ïðè îðãàíèçàöèè ñèñòåìû ïëàíèðîâàíèÿ, ñ îäíîé ñòîðîíû, îïðåäåëÿòü âçàèìîñâÿçü çàäà÷ è øàãîâ ïî ñîçäàíèþ èåðàðõèè ïëàíîâ, à ñ äðóãîé - ïðåäóñìîòðåòü ñèñòåìó êîíòðîëÿ ðàáîòû ôèðìû è íåîáõîäèìûõ êîððåêòèâîâ.

## Îðãàíèçàöèîííîå ïðîåêòèðîâàíèå è êîíòðîëü

×òîáû ïëàíû áûëè ðåàëèçîâàíû, êòî-òî, î÷åâèäíî, äîëæåí ôàêòè÷åñêè âûïîëíèòü êàæäóþ èç çàäà÷, âûòåêàþùèõ èç öåëåé îðãàíèçàöèè. Äëÿ ýòîãî ðóêîâîäñòâî îáÿçàíî íàéòè ýôôåêòèâíûé ñïîñîá ñî÷åòàíèÿ êëþ÷åâûõ ïåðåìåííûõ, õàðàêòåðèçóþùèõ çàäà÷è è ëþäåé. Ïîñòàíîâêà öåëåé è îáåñïå÷åíèå èõ ïîëèòèêîé, ñòðàòåãèåé, ïðîöåäóðàìè è ïðàâèëàìè ñïîñîáñòâóåò ðåøåíèþ ýòîé çàäà÷è. Ìîòèâàöèÿ è êîíòðîëü òàêæå èãðàþò ñóùåñòâåííóþ ðîëü â îáåñïå÷åíèè ýôôåêòèâíîñòè âûïîëíåíèÿ çàäàíèé. Îäíàêî *Îðãàíèçàöèÿ êàê ïðîöåññ* ïðåäñòàâëÿåò ñîáîé ôóíêöèþ, êîòîðàÿ íàèáîëåå î÷åâèäíî è íåïîñðåäñòâåííî ñâÿçàíà ñ ñèñòåìàòè÷åñêîé êîîðäèíàöèåé ìíîãèõ çàäà÷ è,ñîîòâåòñòâåííî, ôîðìàëüíûõ âçàèìîîòíîøåíèé ëþäåé, èõ âûïîëíÿþùèõ.

ÎÐÃÀÍÈÇÀÖÈß - ýòî ïðîöåññ ñîçäàíèÿ ñòðóêòóðû ïðåäïðèÿòèÿ, êîòîðàÿ äàåò âîçìîæíîñòü ëþäÿì ýôôåêòèâíî ðàáîòàòü âìåñòå äëÿ äîñòèæåíèÿ åãî öåëåé.

Èìååòñÿ äâà îñíîâíûõ àñïåêòà îðãàíèçàöèîííîãî ïðîöåññà. Îäíèì èç íèõ ÿâëÿåòñÿ äåëåíèå îðãàíèçàöèè íà ïîäðàçäåëåíèÿ ñîîòâåòñòâåííî öåëÿì è ñòðàòåãèÿì. Ýòî òî, ÷òî ìíîãèå îøèáî÷íî ïðèíèìàþò çà âåñü îðãàíèçàöèîííûé ïðîöåññ. Âòîðîé àñïåêò îñíîâàí íà âçàèìîîòíîøåíèÿõ ïîëíîìî÷èé, êîòîðûå ñâÿçûâàþò âûñøåå ïðîèçâîäñòâî ñ íèçøèìè óðîâíÿìè ðàáîòàþùèõ è îáåñïå÷èâàþò âîçìîæíîñòü ðàñïðåäåëåíèÿ è êîîðäèíàöèè çàäà÷.

Ýòàïû îðãàíèçàöèîííîãî ïðîåêòèðîâàíèÿ:

1. Îñóùåñòâëåíèå äåëåíèÿ îðãàíèçàöèè ïî ãîðèçîíòàëè íà øèðîêèå áëîêè, ñîîòâåòñòâóþùèå âàæíåéøèì íàïðàâëåíèÿì äåÿòåëüíîñòè ïî ðåàëèçàöèè ñòðàòåãèè.

2. Óñòàíîâëåíèå ñîîòíîøåíèÿ ïîëíîìî÷èé ðàçëè÷íûõ äîëæíîñòåé. Ïðè ýòîì ðóêîâîäñòâî óñòàíàâëèâàåò öåïü êîìàíä, åñëè íåîáõîäèìî, ïðîèçâîäèò äàëüíåéøåå äåëåíèå íà áîëåå ìåëêèå îðãàíèçàöèîííûå ïîäðàçäåëåíèÿ, ÷òîáû áîëåå ýôôåêòèâíî èñïîëüçîâàòü ñïåöèàëèçàöèþ è èçáåæàòü ïåðåãðóçêè ðóêîâîäñòâà.

3. Îïðåäåëåíèå äîëæíîñòíûõ îáÿçàííîñòåé êàê ñîâîêóïíîñòü îïðåäåëåííûõ çàäà÷ è ôóíêöèé è ïîðó÷åíèå èõ âûïîëíåíèÿ êîíêðåòíûì ëèöàì. Â ïðîìûøëåííûõ îðãàíèçàöèÿõ, ðóêîâîäñòâî ðàçðàáàòûâàåò äàæå êîíêðåòíûå çàäà÷è è çàêðåïëÿåò èõ çà íåïîñðåäñòâåííûìè èñïîëíèòåëÿìè, êîòîðûå è íåñóò îòâåòñòâåííîñòü çà èõ óäîâëåòâîðèòåëüíîå âûïîëíåíèå.

Âàæíî ïîíÿòü, ÷òî ïîÿâèâøàÿñÿ â èòîãå ðàçðàáîòêè îðãàíèçàöèîííàÿ ñòðóêòóðà - ýòî íå çàñòûâøàÿ ôîðìà, ïîäîáíàÿ êàðêàñó çäàíèÿ. Ïîñêîëüêó îðãàíèçàöèîííûå ñòðóêòóðû îñíîâûâàþòñÿ íà ïëàíàõ, òî ñóùåñòâåííûå èçìåíåíèÿ â ïëàíàõ ìîãóò ïîòðåáîâàòü ñîîòâåòñòâóþùèõ èçìåíåíèé â ñòðóêòóðå. È â ñàìîì äåëå, â äåéñòâóþùèõ îðãàíèçàöèÿõ ê ïðîöåññó èçìåíåíèÿ îðãàíèçàöèîííîé ñòðóêòóðû ñëåäóåò îòíîñèòñÿ êàê ê ðåîðãàíèçàöèè, ò.ê. ýòîò ïðîöåññ, êàê è âñå ôóíêöèè îðãàíèçàöèè áåñêîíå÷åí. Â íàñòîÿùåå âðåìÿ óñïåøíî ôóíêöèîíèðóþùèå îðãàíèçàöèè ðåãóëÿðíî îöåíèâàþò ñòåïåíü àäåêâàòíîñòè ñâîèõ îðãàíèçàöèîííûõ ñòðóêòóð è èçìåíÿþò èõ òàê, êàê ýòîãî òðåáóþò âíåøíèå óñëîâèÿ. Òðåáîâàíèÿ âíåøíåé ñðåäû îïðåäåëÿþòñÿ â õîäå ïëàíèðîâàíèÿ è êîíòðîëÿ.

Êàêîå æå ìåñòî â òåîðèè ìåíåäæìåíòà çàíèìàåò êîíòðîëü?

Ýôôåêòèâíûé êîíòðîëü ïðåäïîëàãàåò ïîñòîÿííîå âçàèìîäåéñòâèå ñî âñåìè äðóãèìè ôóíêöèÿìè óïðàâëåíèÿ - ïëàíèðîâàíèåì, îðãàíèçàöèîííîé äåÿòåëüíîñòüþ, ðàñïðåäåëåíèåì ðåñóðñîâ è ðóêîâîäñòâîì ëþäüìè.

Îðãàíèçàöèÿ êîíòðîëÿ ñ÷èòàåòñÿ îäíîé èç ñàìûõ ñëîæíûõ çàäà÷, ñòîÿùèõ ïåðåä ñîâðåìåííûì óïðàâëåíèåì. Ýòî ñâÿçàíî ñ ðàñøèðåíèåì è óñëîæíåíèåì äåÿòåëüíîñòè êðóïíûõ êîíöåðíîâ, êîíöåíòðàöèåé è äèâåðñèôèêàöèåé.

Óïðàâëåí÷åñêèé êîíòðîëü, ÿâëÿþùèéñÿ íåîáõîäèìûì óñëîâèåì ôóíêöèîíèðîâàíèÿ âñÿêîãî õîçÿéñòâåííîãî ìåõàíèçìà, â ñîâðåìåííûõ óñëîâèÿõ ïîëó÷àåò ñâîå äàëüíåéøåå òåîðåòè÷åñêîå ðàçâèòèå è ïðàêòè÷åñêîå ñîâåðøåíñòâîâàíèå íà îñíîâå óëó÷øåíèÿ ìåòîäîâ óïðàâëåí÷åñêîãî ó÷åòà è àâòîìàòèçèðîâàííîé îáðàáîòêè èíôîðìàöèè, ïðèìåíåíèÿ àíàëèòè÷åñêèõ ìåòîäîâ ïðèíÿòèÿ ðåøåíèé, ñèñòåìíîãî àíàëèçà.

Ïî ñóùåñòâó â ëþáîé ñôåðå äåÿòåëüíîñòè ïðîìûøëåííîé ôèðìû, âêëþ÷àÿ óïðàâëåíèå ïðîèçâîäñòâîì, ñáûòîì, ôèíàíñàìè, êàäðàìè è ò.ä.,ìîãóò áûòü íàéäåíû îáùèå è ñïåöèôè÷åñêèå ìåòîäû è ïðîöåäóðû êîíòðîëÿ. Â òî æå âðåìÿ ðàçëè÷íûå óðîâíè óïðàâëåíèÿ èìåþò ñîâåðøåííî ðàçëè÷íûå ïîòðåáíîñòè â èíôîðìàöèè.

Ýôôåêòèâíîñòü óïðàâëåí÷åñêîãî êîíòðîëÿ èãðàåò âàæíåéøóþ ðîëü â îáåñïå÷åíèè æèçíåäåÿòåëüíîñòè ïðîìûøëåííîé ôèðìû. Çàäà÷à óïðàâëåí÷åñêîãî êîíòðîëÿ ñîñòîèò â îáåñïå÷åíèè äîñòèæåíèÿ íàìå÷åííûõ öåëåé, ðåàëèçàöèè ïëàíîâûõ ðåøåíèé ïóòåì îðãàíèçàöèè ïîòîêîâ ïðîèçâîäñòâåííîé èíôîðìàöèè. Êîíòðîëü âêëþ÷àåò â ñåáÿ ñáîð, îáðàáîòêó è îöåíêó èíôîðìàöèè î ðåçóëüòàòàõ äåÿòåëüíîñòè ðàçëè÷íûõ ïðîèçâîäñòâåííûõ ïîäðàçäåëåíèé, ñîñòàâëåíèå îò÷åòíîñòè, âûÿâëåíèå îòêëîíåíèé îò óñòàíîâëåííûõ öåëåé è ïðè÷èí ýòèõ îòêëîíåíèé è îïðåäåëåíèå äåéñòâèé, íåîáõîäèìûõ äëÿ äîñòèæåíèÿ öåëåé.

## Ìîòèâàöèÿ êàê êëþ÷ ê óñïåõó

Ïðè ïëàíèðîâàíèè è îðãàíèçàöèè ðàáîòû ðóêîâîäèòåëü îïðåäåëÿåò, ÷òî êîíêðåòíî äîëæíà âûïîëíèòü äàííàÿ îðãàíèçàöèÿ, êîãäà, êàê è êòî,ïî åãî ìíåíèþ äîëæåí ýòî ñäåëàòü. Åñëè âûáîð ýòèõ ðåøåíèé ñäåëàí ýôôåêòèâíî, ðóêîâîäèòåëü ïîëó÷àåò âîçìîæíîñòü êîîðäèíèðîâàòü óñèëèÿ ìíîãèõ ëþäåé è ñîîáùà ðåàëèçîâûâàòü ïîòåíöèàëüíûå âîçìîæíîñòè ãðóïïû ðàáîòíèêîâ. Ðóêîâîäèòåëü, ÷òîáû ýôôåêòèâíî äâèãàòüñÿ íàâñòðå÷ó öåëè, äîëæåí êîîðäèíèðîâàòü ðàáîòó è çàñòàâëÿòü ëþäåé âûïîëíÿòü åå. Ìåíåäæåðîâ ÷àñòî íàçûâàþò èñïîëíèòåëüíûìè ðóêîâîäèòåëÿìè, ïîòîìó ÷òî ãëàâíûé ñìûñë èõ äåÿòåëüíîñòè ñîñòîèò â òîì, ÷òîáû îáåñïå÷èòü èñïîëíåíèå ðàáîòû äàííîé îðãàíèçàöèè.

Ðóêîâîäèòåëè âîïëîùàþò ñâîè ðåøåíèÿ â äåëà, ïðèìåíÿÿ íà ïðàêòèêå îñíîâíûå ïðèíöèïû ìîòèâàöèè. Â îòíîøåíèè óïðàâëåíèÿ ìîæíî äàòü òàêîå îïðåäåëåíèå:

ÌÎÒÈÂÀÖÈß - ýòî ïðîöåññ ïîáóæäåíèÿ ñåáÿ è äðóãèõ ê äåÿòåëüíîñòè äëÿ äîñòèæåíèÿ ëè÷íûõ öåëåé èëè öåëåé îðãàíèçàöèè.

Íà ñåãîäíÿøíèé äåíü ñóùåñòâóþò ðàçëè÷íûå òåîðèè ìîòèâàöèè. Íàèáîëåå èçâåñòíûå èç íèõ - ýòî òåîðèè Àáðàõàìà Ìàñëîó, Äýâèäà ÌàêÊëåëàíäà È Ôðåäåðèêà Ãåðöáåðãà, îñíîâûâàþùèåñÿ íà èäåíòèôèêàöèè âíóòðåííèõ ïîáóæäåíèé, êîòîðûå ìû íàçûâàåì ïîòðåáíîñòÿìè. Ïîòðåáíîñòÿìè ìû íàçûâàåì îñîçíàííîå îòñóòñòâèå ÷åãî-ëèáî, âûçûâàþùåå ïîáóæäåíèå ê äåéñòâèþ. Ïîòðåáíîñòè ìîæíî óäîâëåòâîðèòü âîçíàãðàæäåíèÿìè. Âîçíàãðàæäåíèå - ýòî òî, ÷òî ÷åëîâåê ñ÷èòàåò äëÿ ñåáÿ öåííûì. Ìåíåäæåðû èñïîëüçóþò âíåøíèå âîçíàãðàæäåíèÿ (äåíåæíûå âûïëàòû, ïðîäâèæåíèå ïî ñëóæáå) è âíóòðåííèå âîçíàãðàæäåíèÿ (÷óâñòâî óñïåõà ïðè äîñòèæåíèè öåëè), ïîëó÷àåìûå ïîñðåäñòâîì ñàìîé ðàáîòû.

Ïðîäîëæàÿ ðàçãîâîð î ìîòèâàöèè íà ïðåäïðèÿòèÿõ, îáðàòèìñÿ ê ðîññèéñêîé äåéñòâèòåëüíîñòè. Äîëãîå âðåìÿ ñóùåñòâîâàëî òðàäèöèîííîå îò÷óæäåíèå ðàáîòíèêà îò öåëåé, çàäà÷, èíòåðåñîâ ïðåäïðèÿòèÿ, îò÷óæäåíèå êîòîðîå ÿâëÿëîñü îñíîâíîé ïðåãðàäîé íà ïóòè ê äîáðîñîâåñòíîìó, èíèöèàòèâíîìó, òâîð÷åñêîìó òðóäó. Êàêîâû æå îñíîâíûå ïðè÷èíû ýòîãî îò÷óæäåíèÿ?

- îòñóòñòâèå ñîáñòâåííîñòè íà ñðåäñòâà ïðîèçâîäñòâà, è, ñëåäîâàòåëüíî ìîòèâàöèè ñîáñòâåííèêà, õîçÿèíà;

- íåñîâåðøåííàÿ ñèñòåìà ðàñïðåäåëèòåëüíûõ îòíîøåíèé, ïîëó÷åíèå ìàòåðèàëüíûõ è êóëüòóðíûõ áëàã;

- îòñòðàíåííîñòü îò óïðàâëåí÷åñêîãî ïðîöåññà, â ðåçóëüòàòå êîòîðîé ðàáîòíèê âûïîëíÿåò ÷óæèå êîìàíäû, íå âñåãäà èì ïîíèìàåìûå è äëÿ íåãî ïðèåìëåìûå;

- îáåäíåíèå ñîäåðæàíèÿ òðóäà, åãî ìîíîòîííîñòü, îäíîîáðàçèå, îòîðâàííîñòü îò êîíå÷íîãî ðåçóëüòàòà;

- íåáëàãîïðèÿòíûé “êëèìàò” ïðåäïðèÿòèÿ, ñèñòåìà ëüãîò è ïðèâèëåãèé, ïîðîæäàþùàÿ íåäîáðîæåëàòåëüíîñòü, çàâèñòü, îòñóòñòâèå îáùíîñòè èíòåðåñîâ.

Ïåðå÷èñëåííûå âûøå ïðè÷èíû îò÷óæäåíèÿ ïåðñîíàëà ÿâëÿþòñÿ ñëåäñòâèåì ñèñòåìû àâòîðèòàðíûõ ìåòîäîâ óïðàâëåíèÿ, ÷òî çàòðóäíÿåò äîñòèæåíèå âûñîêèõ ïîêàçàòåëåé äåÿòåëüíîñòè ïðèâàòèçèðîâàííûõ ïðåäïðèÿòèé.

Ñåé÷àñ ðàçðàáîòàíî òðè ìîòèâàöèîííûõ âàðèàíòà - ýòî ó÷àñòèå ïåðñîíàëà â ñîáñòâåííîñòè, ó÷àñòèå â ïðèáûëÿõ è ó÷àñòèå â óïðàâëåíèè. È, òîëüêî ðåøèâ ïðîáëåìó îò÷óæäåíèÿ ïåðñîíàëà, ìîæíî îæèäàòü ïðåâðàùåíèÿ ïàññèâíîãî ðàáî÷åãî-ñîáñòâåííèêà, áëàãîñîñòîÿíèå êîòîðîãî â êàêîé-òî ìåðå çàâèñèò îò ïðèáûëüíîñòè ôèðìû, íî êîòîðûé ñàì íà êîíå÷íûå ðåçóëüòàòû ðàáîòû ïðåäïðèÿòèÿ íå âëèÿåò, â àêòèâíîãî è çàèíòåðåñîâàííîãî ÷ëåíà “åäèíîé êîìàíäû”, ñòðåìÿùåãîñÿ ê ïðîöâåòàíèþ ôèðìû. Òîëüêî íà ýòîé áàçå ìîæíî áóäåò ðàçâèâàòü òâîð÷åñêèå ñïîñîáíîñòè ïåðñîíàëà â òîé ìåðå, êîòîðàÿ îáåñïå÷èò êîíêóðåíòíîñïîñîáíîñòü ïðèâàòèçèðîâàííûõ ðîññèéñêèõ ïðåäïðèÿòèé íà ìèðîâîì ðûíêå.

##  ÓÏÐÀÂËÅÍÈÅ ÒÐÓÄÎÂÛÌÈ ÐÅÑÓÐÑÀÌÈ - ñîöèàëüíûé àñïåêò â òåîðèè ìåíåäæìåíòà

Äëÿ âñåõ îðãàíèçàöèé - áîëüøèõ è ìàëûõ, êîììåð÷åñêèõ è íåêîììåð÷åñêèõ, ïðîìûøëåííûõ è äåéñòâóþùèõ â ñôåðå óñëóã óïðàâëåíèå ëþäüìè èìååò âàæíîå çíà÷åíèå. Áåç ëþäåé íåò îðãàíèçàöèè. Áåç íóæíûõ ëþäåé íè îäíà îðãàíèçàöèÿ íå ñìîæåò äîñòè÷ü ñâîèõ öåëåé è âûæèòü. Íåñîìíåííî, ÷òî óïðàâëåíèå òðóäîâûìè ðåñóðñàìè ÿâëÿåòñÿ îäíèì èç âàæíåéøèõ àñïåêòîâ òåîðèè è ïðàêòèêè óïðàâëåíèÿ.

Êîíêðåòíàÿ îòâåòñòâåííîñòü çà îáùåå ðóêîâîäñòâî òðóäîâûìè ðåñóðñàìè â êðóïíûõ îðãàíèçàöèÿõ îáû÷íî âîçëîæåíà íà ïðîôåññèîíàëüíî ïîäãîòîâëåííûõ ðàáîòíèêîâ îòäåëîâ êàäðîâ. Äëÿ òîãî, ÷òîáû òàêèå ñïåöèàëèñòû ìîãëè àêòèâíî ñîäåéñòâîâàòü ðåàëèçàöèè öåëåé îðãàíèçàöèè, èì íóæíû íå òîëüêî çíàíèÿ è êîìïåòåíöèÿ â ñâîåé êîíêðåòíîé îáëàñòè, íî è îñâåäîìëåííîñòü î íóæäàõ ðóêîâîäèòåëåé íèçøåãî çâåíà. Âìåñòå ñ òåì, åñëè ðóêîâîäèòåëè ðèçøåãî çâåíà íå ïîíèìàþò ñïåöèôèêè óïðàâëåíèÿ òðóäîâûìè ðåñóðñàìè, åãî ìåõàíèçìà, âîçìîæíîñòåé è íåäîñòàòêîâ, òî îíè íå ìîãóò â ïîëíîé ìåðå âîñïîëüçîâàòüñÿ óñëóãàìè ñïåöèàëèñòîâ-êàäðîâèêîâ. Ïîýòîìó âàæíî, ÷òîáû âñå ðóêîâîäèòåëè çíàëè è ïîíèìàëè ñïîñîáû è ìåòîäû óïðàâëåíèÿ ëþäüìè.

Óïðàâëåíèå òðóäîâûìè ðåñóðñàìè âêëþ÷àåò â ñåáÿ ñëåäóþùèå ýòàïû:

1. *Ïëàíèðîâàíèå ðåñóðñîâ*: ðàçðàáîòêà ïëàíà óäîâëåòâîðåíèÿ áóäóùèõ ïîòðåáíîñòåé â ëþäñêèõ ðåñóðñàõ.

2. *Íàáîð ïåðñîíàëà*: ñîçäàíèå ðåçåðâà ïîòåíöèàëüíûõ êàíäèäàòîâ ïî âñåì äîëæíîñòÿì.

3. *Îòáîð:* îöåíêà êàíäèäàòîâ íà ðàáî÷èå ìåñòà è îòáîð ëó÷øèõ èç ðåçåðâà, ñîçäàííîãî â õîäå íàáîðà.

4. *Îïðåäåëåíèå çàðàáîòíîé ïëàòû è ëüãîò*: Ðàçðàáîòêà ñòðóêòóðû çàðàáîòíîé ïëàòû è ëüãîò â öåëÿõ ïðèâëå÷åíèÿ, íàéìà è ñîõðàíåíèÿ ñëóæàùèõ.

5. *Ïðîôîðèåíòàöèÿ è àäàïòàöèÿ*: ââåäåíèå íàíÿòûõ ðàáîòíèêîâ â îðãàíèçàöèþ è åå ïîäðàçäåëåíèÿ, ðàçâèòèå ó ðàáîòíèêîâ ïîíèìàíèÿ òîãî, ÷òî îæèäàåò îò íåãî îðãàíèçàöèÿ è êàêîé òðóä â íåé ïîëó÷àåò çàñëóæåííóþ îöåíêó.

6. *Îáó÷åíèå*: ðàçðàáîòêà ïðîãðàìì äëÿ îáó÷åíèÿ òðóäîâûì íàâûêàì, òðåáóþùèìñÿ äëÿ ýôôåêòèâíîãî âûïîëíåíèÿ ðàáîòû.

7. *Îöåíêà òðóäîâîé äåÿòåëüíîñòè*: ðàçðàáîòêà ìåòîäèê îöåíêè òðóäîâîé äåÿòåëüíîñòè è äîâåäåíèÿ åå äî ðàáîòíèêà.

8. *Ïîâûøåíèå, ïîíèæåíèå, ïåðåâîä, óâîëüíåíèå*: ðàçðàáîòêà ìåòîäîâ ïåðåìåùåíèÿ ðàáîòíèêîâ íà äîëæíîñòè ñ áîëüøåé èëè ìåíüøåé îòâåòñòâåííîñòüþ, ðàçâèòèÿ èõ ïðîôåññèîíàëüíîãî îïûòà ïóòåì ïåðåìåùåíèÿ íà äðóãèå äîëæíîñòè èëè ó÷àñòêè ðàáîòû, à òàêæå ïðîöåäóð ïðåêðàùåíèÿ äîãîâîðà íàéìà.

9. *Ïîäãîòîâêà ðóêîâîäÿùèõ êàäðîâ, óïðàâëåíèå* *ïðîäâèæåíèåì ïî ñëóæáå*: ðàçðàáîòêà ïðîãðàìì, íàïðàâëåííûõ íà ðàçâèòèå ñïîñîáíîñòåé è ïîâûøåíèå ýôôåêòèâíîñòè òðóäà ðóêîâîäÿùèõ êàäðîâ.

Ðàññìîòðèì òåïåðü ýòè ýòàïû áîëåå ïîäðîáíî.

# Ïëàíèðîâàíèå ïîòðåáíîñòè â òðóäîâûõ ðåñóðñàõ

Ïðè îïðåäåëåíèè öåëåé ñâîåé îðãàíèçàöèè ðóêîâîäñòâî äîëæíî òàêæå îïðåäåëèòü íåîáõîäèìûå äëÿ èõ äîñòèæåíèÿ ðåñóðñû. Íåîáõîäèìîñòü â äåíüãàõ, îáîðóäîâàíèè è ìàòåðèàëàõ ÿâëÿåòñÿ âïîëíå î÷åâèäíîé. Ðåäêî êòî èç ðóêîâîäèòåëåé óïóñòèò ýòè ìîìåíòû ïðè ïëàíèðîâàíèè. Ïîòðåáíîñòü â ëþäÿõ - òîæå êàæåòñÿ âïîëíå î÷åâèäíîé. Ê ñîæàëåíèþ, çà÷àñòóþ ïëàíèðîâàíèå ëþäñêèõ ðåñóðñîâ âåäåòñÿ íåíàäëåæàùèì îáðàçîì èëè æå åìó íå óäåëÿåòñÿ òîãî âíèìàíèÿ, êîòîðîãî îíî çàñëóæèâàåò.

Ïëàíèðîâàíèå ëþäñêèõ ðåñóðñîâ ïî ñóùåñòâó ïðåäñòàâëÿåò ñîáîé ïðèìåíåíèå ïðîöåäóð ïëàíèðîâàíèÿ äëÿ êîìðëåêòàöèè øòàòîâ è ïåðñîíàëà. Ïðîöåññ ïëàíèðîâàíèÿ âêëþ÷àåò â ñåáÿ òðè ýòàïà:

1. Îöåíêà íàëè÷íûõ ðåñóðñîâ.

2. Îöåíêà áóäóùèõ ïîòðåáíîñòåé.

3. Ðàçðàáîòêà ïðîãðàììû óäîâëåòâîðåíèÿ áóäóùèõ ïîòðåáíîñòåé.

# Íàáîð

Íàáîð çàêëþ÷àåòñÿ â ñîçäàíèè íåîáõîäèìîãî ðåçåðâà êàíäèäàòîâ íà âñå äîëæíîñòè è ñïåöèàëüíîñòè, èç êîòîðîãî îðãàíèçàöèÿ îòáèðàåò íàèáîëåå ïîäõîäÿùèõ äëÿ íåå ðàáîòíèêîâ. Ýòà ðàáîòà äîëæíà ïðîâîäèòüñÿ áóêâàëüíî ïî âñåì ñïåöèàëüíîñòÿì - êîíòîðñêèì, ïðîèçâîäñòâåííûì, òåõíè÷åñêèì, àäìèíèñòðàòèâíûì. Íåîáõîäèìûé îáúåì ðàáîòû ïî íàáîðó â çíà÷èòåëüíîé ìåðå îïðåäåëÿåòñÿ ðàçíèöåé ìåæäó íàëè÷íîé ðàáî÷åé ñèëîé è áóäóùåé ïîòðåáíîñòüþ â íåé. Ïðè ýòîì ó÷èòûâàþòñÿ òàêèå ôàêòîðû, êàê âûõîä íà ïåíñèþ, òåêó÷åñòü, óâîëüíåíèÿ â ñâÿçè ñ èñòå÷åíèåì ñðîêà äîãîâîðà íàéìà, ðàñøèðåíèå ñôåðû äåÿòåëüíîñòè îðãàíèçàöèè. Íàáîð îáû÷íî âåäóò èç âíåøíèõ è âíóòðåííèõ èñòî÷íèêîâ.

Ê ñðåäñòâàì âíåøíåãî íàáîðà îòíîñÿòñÿ: ïóáëèêàöèÿ îáúÿâëåíèé â ãàçåòàõ è ïðîôåññèîíàëüíûõ æóðíàëàõ, îáðàùåíèå ê àãåíñòâàì ïî òðóäîóñòðîéñòâó è ê ôèðìàì, ïîñòàâëÿþùèì ðóêîâîäÿùèå êàäðû, íàïðàâëåíèå çàêëþ÷èâøèõ êîíòðàêò ëþäåé íà ñïåöèàëüíûå êóðñû ïðè êîëëåäæàõ. Íåêîòîðûå îðãàíèçàöèè ïðèãëàøàþò ìåñòíîå íàñåëåíèå ïîäàâàòü â îòäåë êàäðîâ çàÿâëåíèÿ íà âîçìîæíûå â áóäóùåì âàêàíñèè.

Áîëüøèíñòâî îðãàíèçàöèé ïðåäïî÷èòàþò ïðîâîäèòü íàáîð â îñíîâíîì âíóòðè ñâîåé îðãàíèçàöèè. Ïðîäâèæåíèå ïî ñëóæáå ñâîèõ ðàáîòíèêîâ îáõîäèòñÿ äåøåâëå. Êðîìå òîãî, ýòî ïîâûøàåò èõ çàèíòåðåñîâàííîñòü, óëó÷øàåò ìîðàëüíûé êëèìàò è óñèëèâàåò ïðèâÿçàííîñòü ðàáîòíèêîâ ê ôèðìå. Ñîãëàñíî òåîðèè îæèäàíèé â îòíîøåíèè ìîòèâàöèè ìîæíî ïîëàãàòü, ÷òî åñëè ðàáîòíèêè âåðÿò â ñóùåñòâîâàíèå çàâèñèìîñòè èõ ñëóæåáíîãî ðîñòà îò ñòåïåíè ýôôåêòèâíîñòè ðàáîòû, òî îíè áóäóò çàèíòåðåñîâàíû â áîëåå ïðîèçâîäèòåëüíîì òðóäå. Âîçìîæíûì íåäîñòàòêîì ïîäõîäà ê ðåøåíèþ ïðîáëåìû èñêëþ÷èòåëüíî çà ñ÷åò âíóòðåííèõ ðåçåðâîâ ÿâëÿåòñÿ òî, ÷òî â îðãàíèçàöèþ íå ïðèõîäÿò íîâûå ëþäè ñî ñâåæèìè âçãëÿäàìè, ÷òî ìîæåò ïðèâåñòè ê çàñòîþ.

Ïîïóëÿðíûì ìåòîäîì íàáîðà çà ñ÷åò âíóòðåííèõ ðåçåðâîâ ÿâëÿåòñÿ ðàññûëêà èíôîðìàöèè îá îòêðûâàþùåéñÿ âàêàíñèè ñ ïðèãëàøåíèåì êâàëèôèöèðîâàííûõ ðàáîòíèêîâ. Íåêîòîðûå îðãàíèçàöèè ïðàêòèêóþò óâåäîìëåíèå âñåõ ñâîèõ ñëóæàùèõ î ëþáîé îòêðûâàþùåéñÿ âàêàíñèè, ÷òî äàåò èì âîçìîæíîñòü ïîäàòü çàÿâëåíèå äî òîãî, êàê áóäóò ðàññìàòðèâàòüñÿ çàÿâëåíèÿ ëþäåé ñî ñòîðîíû. Âåëèêîëåïíûì ìåòîäîì ÿâëÿåòñÿ è îáðàùåíèå ê ñâîèì ðàáîòíèêàì ñ ïðîñüáîé ïîðåêîìåíäîâàòü íà ðàáîòó èõ äðóçåé èëè çíàêîìûõ.

# Îòáîð êàäðîâ

Íà ýòîì ýòàïå ïðè óïðàâëåíèè ïëàíèðîâàíèåì êàäðîâ ðóêîâîäñòâî îòáèðàåò íàèáîëåå ïîäõîäÿùèõ êàíäèäàòîâ èç ðåçåðâà, ñîçäàííîãî â õîäå íàáîðà. Â áîëüøèíñòâå ñëó÷àåâ âûáèðàòü ñëåäóåò ÷åëîâåêà, èìåþùåãî íàèëó÷øóþ êâàëèôèêàöèþ äëÿ âûïîëíåíèÿ ôàêòè÷åñêîé ðàáîòû íà çàíèìàåìîé äîëæíîñòè, à íå êàíäèäàòà, êîòîðûé ïðåäñòàâëÿåòñÿ íàèáîëåå ïîäõîäÿùèì äëÿ ïðîäâèæåíèÿ ïî ñëóæáå. Îáúåêòèâíîå ðåøåíèå î âûáîðå,â çàâèñèìîñòè îò îáñòîÿòåëüñòâ, ìîæåò îñíîâûâàòüñÿ íà îáðàçîâàíèè êàíäèäàòà, óðîâíå åãî ïðîôåññèîíàëüíûõ íàâûêîâ, îïûòå ïðåäøåñòâóþùåé ðàáîòû, ëè÷íûõ êà÷åñòâàõ. Åñëè äîëæíîñòü îòíîñèòñÿ ê ðàçðÿäó òàêèõ, ãäå îïðåäåëÿþùèì ôàêòîðîì ÿâëÿþòñÿ òåõíè÷åñêèå çíàíèÿ (íàïðèìåð, íàó÷íûé ðàáîòíèê), òî íàèáîëåå âàæíîå çíà÷åíèå, âèäèìî, áóäóò èìåòü îáðàçîâàíèå è ïðåäøåñòâóþùàÿ íàó÷íàÿ äåÿòåëüíîñòü. Äëÿ ðóêîâîäÿùèõ äîëæíîñòåé, îñîáåííî áîëåå âûñîêîãî óðîâíÿ, ãëàâíîå çíà÷åíèå èìåþò íàâûêè íàëàæèâàíèÿ ìåæðåãèîíàëüíûõ îòíîøåíèé, à òàêæå ñîâìåñòèìîñòü êàíäèäàòà ñ âûøåñòîÿùèìè íà÷àëüíèêàìè è ñ åãî ïîä÷èíåííûìè. Ýôôåêòèâíûé îòáîð êàäðîâ ïðåäñòàâëÿåò ñîáîé îäíó èç ôîðì ïðåäâàðèòåëüíîãî êîíòðîëÿ êà÷åñòâà ÷åëîâå÷åñêèõ ðåñóðñîâ.

Ê òðåì íàèáîëåå øèðîêî ïðèìåíÿåìûì ìåòîäàì ñáîðà èíôîðìàöèè, òðåáóþùåéñÿ äëÿ ïðèíÿòèÿ ðåøåíèÿ ïðè îòáîðå, îòíîñÿòñÿ èñïûòàíèÿ, ñîáåñåäîâàíèÿ è öåíòðû îöåíêè.

# Îïðåäåëåíèå çàðàáîòíîé ïëàòû è ëüãîò

Âèä è êîëè÷åñòâî âîçíàãðàæäåíèé, ïðåäëàãàåìûõ îðãàíèçàöèåé, èìåþò âàæíîå çíà÷åíèå äëÿ îöåíêè êà÷åñòâà òðóäîâîé æèçíè. Ðàçëè÷íûå èññëåäîâàíèÿ ïîêàçûâàþò, ÷òî âîçíàãðàæäåíèÿ âëèÿþò íà ðåøåíèÿ ëþäåé î ïîñòóïëåíèè íà ðàáîòó, íà ïðîãóëû, íà ðåøåíèÿ î òîì, ñêîëüêî îíè äîëæíû ïðîèçâîäèòü, êîãäà è ñòîèò ëè âîîáùå óéòè èç îðãàíèçàöèè. Ïðè õîðîøåé ðàáîòå, êîòîðàÿ äàåò ÷óâñòâî óäîâëåòâîðåíèÿ, êîëè÷åñòâî ïðîãóëîâ èìååò òåíäåíöèþ ê ñíèæåíèþ. Êîãäà æå ðàáîòà íåïðèÿòíà, ÷èñëî ïðîãóëîâ çíà÷èòåëüíî âîçðàñòàåò.

Òåðìèí “ÇÀÐÀÁÎÒÍÀß ÏËÀÒÀ” îòíîñèòñÿ ê äåíåæíîìó âîçíàãðàæäåíèþ, âûïëà÷èâàåìîìó îðãàíèçàöèåé ðàáîòíèêó çà âûïîëíåííóþ ðàáîòó. Îðãàíèçàöèÿ íå ìîæåò íàáðàòü è óäåðæàòü ðàáî÷óþ ñèëó, åñëè îíà íå âûïëà÷èâàåò âîçíàãðàæäåíèå ïî êîíêóðåíòíîñïîñîáíûì ñòàâêàì è íå èìååò øêàëû îïëàòû, ñòèìóëèðóþùåé ëþäåé ê ðàáîòå â äàííîì ìåñòå.

Ðàçðàáîòêà ñòðóêòóðû çàðàáîòíîé ïëàòû ÿâëÿåòñÿ îáÿçàííîñòüþ îòäåëîâ êàäðîâ èëè òðóäîâûõ ðåñóðñîâ. Ñòðóêòóðà çàðàáîòíîé ïëàòû â îðãàíèçàöèè îïðåäåëÿåòñÿ ñ ïîìîùüþ àíàëèçà îáñëåäîâàíèÿ óðîâíÿ çàðàáîòíîé ïëàòû, óñëîâèé íà ðûíêå òðóäà, à òàêæå ïðîèçâîäèòåëüíîñòè è ïðèáûëüíîñòè îðãàíèçàöèè. Ðàçðàáîòêà ñòðóêòóðû âîçíàãðàæäåíèÿ àäìèíèñòðàòèâíî-óïðàâëåí÷åñêîãî ïåðñîíàëà áîëåå ñëîæíà, ïîñêîëüêó ïîìèìî ñàìîé çàðïëàòû â íåå ÷àñòî âõîäÿò ðàçëè÷íûå ëüãîòû, ñõåìû ó÷àñòèÿ â ïðèáûëÿõ è îïëàòà àêöèÿìè.

Ïîìèìî çàðàáîòíîé ïëàòû îðãàíèçàöèÿ ïðåäîñòàâëÿåò ñâîèì ðàáîòíèêàì ðàçëè÷íûå ÄÎÏÎËÍÈÒÅËÜÍÛÅ ËÜÃÎÒÛ. Êîíå÷íî, òàêèå ëüãîòû êàê îïëà÷åííûå îòïóñêà, îïëàòà áîëüíè÷íûõ, ñòðàõîâàíèå çäîðîâüÿ è æèçíè, à òàêæå ïåíñèîííîå îáåñïå÷åíèå, ÿâëÿþòñÿ ñîñòàâíîé ÷àñòüþ ëþáîé ïîñòîÿííîé ðàáîòû. Ê ïðî÷èì âèäàì ëüãîò îòíîñÿòñÿ ñóáñèäèðóåìûå ïðåäïðèÿòèåì ñòîëîâûå è êàôåòåðèè, ññóäû ñ ïîíèæåííîé ïðîöåíòíîé ñòàâêîé íà ïîëó÷åíèå îáðàçîâàíèÿ äåòåé ñîòðóäíèêîâ, äåòñêèå ó÷ðåæäåíèÿ, ïðîãðàììû ôèçè÷åñêîãî îçäîðîâëåíèÿ è äð.

# Ïðîôåññèîíàëüíàÿ îðèåíòàöèÿ è ñîöèàëüíàÿ àäàïòàöèÿ â êîëëåêòèâå

Ïåðâûì øàãîì ê òîìó, ÷òîáû ñäåëàòü òðóä ðàáîòíèêà êàê ìîæíî áîëåå ïðîèçâîäèòåëüíûì, ÿâëÿåòñÿ ïðîôåññèîíàëüíàÿ îðèåíòàöèÿ è ñîöèàëüíàÿ àäàïòàöèÿ â êîëëåêòèâå. Åñëè ðóêîâîäñòâî çàèíòåðåñîâàíî â óñïåõå ðàáîòíèêà íà íîâîì ìåñòå, îíî äîëæíî âñåãäà ïîìíèòü, ÷òî îðãàíèçàöèÿ - ýòî îáùåñòâåííàÿ ñèñòåìà, à êàæäûé ðàáîòíèê - ýòî ëè÷íîñòü.

Âî ìíîãèõ çàðóáåæíûõ ó÷åáíèêàõ ïî ìåíåäæìåíòó “ÑÎÖÈÀËÜÍÀß ÀÄÀÏÒÀÖÈß” îïðåäåëÿåòñÿ “êàê ïðîöåññ ïîçíàíèÿ íèòåé âëàñòè, ïðîöåññ ïîñòèæåíèÿ äîêòðèí, ïðèíÿòûõ â îðãàíèçàöèè, ïðîöåññ îáó÷åíèÿ, îñîçíàíèÿ òîãî, ÷òî ÿâëÿåòñÿ âàæíûì â ýòîé îðãàíèçàöèè èëè åå ïîäðàçäåëåíèÿõ”.

Îðãàíèçàöèè èñïîëüçóþò öåëûé ðÿä ñïîñîáîâ, êàê îôèöèàëüíûõ, òàê è íåîôèöèàëüíûõ, äëÿ òîãî, ÷òîáû ââåñòè ÷åëîâåêà â ñâîå îáùåñòâî. Ôîðìàëüíî, âî âðåìÿ íàéìà íà ðàáîòó îðãàíèçàöèÿ äàåò ÷åëîâåêó èíôîðìàöèþ î ñåáå ñ òåì, ÷òîáû îæèäàíèÿ êàíäèäàòà áûëû áû ðåàëèñòè÷íû. Çà ýòèì îáû÷íî èäåò îáó÷åíèå ñïåöèàëüíûì òðóäîâûì íàâûêàì è ñîáåñåäîâàíèå íà òåìó, ÷òî ñ÷èòàåòñÿ ýôôåêòèâíîé ðàáîòîé.

Â õîäå íåîôèöèàëüíîãî îáùåíèÿ, íîâûå ðàáîòíèêè óçíàþò íåïèñàííûå ïðàâèëà îðãàíèçàöèè, êòî îáëàäàåò ðåàëüíîé âëàñòüþ, êàêîâû ðåàëüíûå øàíñû íà ïðîäâèæåíèå ïî ñëóæáå è ðîñò âîçíàãðàæäåíèÿ, êàêîé óðîâåíü ïðîèçâîäèòåëüíîñòè ñ÷èòàþò äîñòàòî÷íûì êîëëåãè ïî ðàáîòå. Íîðìû, îòíîøåíèå ê ðàáîòå è öåííîñòè, ïðèíÿòûå â íåôîðìàëüíûõ ãðóïïàõ, ìîãóò ðàáîòàòü ëèáî â ïîääåðæêó, ëèáî ïðîòèâ îôèöèàëüíûõ öåëåé è óñòàíîâîê îðãàíèçàöèè.

# Ïîäãîòîâêà êàäðîâ

Îðãàíèçàöèè èìåþò ïîñòîÿííóþ ïîòðåáíîñòü â îáåñïå÷åíèè âûñîêîé ïðîèçâîäèòåëüíîñòè òðóäà ðàáîòíèêîâ. Ìíîãèå îðãàíèçàöèè ïðè ýòîì çàáîòÿòñÿ è îá îáùåì êà÷åñòâå òðóäîâûõ ðåñóðñîâ. Îäíèì èç ñïîñîáîâ äîñòèæåíèÿ ýòîé öåëè ÿâëÿåòñÿ íàáîð è îòáîð íàèáîëåå êâàëèôèöèðîâàííûõ è ñïîñîáíûõ íîâûõ ðàáîòíèêîâ. Îäíàêî ýòîãî íå äîñòàòî÷íî. Ðóêîâîäñòâî äîëæíî òàêæå ïðîâîäèòü ïðîãðàììû ñèñòåìàòè÷åñêîãî îáó÷åíèÿ è ïîäãîòîâêè ðàáîòíèêîâ, ïîìîãàÿ ïîëíîìó ðàñêðûòèþ èõ âîçìîæíîñòåé â îðãàíèçàöèè.

Ïîäãîòîâêà ïðåäñòàâëÿåò ñîáîé îáó÷åíèå ðàáîòíèêîâ íàâûêàì, ïîçâîëÿþùèì ïîäíÿòü ïðîèçâîäèòåëüíîñòü èõ òðóäà. Êîíå÷íàÿ öåëü îáó÷åíèÿ çàêëþ÷àåòñÿ â îáåñïå÷åíèè ñâîåé îðãàíèçàöèè äîñòàòî÷íûì êîëè÷åñòâîì ëþäåé ñ íàâûêàìè è ñïîñîáíîñòÿìè, íåîáõîäèìûìè äëÿ äîñòèæåíèÿ öåëåé îðãàíèçàöèè.

Îáó÷åíèå ïîëåçíî è òðåáóåòñÿ â òðåõ îñíîâíûõ ñëó÷àÿõ. Âî-ïåðâûõ, êîãäà ÷åëîâåê ïîñòóïàåò â îðãàíèçàöèþ. Âî-âòîðûõ, êîãäà ñëóæàùåãî íàçíà÷àþò íà íîâóþ äîëæíîñòü èëè êîãäà åìó ïîðó÷àþò íîâóþ ðàáîòó. Â-òðåòüèõ, êîãäà ïðîâåðêà óñòàíîâèò, ÷òî ó ÷åëîâåêà íå õâàòàåò îïðåäåëåííûõ íàâûêîâ äëÿ ýôôåêòèâíîãî âûïîëíåíèÿ ñâîåé ðàáîòû.

Îáó÷åíèå - ýòî áîëüøàÿ, ñïåöèàëèçèðîâàííàÿ îáëàñòü. Ñïåöèôè÷åñêèå ìåòîäû îáó÷åíèÿ âåñüìà ìíîãî÷èñëåííû, ïðè÷åì èõ íóæíî ïðèñïîñàáëèâàòü ê òðåáîâàíèÿì ïðîôåññèè è îðãàíèçàöèè. Íåêîòîðûå îñíîâíûå òðåáîâàíèÿ, îáåñïå÷èâàþùèå ýôôåêòèâíîñòü ïðîãðàìì îáó÷åíèÿ, ñâîäÿòñÿ ê ñëåäóþùåìó:

1. Äëÿ îáó÷åíèÿ íóæíà ìîòèâàöèÿ. Ëþäè äîëæíû ïîíèìàòü öåëè ïðîãðàììû, êàêèì îáðàçîì îáó÷åíèå ïîâûñèò èõ ïðîèçâîäèòåëüíîñòü è, òåì ñàìûì, èõ ñîáñòâåííîå óäîâëåâîðåíèå ñâîåé ðàáîòîé.

2. Ðóêîâîäñòâî äîëæíî ñîçäàòü êëèìàò, áëàãîïðèÿòñòâóþùèé îáó÷åíèþ. Ýòî ïîäðàçóìåâàåò ïîîùðåíèå ó÷àùèõñÿ, èõ àêòèâíîå ó÷àñòèå â ïðîöåññå îáó÷åíèÿ, ïîääåðæêó ñî ñòîðîíû ïðåïîäàâàòåëåé, æåëàíèå îòâå÷àòü íà âîïðîñû.

3. Åñëè íàâûêè, ïðèîáðåòàåìûå ïîñðåäñòâîì îáó÷åíèÿ, ÿâëÿþòñÿ ñëîæíûìè, òî ïðîöåññ îáó÷åíèÿ ñëåäóåò ðàçáèòü íà ïîñëåäîâàòåëüíûå ýòàïû.Ó÷àñòíèê ïðîãðàììû äîëæåí èìåòü âîçìîæíîñòü îòðàáîòàòü íà ïðàêòèêå íàâûêè, ïðèîáðåòåííûå íà êàæäîì ýòàïå ëáó÷åíèÿ, è óæå òîëüêî çàòåì äâèãàòüñÿ äàëüøå.

4. Ó÷àùèåñÿ äîëæíû ïî÷óâñòâîâàòü îáðàòíóþ ñâÿçü ïî îòíîøåíèþ ê ðåçóëüòàòàì îáó÷åíèÿ, íåîáõîäèìî îáåñïå÷èòü ïîëîæèòåëüíîå çàêðåïëåíèå ïðîéäåííîãî ìàòåðèàëà.

# Îöåíêà ðåçóëüòàòîâ äåÿòåëüíîñòè

Ñëåäóþùèì øàãîì ïîñëå òîãî, êàê ðàáîòíèê àäàïòèðîâàëñÿ â êîëëåêòèâå è ïîëó÷èë íåîáõîäèìóþ ïîäãîòîâêó äëÿ ýôôåêòèâíîãî âûïîëíåíèÿ ñâîåé ðàáîòû, áóäåò îïðåäåëåíèå ñòåïåíè ýôôåêòèâíîñòè åãî òðóäà. Â ýòîì çàêëþ÷àåòñÿ öåëü îöåíêè ðåçóëüòàòîâ äåÿòåëüíîñòè, êîòîðóþ ìîæíî ïðåäñòàâèòü ñåáå êàê ïðîäîëæåíèå ôóíêöèè êîíòðîëÿ. Îöåíêà ðåçóëüòàòîâ äåÿòåëüíîñòè òðåáóåò, ÷òîáû ðóêîâîäèòåëè ñîáèðàëè èíôîðìàöèþ î òîì, íàñêîëüêî ýôôåêòèâíî êàæäûé ðàáîòíèê âûïîëíÿåò äåëåãèðîâàííûå åìó îáÿçàííîñòè. Ñîîáùàÿ ýòè ñâåäåíèÿ ñâîèì ïîä÷èíåííûì, ðóêîâîäèòåëü èíôîðìèðóåò èõ î òîì, êàê õîðîøî îíè ñïðàâëÿþòñÿ ñî ñâîåé ðàáîòîé è äàåò èì âîçìîæíîñòü èñïðàâèòü ñâîå ïîâåäåíèå, åñëè îíî íå ñîîòâåòñòâóåò ïðèíÿòîìó. Âìåñòå ñ òåì, îöåíêà ðåçóëüòàòîâ äåÿòåëüíîñòè ïîçâîëÿåò ðóêîâîäñòâó îïðåäåëèòü íàèáîëåå âûäàþùèõñÿ ðàáîòíèêîâ è ðåàëüíî ïîäíÿòü óðîâåíü èõ äîñòèæåíèé, ïåðåâîäÿ èõ íà áîëåå ïðèâëåêàòåëüíûå äîëæíîñòè.

Â îñíîâíîì, îöåíêà ðåçóëüòàòîâ äåÿòåëüíîñòè ñëóæèò òðåì öåëÿì: àäìèíèñòðàòèâíîé, èíôîðìàöèîííîé è ìîòèâàöèîííîé.

ÀÄÌÈÍÈÑÒÐÀÒÈÂÍÛÅ ÔÓÍÊÖÈÈ: ïîâûøåíèå ïî ñëóæáå, ïîíèæåíèå, ïåðåâîä, ïðåêðàùåíèå òðóäîâîãî äîãîâîðà.

ÈÍÔÎÐÌÀÖÈÎÍÍÛÅ ÔÓÍÊÖÈÈ: Îöåíêà ðåçóëüòàòîâ äåÿòåëüíîñòè íóæíà è äëÿ òîãî, ÷òîáû ìîæíî áûëî èíôîðìèðîâàòü ëþäåé îá îòíîñèòåëüíîì óðîâíå èõ ðàáîòû. Ïðè äîëíîé ïîñòàíîâêå ýòîãî äåëà ðàáîòíèê óçíàåò íå òîëüêî äîñòàòî÷íî ëè õîðîøî îí èëè îíà ðàáîòàåò, íî è ÷òî êîíêðåòíî ÿâëÿåòñÿ åãî ñèëîé èëè ñëàáîñòüþ è â êàêîì íàïðàâëåíèè îí ìîæåò ñîâåðøåíñòâîâàòüñÿ.

ÌÎÒÈÂÀÖÈÎÍÍÛÅ ÔÓÍÊÖÈÈ: Îöåíêà ðåçóëüòàòîâ òðóäîâîé äåÿòåëüíîñòè ïðåäñòàâëÿåò ñîáîé âàæíîå ñðåäñòâî ìîòèâàöèè ïîâåäåíèÿ ëþäåé. Îïðåäåëèâ ñèëüíûõ ðàáîòíèêîâ, àäìèíèñòðàöèÿ ìîæåò äîëæíûì îáðàçîì âîçíàãðàäèòü èõ áëàãîäàðíîñòüþ, çàðïëàòîé èëè ïîâûøåíèåì â äîëæíîñòè.

# Ïîäãîòîâêà ðóêîâîäÿùèõ êàäðîâ

Ïîäãîòîâêà ñâîäèòñÿ ê ðàçâèòèþ íàâûêîâ è óìåíèé, íåîáõîäèìûõ ñëóæàùèì äëÿ ýôôåêòèâíîãî âûïîëíåíèÿ ñâîèõ äîëæíîñòíûõ îáÿçàííîñòåé èëè ïðîèçâîäñòâåííûõ çàäàíèé â áóäóùåì. Íà ïðàêòèêå ñèñòåìàòè÷åñêèå ïðîãðàììû ïîäãîòîâêè íàèáîëåå ÷àñòî èñïîëüçóþò äëÿ òîãî, ÷òîáû ãîòîâèòü ðóêîâîäèòåëåé ê ïðîäâèæåíèþ ïî ñëóæáå. Äëÿ óñïåøíîé ïîäãîòîâêè ðóêîâîäÿùèõ êàäðîâ, êàê è äëÿ îáó÷åíèÿ âîîáùå, íóæíû òùàòåëüíûé àíàëèç è ïëàíèðîâàíèå.

Ïîñðåäñòâîì îöåíêè ðåçóëüòàòîâ äåÿòåëüíîñòè îðãàíèçàöèÿ ïðåæäå âñåãî äîëæíà îïðåäåëèòü ñïîñîáíîñòè ñâîèõ ìåíåäæåðîâ. Çàòåì, íà îñíîâå àíàëèçà ñîäåðæàíèÿ ðàáîòû, ðóêîâîäñòâî äîëæíî óñòàíîâèòü - êàêèå ñïîñîáíîñòè è íàâûêè òðåáóþòñÿ äëÿ âûïîëíåíèÿ îáÿçàííîñòåé íà âñåõ ëèíåéíûõ è øòàáíûõ äîëæíîñòÿõ â îðãàíèçàöèè. Ýòî ïîçâîëÿåò îðãàíèçàöèè âûÿñíèòü, êòî èç ðóêîâîäèòåëåé îáëàäàåò íàèáîëåå ïîäõîäÿùåé êâàëèôèêàöèåé äëÿ çàíÿòèÿ òåõ èëè èíûõ äîëæíîñòåé, à êòî íóæäàåòñÿ â îáó÷åíèè è ïåðåïîäãîòîâêå.

Ïîäãîòîâêà ðóêîâîäÿùèõ êàäðîâ â îñíîâíîì âåäåòñÿ äëÿ òîãî, ÷òîáû ðóêîâîäÿùèå ðàáîòíèêè îâëàäåëè óìåíèÿìè è íàâûêàìè, òðåáóþùèìèñÿ äëÿ ðåàëèçàöèè öåëåé îðãàíèçàöèè. Äðóãèì ñîîáðàæåíèåì, íåîòäåëèìûì îò ïðåäûäóùåãî, ÿâëÿåòñÿ íåîáõîäèìîñòü óäîâëåòâîðåíèÿ ïîòðåáíîñòåé áîëåå âûñîêîãî óðîâíÿ: ïðîôåññèîíàëüíîãî ðîñòà, óñïåõà, èñïûòàíèÿ ñâîèõ ñèë.

Ïîäãîòîâêà óïðàâëåí÷åñêèõ êàäðîâ ìîæåò ïðîâîäèòüñÿ ïóòåì îðãàíèçàöèè ëåêöèé, äèñêóññèé â ñîñòàâå íåáîëüøèõ ãðóïï, ðàçáîðà êîíêðåòíûõ äåëîâûõ ñèòóàöèé, ÷òåíèÿ ëèòåðàòóðû, äåëîâûõ èãð è ðîëåâîãî òðåíèíãà. Âàðèàíòàìè ýòèõ ìåòîäîâ ÿâëÿþòñÿ îðãàíèçóåìûå åæåãîäíî êóðñû è ñåìèíàðû ïî ïðîáëåìàì óïðâàëåíèÿ. Äðóãèì øèðîêî ïðèìåíÿåìûì ìåòîäîì ÿâëÿåòñÿ ðîòàöèÿ ïî ñëóæáå. Ïåðåìåùàÿ ðóêîâîäèòåëÿ íèçîâîãî çâåíà èç îòäåëà â îòäåë íà ñðîê îò òðåõ ìåñÿöåâ äî îäíîãî ãîäà, îðãàíèçàöèÿ çíàêîìèò íîâîãî ðóêîâîäèòåëÿ ñî ìíîãèìè ñòîðîíàìè äåÿòåëüíîñòè. Â ðåçóëüòàòå, ìåíåäæåð ïîçíàåò ðàçíîîáðàçíûå ïðîáëåìû ðàçëè÷íûõ îòäåëîâ, óÿñíÿåò íåîáõîäèìîñòü êîîðäèíàöèè, íåôîðìàëüíóþ îðãàíèçàöèþ è âçàèìîñâÿçü ìåæäó öåëÿìè ðàçëè÷íûõ ïîäðàçäåëåíèé. Òàêèå çíàíèÿ æèçíåííî íåîáõîäèìû è äëÿ óñïåøíîé ðàáîòû íà áîëåå âûñîêèõ äîëæíîñòÿõ. íî îñîáåííî ïîëåçíû äëÿ ðóêîâîäèòåëåé íèçøèõ óðîâíåé óïðàâëåí÷åñêîé èåðàðõèè.

# Óïðàâëåíèå ïðîäâèæåíèåì ïî ñëóæáå

Â ðàçâèòèå ïðîãðàìì ïî ïîäãîòîâêå ðóêîâîäÿùèõ êàäðîâ â íà÷àëå 70-õ ãîäîâ ìíîãèå êîìïàíèè è êîíñóëüòàöèîííûå ôèðìû ðàçðàáîòàëè ïðîãðàììû ïî óïðàâëåíèþ êàðüåðîé, ò.å. ïðîäâèæåíèåì ïî ñëóæáå. Ïðîãðàììû óïðàâëåíèÿ ïðîäâèæåíèåì ïî ñëóæáå ïîìîãàþò îðãàíèçàöèÿì èñïîëüçîâàòü ñïîñîáíîñòè ñâîèõ ðàáîòíèêîâ â ïîëíîé ìåðå, à ñàìèì ðàáîòíèêàì äàþò âîçìîæíîñòü íàèáîëåå ïîëíî ïðèìåíèòü ñâîè ñïîñîáíîñòè.

# Ïîâûøåíèå êà÷åñòâà òðóäîâîé æèçíè

Îäíà èç ïîñëåäíèõ âàæíûõ ðàçðàáîòîê â îáëàñòè óïðàâëåíèÿ ÷åëîâå÷åñêèìè ðåñóðñàìè íà ïðåäïðèÿòèè ñâÿçàíà ñ ñîçäàíèåì ïðîãðàìì è ìåòîäîâ ïîâûøåíèÿ ÊÀ×ÅÑÒÂÀ ÒÐÓÄÎÂÎÉ ÆÈÇÍÈ.

Ñåé÷àñ èíòåðåñ ê êà÷åñòâó òðóäîâîé æèçíè ðàñïðîñòðàíèëñÿ âî ìíîãèõ ïðîìûøëåííûõ ñòðàíàõ Çàïàäà è íàáèðàåò ïîïóëÿðíîñòü è â íàøåé ñòðàíå.

Âûñîêîå êà÷åñòâî òðóäîâîé æèçíè äîëæíî õàðàêòåðèçîâàòüñÿ ñëåäóþùèì:

1. Ðàáîòà äîëæíà áûòü èíòåðåñíîé.

2. Ðàáî÷èå äîëæíû ïîëó÷àòü ñïðàâåäëèâîå âîçíàãðàæäåíèå è ïðèçíàíèå ñâîåãî òðóäà.

3. Ðàáî÷àÿ ñðåäà äîëæíà áûòü ÷èñòîé, ñ íèçêèì óðîâíåì øóìà è õîðîøåé îñâåùåííîñòüþ.

4. Íàäçîð ñî ñòîðîíû ðóêîâîäñòâà äîëæåí áûòü ìèíèìàëüíûì, íî îñóùåñòâëÿòüñÿ âñåãäà, êîãäà â íåì âîçíèêàåò íåîáõîäèìîñòü.

5. Ðàáî÷èå äîëæíû ïðèíèìàòü ó÷àñòèå â ïðèíÿòèè ðåøåíèé, çàòðàãèâàþùèõ èõ è ðàáîòó.

6. Äîëæíû áûòü îáåñïå÷åíû ãàðàíòèÿ ðàáîòû è ðàçâèòèå äðóæåñêèõ âçàèìîîòíîøåíèé ñ êîëëåãàìè.

7. Äîëæíû áûòü îáåñïå÷åíû ñðåäñòâà áûòîâîãî è ìåäèöèíñêîãî îáñëóæèâàíèÿ.

## Ñîâåðøåíñòâîâàíèå îðãàíèçàöèè òðóäà

ÐÀÑØÈÐÅÍÈÅ ÎÁÚÅÌÀ È ÎÁÎÃÀÙÅÍÈÅ ÑÎÄÅÐÆÀÍÈß ÐÀÁÎÒÛ.

Äâà íàèáîëåå øèðîêî ïðèìåíÿåìûõ ìåòîäà ðåîãàíèçàöèè òðóäà - ýòî ðàñøèðåíèå îáúåìà ðàáîòû è îáîãàùåíèå åå ñîäåðæàíèÿ.

*Îáúåì ðàáîòû -* ýòî êîëè÷åñòâî ðàçëè÷íûõ îïåðàöèé, âûïîëíÿåìûõ ðàáî÷èì è ÷àñòîòà èõ ïîâòîðåíèÿ. Îáúåì íàçûâàþò óçêèì, åñëè ðàáî÷èé âûïîëíÿåò ëèøü íåñêîëüêî îïåðàöèé è ïîâòîðÿåò èõ ÷àñòî. Òèïè÷íûì ïðèìåðîì ìîæåò ñëóæèòü ðàáîòà íà ñáîðî÷íîì êîíâåéåðå. Îáúåì ðàáîòû íàçûâàþò øèðîêèì, åñëè ÷åëîâåê âûïîëíÿåò ìíîãî ðàçëè÷íûõ îïåðàöèé è ïîâòîðÿåò èõ ðåäêî.

*Ñîäåðæàòåëüíîñòü ðàáîò -* ýòî îòíîñèòåëüíàÿ ñòåïåíü òîãî âëèÿíèÿ, êîòîðîå ðàáî÷èé ìîæåò îêàçàòü íà ñàìó ðàáîòó è ðàáî÷óþ ñðåäó. Ñþäà îòíîñÿòñÿ òàêèå ôàêòîðû, êàê ñàìîñòîÿòåëüíîñòü â ïëàíèðîâàíèè è âûïîëíåíèè ðàáîòû, îïðåäåëåíèè ðèòìà ðàáîòû è ó÷àñòèå â ïðèíÿòèè ðåøåíèé. Ðàáîòó ìîæíî ðåîðãàíèçîâàòü, èçìåíèâ åå îáúåì èëè ñîäåðæàòåëüíîñòü. ÓÊÐÓÏÍÅÍÈÅ ÐÀÁÎÒÛ îòíîñèòñÿ ê ñîâåðøåíñòâîâàíèþ îðãàíèçàöèè çà ñ÷åò óâåëè÷åíèÿ åå îáúåìà. ÎÁÎÃÀÙÅÍÈÅ ÅÅ ÑÎÄÅÐÆÀÍÈß ïðåäóñìàòðèâàåò èçìåíåíèÿ çà ñ÷åò ïîâûøåíèÿ ñîäåðæàòåëüíîñòè.

Ñîâåðøåíñòâîâàíèå îðãàíèçàöèè è óñëîâèé òðóäà ïðåäóñìàòðèâàåò ïîâûøåíèå âíóòðåííåé óäîâëåòâîðåííîñòè ðàáîòîé ïóòåì ðàñøèðåíèÿ êðóãà ðåøàåìûõ çàäà÷, ïðåäîñòàâëåíèÿ áîëüøåé ñàìîñòîÿòåëüíîñòè, áîëåå ñèëüíîé ðåàêöèè íà ðåçóëüòàòû òðóäà, ëèáî ñîçäàíèÿ óñëîâèé äëÿ ïðîáû ðàáîòíèêîì ñâîèõ ñèë. Ðåîðãàíèçàöèÿ óñëîâèé òðóäà ïðèâîäèò ê óñïåõó, íî îíà ïîäõîäèò ëèøü äëÿ îïðåäåëåííûõ ëþäåé è â îïðåäåëåííûõ óñëîâèÿõ. Îñîáåííî òðóäíî åå ðåàëèçîâàòü â óñëîâèÿõ æåñòêîé òåõíîëîãèè. Ðåîãàíèçàöèÿ ìîæåò îêàçàòüñÿ íåóäà÷íîé, åñëè ðóêîâîäñòâî íå îïðåäåëèò âíà÷àëå, ïîëîæèòåëüíî ëè îòíîñÿòñÿ ê íåé ðàáîòíèêè îðãàíèçàöèè.

## Ôèðìà”ÀÁÁ” - êðóïíåéøèé ýëåêòðîòåõíè÷åñêèé êîíöåðí ìèðà (ïî ðåçóëüòàòàì ñòóäåí÷åñêîé ïðàêòèêè)

Ôèðìà "ÀÁÁ" - ýòî, âî-ïåðâûõ, "ÀÑÅÀ" - ñòàðåéøàÿ ýëåêòðîòåõíè÷åñêàÿ ôèðìà Øâåöèè, çíàêîìàÿ ðîññèéñêèì ïðîìûøëåííèêàì åùå â ïðîøëîì âåêå, è, âî-âòîðûõ, ýòî çíàìåíèòàÿ øâåéöàðñêàÿ êîìïàíèÿ "Áðàóí Áîâåðè", îáúåäèíåíèå êîòîðûõ è ïðèâåëî ê îáðàçîâàíèþ êîíöåðíà "ÀÁÁ". Ñåãîäíÿ "ÀÁÁ" - ýòî êðóïíåéøèé ýëåêòðîòåõíè÷åñêèé êîíöåðí ìèðà, ñòàâøèé ïðèçíàííûì ëèäåðîì â îáëàñòè ïðîãðåññèâíûõ òåõíîëîãèé è îáîðóäîâàíèÿ äëÿ ïðîèçâîäñòâà, ïåðåäà÷è è ðàñïðåäåëåíèÿ ýëåêòðîýíåðãèè. Â 140 ñòðàíàõ îíà îáúåäèíÿåò áîëåå 1300 êîìïàíèé ñ ïåðñîíàëîì 213 òûñÿ÷ ÷åëîâåê. Â 1992 ãîäó èõ îáùèå ïîñòóïëåíèÿ ñîñòàâèëè ïî÷òè 30 ìèëëèàðäîâ äîëëàðîâ ïðèáûëè. Âñåìèðíàÿ îðãàíèçàöèÿ òàêîãî ìàñøòàáà ìîæåò ïðåäëîæèòü çíà÷èòåëüíûå ïðåèìóùåñòâà â ïëàíå øèðîòû èçûñêàíèé è èññëåäîâàíèé, ðàçâèòèÿ ïðîèçâîäñòâà, ñíèæåíèÿ ñåáåñòîèìîñòè ïðîäóêöèè è íîâåéøåãî îïûòà óïðàâëåíèÿ. Äåÿòåëüíîñòü ÀÁÁ ïîäðàçäåëÿåòñÿ íà 5 îñíîâíûõ ñôåð (âêëþ÷àÿ ôèíàíñîâûå è äðóãèå óñëóãè), êîòîðûå äàëåå äåëÿòñÿ íà 50 îáëàñòåé ðàáîòû, ïðè÷åì êàæäàÿ èç íèõ ðàñïðîñòðàíÿåòñÿ íà âñå ñòðàíû ìèðà. Ýòè äåëîâûå ïîäðàçäåëåíèÿ èìåþò ñâîáîäó äåéñòâèé - èìè äâèãàþò èõ ñîáñòâåííûå ìîòèâû è ñòèìóëû ïðè ïîëíîé îòâåòñòâåííîñòè çà ñâîå äåëî. Ìåæäóíàðîäíûé õàðàêòåð ýòîé îðãàíèçàöèè äàåò âîçìîæíîñòü ñâîáîäíîé ïåðåäà÷è íîâûõ òåõíîëîãèé ÷åðåç ëþáûå ãðàíèöû. È âñå æå â êàæäîé ñòðàíå äåÿòåëüíîñòü ÀÁÁ ñêëàäûâàåòñÿ ïî-ñâîåìó, ñ ó÷åòîì ìåñòíûõ óñëîâèé. À çíà÷èò, ýòî áûñòðàÿ ðåàêöèÿ íà èçìåíåíèå ðûíêà è ðàáîòà â òåñíîì êîíòàêòå ñ çàêàç÷èêàìè.

Äåðæàòåëè àêöèé ÀÑÅÀ Äåðæàòåëè àêöèé ÁÁÑ

ÀÑÅÀ ÀÁ Øâåöèÿ Áðàóí Áîâåðè Ltd.Øâåéöàðèÿ

1883 50% 1891 50%

 ÀÁÁ ÀÑÅÀ Áðàóí Áîâåðè Ltd.

 Öþðèõ, Øâåöàðèÿ, 1988

* 1300 êîìïàíèè
* 50 áèçíåñ-ðàéîíîâ
* îðãàíèçàöèÿ â 5 áèíåñ-ñåãìåíòàõ

**Èñòîðèÿ êîìïàíèè**

ÀÑÅÀ/ÁÁÑ

1883 - Ëþäâèã Ôðåäõîëüì îáðàçîâûâàåò ýëåêòðîòåõíè÷åñêîå ïðåäïðèÿòèå â Ñòîêãîëüìå (ÀÑÅÀ - Elektriska Aktiebolaget).

1891 - ×àðëüç Áðàóí è Âîëüòåð Áîâåðè Îáðàçîâûâàþò Áðàóí Áîâåðè È Ñè,Ltd., Áàäåí, Øâåéöàðèÿ.

1932 - Ïîñòàâêà êðóïíåéøèõ â ìèðå âåíòèëÿöèîííûõ òðåõôàçíûõ òðàíñôîðìàòîðîâ (ÀÑÅÀ).

1939 - Ïðèâåäåíà â äåéñòâèå ïåðâàÿ â ìèðå ïðîìûøëåííàÿ ãðóïïà ïî ãàçîâûì òóðáèíàì (ÁÁÑ).

1956 - Ïîñòàâêà êðóïíåéøèõ â ìèðå ãèäðîýëåêòðè÷åñêèõ ýíåðãåòè÷åñêèõ ãåíåðàòîðîâ - 150 Ìâàòò (ÀÑÅÀ).

1972 - Ïîñòðîåíà êðóïíåéøàÿ â ìèðå ãðóïïà ïàðîâûõ òóðáèí (ÁÁÑ).

1988 - ÁÁÑ è ÀÑÅÀ îáðàçóþò ÀÁÁ.

#  Îñíîâíûå íàïðàâëåíèÿ äåÿòåëüíîñòè ôèðìû.

***1. Ýëåêòðîñòàíöèè***

Îäíà èç ñôåð ðàáîòû: Ýôôåêòèâíûå è ýêîëîãè÷åñêè ÷èñòûå ñèñòåìû-ãåíåðàòîðû ýëåêòðîòîêà äëÿ áûòîâîãî è ïðîìûøëåííîãî èñïîëüçîâàíèÿ.

Îáëàñòè äåÿòåëüíîñòè: Ãàçîâûå òóðáèíû è ýëåêòðîñòàíöèè êîìáèíèðîâàííîãî öèêëà, áûòîâûå ñòàíöèè ïàðîâîãî òåïëîñíàáæåíèÿ, ýíåðãîìàøèíîñòðîåíèå, ãèäðîýëåêòðîñòàíöèè, ïðîèçâîäñòâî ñèëîâîãî îáîðóäîâàíèÿ, ñèñòåìû ñæèãàíèÿ â ïñåâäîñæèæåííîì ñëîå ïîä äàâëåíèåì, ñèñòåìû âíóòðåííåãî ñãîðàíèÿ íà èñêîïàåìîì òîïëèâå è èõ îáñëóæèâàíèå, àòîìíûå ýëåêòðîñòàíöèè, ñèñòåìû óïðàâëåíèÿ ýëåêòðîñòàíöèÿìè, óòèëèçàöèÿ ðåñóðñîâ, êîíòðîëü ÷èñòîòû âîçäóõà. Äåÿòåëüíîñòü: Ñîçäàíèå "ïîä êëþ÷" ýëåêòðîñòàíöèé íà èñêîïàåìîì òîïëèâå è ïðîèçâîäñòâî îáîðóäîâàíèÿ äëÿ íèõ (ïàðîâûõ êîòëîâ, òóðáèí, ãåíåðàòîðîâ). Ãàçîòóðáèííûå è êîìáèíèðîâàííûå ýëåêòðîñòàíöèè. Ñîâðåìåííûå âûñîêîòåìïåðàòóðíûå ÿäåðíûå ðåàêòîðû ñ ãàçîâûì îõëàæäåíèåì íà "ëåãêîé" âîäå è òîïëèâî ê íèì. Ýêîëîãè÷åñêè ÷èñòûå óãîëüíûå ñèñòåìû, ñîòâåòñòâóþùèå ñàìûì ñòðîãèì ýêîëîãè÷åñêèì ñòàíäàðòàì. Ñèñòåìû óïðàâëåíèÿ, îïûò ìîäåðíèçàöèè è îáñëóæèâàíèÿ ñ öåëüþ ïîâûøåíèÿ ýôôåêòèâíîñòè ýëåêòðîñòàíöèé âî âñåì ìèðå. Êîíòðîëü óðîâíÿ çàãðÿçíåíèÿ âîçäóõà è ñèñòåìû óòèëèçàöèè ðåñóðñîâ.

***2. Ïåðåäà÷à è ðàñïðåäåëåíèå ýíåðãèè***

Îäíà èç ñôåð ðàáîòû: Ïðîèçâîäñòâî âñåãî ñïåêòðà è èçäåëèé äëÿ ñåòåé ýíåðãîñíàáæåíèÿ è ìåñòíîãî ðàñïðåäåëåíèÿ, à òàêæå äëÿ óðîâíÿ óïðàâëåíèÿ ýòèìè ñåòÿìè.

Îáëàñòè äåÿòåëüíîñòè : Êàáåëè, ðàñïðåäåëèòåëüíûå òðàíñôîðìàòîðû, ïåðåêëþ÷àòåëè âûñîêîãî íàïðÿæåíèÿ, ñèñòåìû óïðàâëåíèÿ è çàùèòû ñåòåé, ýíåðãîñèñòåìû, ñèëîâûå òðàíñôîðìàòîðû, îáîðóäîâàíèå ñðåäíåãî íàïðÿæåíèÿ, ëèíèè ýëåêòðîïåðåäà÷, ýíåðãåòè÷åñêèå ïðîåêòû.

Äåÿòåëüíîñòü : Êàáåëè è ïðîâîäà íèçêîãî è âûñîêîãî íàïðÿæåíèÿ. Ìàñëÿíûå è ñóõèå ðàñïðåäåëèòåëüíûå òðàíñôîðìàòîðû. Àâòîìàòè÷åñêèå âûêëþ÷àòåëè è èíûå ïðèáîðû âûñîêîãî íàïðÿæåíèÿ. Ðàñïðåäåëèòåëüíûå ùèòû ñðåäíåãî íàïðÿæåíèÿ, ïðèáîðû è ñèñòåìû (äëÿ ñåòåé ñ íàïðÿæåíèåì îò 1 äî 44 êèëîâîëüò). Îáû÷íûå ïîäñòàíöèè è ïîäñòàíöèè ñ ãàçîâîé èçîëÿöèåé, ðàñïðåäåëèòåëüíûå ñòàíöèè. Ñèñòåìû óïðàâëåíèÿ è êîíòðîëÿ äëÿ ñèëîâûõ ñåòåé è ïîäñòàíöèé. Ïðèáîðû è ñèñòåìû äëÿ çàùèòû è èçìåðåíèÿ êà÷åñòâà ýëåêòðîýíåðãèè. Ñèñòåìû ïåðåäà÷è ïîñòîÿííîãî òîêà âûñîêîãî íàïðÿæåíèÿ è êîìïåíñàöèè ðåàêòèâíîé ìîùíîñòè. Êîíäåíñàòîðû âûñîêîãî è íèçêîãî íàïðÿæåíèÿ. Ñèëîâûå è ïðîìûøëåííûå òðàíñôîðìàòîðû, ïðîõîäíûå èçîëÿòîðû è ïåðåêëþ÷àòåëè.

***3. Ïðîìûøëåííûå è ñòðîèòåëüíûå ñèñòåìû***

Îäíà èç ñôåð ðàáîòû: Èçäåëèÿ, ñèñòåìû è óñëóãè ïî îïòèìèçàöèè ïðîèçâîäñòâåííûõ ïðîöåññîâ è ñèñòåì ñòðîèòåëüñòâà.

Îáëàñòè äåÿòåëüíîñòè: Àâòîìàòèçàöèÿ è ñèñòåìû ïðèâîäîâ, îáîðóäîâàíèÿ äëÿ ïåðåðàáîòêè, ãåíåðàëüíûå ïîäðÿäû, ðàçðàáîòêà ïðîìûøëåííûõ ïðîöåññîâ, íåôòü è ãàç, ïðèáîðû, ðîáîòîòåõíèêà, îêðàñî÷íûå ðàáîòû, äâèãàòåëè, àïïàðàòóðà íèçêîãî íàïðÿæåíèÿ, ñèñòåìû íèçêîãî íàïðÿæåíèÿ, óñòàíîâêà, ìîíòàæíûå ìàòåðèàëû, âåíòèëÿöèÿ, âåíòèëÿòîðû è çìååâèêè, ñòðîèòåëüíûå óñëóãè, õîëîäèëüíîå îáîðóäîâàíèå, îáñëóæèâàíèå.

Äåÿòåëüíîñòü: Ïðèâîäû ïîñòîÿííîãî è ïåðåìåííîãî òîêà. Áîëüøèå ìîòîðû è ïðèâîäíûå ñèñòåìû. Ñèñòåìû àâòîìàòèçàöèè è ñîîòâåòñòâóþùåå èíæåíåðíîå îáñëóæèâàíèå. Ïå÷è, ïðåññû, ïðîìûøëåííîå ñóøèëüíîå îáîðóäîâàíèå. Òåõíîëîãèÿ ïðîìûøëåííûõ ïðîöåññîâ, èíæåíåðíûå óñëóãè, çàêóïêà îáîðóäîâàíèÿ è ñòðîèòåëüíûå óñëóãè. Íåôòåãàçîâàÿ ïðîìûøëåííîñòü - êîíñóëüòàöèîííûå óñëóãè è îáñëóæèâàíèå. Èçìåðèòåëüíûå ïðèáîðû è àíàëèçàòîðû. Ïðîìûøëåííûå ðîáîòû è ñèñòåìû àâòîìàòèçàöèè. Ýëåêòðîìîíòàæ. Ýëåêòðîííîå îáîðóäîâàíèå äëÿ çäàíèé, îñâåùåíèÿ è ñèñòåì áåçîïàñíîñòè. Ðàçðàáîòêà ïðîåêòîâ èíôðàñòðóêòóðû, çàêëþ÷åíèå êîíòðàêòîâ. Ðàáîòà è îáñëóæèâàíèå îáîðóäîâàíèÿ â çäàíèÿõ. Ïðîìûøëåííûå, êîììåð÷åñêèå è ìîðñêèå õîëîäèëüíûå ñèñòåìû.

4. Òðàíñïîðò

Îäíà èç ñôåð ðàáîòû: Ðåëüñîâûå òðàíñïîðòíûå ñèñòåìû.

Îáëàñòè äåÿòåëüíîñòè: Ëîêîìîòèâû, ïîåçäà, ìåòðî, ëåãêèå ðåëüñîâûå òðàíñïîðòíûå ñðåäñòâà, ïðîèçâîäñòâà ïîäâèæíîãî ñîñòàâà, ìîíòàæ ðåëüñîâûõ ïóòåé, îáñëóæèâàíèå ïîòðåáèòåëÿ, ñèãíàëüíûå ñèñòåìû.

Äåÿòåëüíîñòü: Äèçåëüýëåêòðè÷åñêèå ïîåçäà, îïðîêèäûâàþùèåñÿ ïëàòôîðìû, âûñîêîñêîðîñòíûå ïîåçäà. Ëåãêèå è òÿæåëûå òðàíñïîðòíûå ñðåäñòâà äëÿ ñèñòåì ìàññîâûõ ïåðåâîçîê. Ñèñòåìû ñâÿçè è óïðàâëåíèÿ. Ìåõàíè÷åñêîå îáîðóäîâàíèå, âêëþ÷àÿ êîðïóñà âàãîíîâ è ëîêîìîòèâîâ, âíóòðåííåå îáîðóäîâàíèå è òåëåæêè. Ñèñòåìû ïðèåìà òîêà è ñèãíàëüíûå ñèñòåìû. Ïîëíûå êîìïëåêòû ðåëüñîâûõ ñèñòåì, âêëþ÷àÿ ñèñòåìû ãðàæäàíñêîãî ñòðîèòåëüñòâà.

5.Ôèíàíñîâîå îáñëóæèâàíèå

Îäíà èç ñôåð ðàáîòû: Ôèíàíñîâîå îáñëóæèâàíèå ÀÁÁ è ïîñòîðîííèõ êëèåíòîâ.

Îáëàñòè äåÿòåëüíîñòè: Ôèíàíñîâûå öåíòðû, ëèçèíã è ôèíàíñèðîâàíèå, ôèíàíñèðîâàíèå ïðîåêòîâ è òîðãîâûõ îïåðàöèé, áèðæåâûå áðîêåðñêèå óñëóãè, óïðàâëåíèå èíâåñòèöèÿìè.

Äåÿòåëüíîñòü: Ôèíàíñîâûå öåíòðû óïðàâëÿþò ëèêâèäíûìè àêòèâàìè, âåäóò îáìåí èíîñòðàííîé âàëþòû è âûäÿþò çàéìû. Îòäåë ëèçèíãà è ôèíàíñèðîâàíèÿ ïðîèçâîäèò îïåðàöèè ñ ñóùåñòâóþùèìè àêòèâàìè, ôèíàíñèðóåò êðóïíâå ïðîåêòû è èíâåñòèöèè. Ñòðàõîâàíèå âêëþ÷àåò â ñåüÿ ïåðåñòðàõîâàíèå, ñòðàõîâàíèå ôèíàíñîâûõ îïåðàöèé è ñòðàõîâûå ìàêëåðñêèå îïåðàöèè. Ôèíàíñèðîâàíèå ïðîåêòîâ è òîðãîâûõ îïåðàöèé âêëþ÷àåò â ñåáÿ êîíñóëüòàöèè ïî ôèíàíñèðîâàíèþ ïðîåêòîâ è ýêñïîðòíûõ îïåðàöèé è äâóñòîðîííåé òîðãîâëè. Áèðæåâûå áðîêåðñêèå óñëóãè è óïðàâëåíèå èíâåñòèöèÿìè âêëþ÷àþò â ñåáÿ óïðàâëåíèå ïîðòôåëåì àêöèé, îïåðàöèè êóïëè-ïðîäàæè àêöèé, îáëèãàöèé è îïöèîíîâ, èññëåäîâàíèÿ â îáëàñòè èíâåñòèöèé, ôèíàíñîâîãî ïîëîæåíèÿ àêöèîíåðíûõ îáùåñòâ è êàïèòàëîâëîæåíèÿ â îòäåëüíûå ïðåäïðèÿòèÿ.

Íà ñåãîäíÿ ÀÁÁ áûñòðî äâèæåòñÿ ê òîìó, ÷òîáû íàõîäèòü âîçìîæíîñòè äëÿ ðîñòà â ýêîíîìèêàõ Âîñòî÷íîé Åâðîïû è áûâøåãî Ñîâåòñêîãî Ñîþçà. ×åðåç ïðåäñòàâèòåëüñòâà è Ñîâìåñòíûå Ïðåäïðèÿòèÿ â Ïîëüøå, ×åõèè, Ðîññèè, Ïðèáàëòèéñêèõ Ðåñïóáëèêàõ, íàïðèìåð, ÀÁÁ óêðåïëÿåò ñâîþ îñíîâó äëÿ áóäóùåãî ðîñòà â ýòèõ âàæíûõ ðûíêàõ.

Íåäàâíî ïîäïèñàííîå Ñåâåðîàìåðèêàíñêîå Ñîãëàøåíèå î Ñâîáîäíîé Òîðãîâëå ìåæäó ÑØÀ, Êàíàäîé è Ìåêñèêîé, âîçðàñòàþùàÿ òîðãîâëÿ ñ ðàçâèâàþùèìèñÿ ýêîíîìèêàìè â Ëàòèíñêîé Àìåðèêå îáåñïå÷èâàåò ÀÁÁ äàëüíåéøèìè âîçìîæíîñòÿìè ðîñòà â Þæíîé è Ñåâåðíîé Àìåðèêå.

Â Àçèàòñêî-Òèõîîêåàíñêîì ðåãèîíå îæèäàåòñÿ ñèëüíûé èíäóñòðèàëüíûé ðîñò â îáåñïå÷åíèè ñïðîñà íà ýëåêòðîýíåðãèþ íà ïîñëåäóþùèå 30 ëåò. Ñ íàöåëåííîé ïðîãðàììîé íà ïðåäñòàâèòåëüñòâà, ÑÏ, ïëþñ áîëüøèå èíèöèàòèâû â íàáîðå ìåñòíîãî ïåðñîíàëà è ïåðåäà÷å òåõíîëîãèè, ÀÁÁ ÷åòêî âûðàáîòàëî ïîçèöèþ â îáåñïå÷åíèè âûãîäû èç áîëüøîãî ïîòåíöèàëà â ýòîì ðåãèîíå. Êîìïàíèÿ óæå èìååò òâåðäîå ïðèñóòñòâèå â Êòèàå, Ìàëàéçèè, Òàèëàíäå, ßïîíèè è äð.

ÀÁÁ òàêæå ïðîäîëæàåò ðàñøèðÿòüñÿ íà Áëèæíåì Âîñòîêå, â Àôðèêå è Èíäèè, ãäå îíà ïðèíèìàåò ó÷àñòèå â íåñêîëüêèõ áîëüøèõ ïðîêòàõ ïî ýíåðãåòè÷åñêîé è òðàíñïîðòíîé èíôðàñòðóêòóðå.

Öèôðû:

Îáùèå ïîñòóïëåíèÿ: 1992 ãîä - $ 29,6 ìèëëèàðäà.

*Ïîñòóïëåíèÿ ïî ñôåðàì äåÿòåëüíîñòè*:

Ýëåêòðîñòàíöèè - 21%

Ïåðåäà÷à è ðàñïðåäåëåíèå ýëåêòðîýíåãèè - 22%

Ïðîìûøëåííûå è ñòðîèòåëüíûå ñèñòåìû - 39%

Òðàíñïîðò - 8%

Ôèíàíñîâûå óñëóãè \_ 2%

Äðóãèå - 8%

*Äîõîäû ïî ðåãèîíàì:*

Çàïàäíàÿ Åâðîïà ÅÑ - 37%

Çàïàäíàÿ Åâðîïà ÅÀÑÒ - 21%

Ñåâåðíàÿ Àìåðèêà ÀÀÑÒ - 17%

Àçèÿ è Àâñòðàëèÿ - 17%

Àôðèêà, Âîñòî÷íàÿ Åâðîïà, Þæíàÿ Àìåðèêà - 8%

Ïåðñîíàë âî âñåõ ñòðàíàõ ìèðà: 213.407 ÷åëîâåê.

*Ïåðñîíàë ïî ðåãèîíàì:*

Çàïàäíàÿ Åâðîïà ÅÑ - 37%

Çàïàäíàÿ Åâðîïà ÅÀÑÒ - 28%

Ñåâåðíàÿ Àìåðèêà - 14%

Àçèÿ è Àâñòðàëèÿ - 10%

Àôðèêà, Âîñòî÷íàÿ Åâðîïà, Þæíàÿ Àìåðèêà - 11%

Ñàìàÿ âûñîêàÿ ýôôåêòèâíîñòü äîñòèãàåòñÿ òîãäà, êîãäà óëó÷øàåòñÿ âçàèìîäåéñòâèå ëþäåé, ðàáîòàþùèõ âìåñòå. Äëÿ òîãî, ÷òîáû èñïîëüçîâàòü ýòîò ïîòåíöèàë, ÀÁÁ èçìåíèëî ìûøëåíèå ñâîåé êîìïàíèè. Äåâèç ýòîò íàçûâàåòñÿ “âíèìàíèå çàêàç÷èêó” - îïðåäåëÿåòñÿ, ÷òî åìó íóæíî ïðåæäå âñåãî, çàòåì àíàëèçèðóþòñÿ åãî òðåáîâàíèÿ è ïðè íåîáõîäèìîñòè ïðåäëàãàåòñÿ ïîìîùü ïî âíåñåíèþ â íèõ èçìåíåíèé. Ïðè ýòîì ÀÁÁ ïðèîáðåòàåò íîâûé îïûò, íîâûå ñòèìóëû â ðàáîòå è ïîâûøàåò ëè÷íóþ îòâåòñòâåííîñòü êàæäîãî. Òàêîé ïîäõîä çíà÷èòåëüíî ïîâûñèë è ýôôåêòèâíîñòü ñâîåé ñîáñòâåííîé ðàáîòû.

Ïåðåäà÷à òåõíîëîãèé: Ñî÷åòàíèå ãëîáàëüíûõ âîçìîæíîñòåé è äåÿòåëüíîñòè íà ìåñòàõ äàåò ÀÁÁ ðåàëüíóþ âîçìîæíîñòü ñîçäàâàòü áîëåå ýôôåêòèâíûå òåõíîëîãèè âî âñåõ ñòðàíàõ ìèðà. È íà ñîáñòâåííûõ, è íà ñîâìåñòíûõ ïðåäïðèÿòèÿõ Öåëü ÀÁÁ - ïðîèçâîäèòü ñâîþ ïðîäóêöèþ â òåõ ñòðàíàõ, ãäå îíà áóäåò ïðîäàâàòüñÿ, ñîáèðàòü ó ñåáÿ ñàìûõ òàëàíòëèâûõ âûïóñêíèêîâ ìåñòíûõ óíèâåðñèòåòîâ, áåðå÷ü ñâîè êàäðû è ñîòðóäíè÷àòü ñ ìåñòíûìè ïðàâèòåëüñòâàìè ñ öåëüþ ïîìî÷ü èì óâåëè÷èòü ýêñïîðò è ïîñòóïëåíèÿ èíîñòðàííîé âàëþòû.

ÍÈÎÊÐ: Ñòðåìëåíèå âñåãäà âûïóñêàòü ïðîäóêöèþ âûñîêîãî êà÷åñòâà âêëþ÷àåò â ñåáÿ æåëàíèå ïîñòàâëÿòü çàêàç÷èêó ñàìûå íîâåéøèå, ýôôåêòèâíûå, ýíåðãîñáåðåãàþùèå, íàäåæíûå âèäû îáîðóäîâàíèÿ è óñëóã. 17 òûñÿ÷ âûñîêîêâàëèôèöèðîâàííûõ èíæåíåðîâ êîìïàíèè èìåþò â ñâîåì ðàñïîðÿæåíèè áþäæåò â 2,4 ìèëëèàðäà äîëëàðîâ íà âåäåíèå íàó÷íî-èññëåäîâàòåëüñêèõ è îïûòíî-êîíñòðóêòîðñêèõ ðàáîò. Èõ öåëü - óäîâëåòâîðèòü âñå íûíåøíèå è áóäóùèå òðåáîâàíèÿ çàêàç÷èêîâ. 90 ïðîöåíòîâ ýòîãî áþäæåòà íàõîäèò íåïîñðåäñòâåííîå ïðàêòè÷åñêîå ïðèìåíåíèå íà ìåñòíîì óðîâíå. Òàêèå êðóïíûå êàïèòàëîâëîæåíèÿ îáåñïå÷èâàþò ñîçäàíèå ïðîäóêöèè ñëåäóþùåãî ïîêîëåíèÿ âî ìíîãèõ ñôåðàõ äåÿòåëüíîñòè ÀÁÁ.

Òðóäîâûå ðåñóðñû: Îäíîé èç ñàìûõ ãëàâíûõ ïðîãðàìì ñâîåãî ðàçâèòèÿ êîìïàíèÿ ÀÁÁ óäåëÿåò óïðàâëåíèþ òðóäîâûìè ðåñóðñàìè. Çàáîòà î ïåðñîíàëå, ñîçäàíèå íåîáõîäèìûõ óñëîâèé òðóäà, ðàçðàáîòêà ãèáêîãî ðàáî÷åãî âðåìåíè, ñòðóêòóðû çàðàáîòíîé ïëàòû, ñèñòåìû ðàçëè÷íûõ ëüãîò, ñîçäàíèå ðàçëè÷íûõ öåíòðîâ îáó÷åíèÿ, òðåíèíãîâ è ïåðåîðèåíòàöèè, ñòàæèðîâêè äëÿ ñòóäåíòîâ ðàçíûõ ñòðàí è ìíîãîå äðóãîå - âñå ýòî åùå íå ïîëíûé ïåðå÷åíü îñíîâíûõ äåéñòâèé êîìïàíèè â ýòîì íàïðàâëåíèè.

## Çàêëþ÷åíèå

Òàêèì îáðàçîì, â äàííîì èññëåäîâàíèè ìû ðàññìîòðåëè îñíîâíûå íàïðàâëåíèÿ ìèðîâîé ïðàêòèêè óïðàâëåíèÿ ïðîìûøëåííûìè ôèðìàìè, à òàêæå â ýòîé ñâÿçè åãî ñîöèàëüíûõ è ýêîíîìè÷åñêèõ àñïåêòîâ.

Ïîäðîáíî áûëî îñâåùåíî ïîíÿòèå ïðîìûøëåííîé ôèðìû êàê îòêðûòîé ñîöèàëüíîé ñèñòåìû, äàíà êëàññèôèêàöèÿ ïðîìûøëåííûõ ïðåäïðèÿòèé.

Î÷åíü áîëüøîå âíèìàíèå óäåëÿåòñÿ â èññëåäîâàíèè êëàññè÷åñêèì ôóíêöèÿì ìåíåäæìåíòà - ïëàíèðîâàíèè, îðãàíèçàöèè, ìîòèâàöèè è êîíòðîëþ. Ïðè îáñóæäåíèè ñòðàòåãè÷åñêîãî ïëàíèðîâàíèÿ áûë ðàññìîòðåí ïðîöåññ âûáîðà öåëåé îðãàíèçàöèè è ïóòåé èõ äîñòèæåíèÿ.

Â ðàáîòå ôóíêöèè ìåíåäæìåíòà ðàññìàòðèâàþòñÿ íå òîëüêî êàê ýêîíîìè÷åñêèé àñïåêò â óïðàâëåíèè ïðîèçâîäñòâîì, íî è ñîöèàëüíûé, ò.ê. óïðàâëåíèå â ïðîìûøëåííîñòè - ýòî íå òîëüêî óïðàâëåíèå îïåðàöèîíííûìè ñèñòåìàìè, íî è ñàìîå ãëàâíîå - óïðàâëåíèå ëþäüìè. À êàê áóäåò îíî ïðîõîäèòü çàâèñèò óæå îò ðóêîâîäñòâà êîìïàíèè, îò èõ îïûòà, çíàíèé, ãèáêîñòè.

Î÷åíü áîëüøîé ðàçäåë ïîñâÿùåí óïðàâëåíèþ òðóäîâûìè ðåñóðñàìè - ñîöèàëüíîìó óïðàâëåíèþ ïðîèçâîäñòâîì, çàäà÷à êîòîðîãî çàêëþ÷àåòñÿ, ïî ñóùåñòâó, â ïîâûøåíèè ñîöèàëüíîé çðåëîñòè êîëëåêòèâà. Óäîâëåòâîðåííîñòü ðàáîòîé ÷ëåíîâ êîëëåêòèâà, óðîâåíü ðàçâèòèÿ âíóòðèêîëëåêòèâíûõ îòíîøåíèé, ìîðàëüíî-ïñèõîëîãè÷åñêàÿ àòìîñôåðà êîëëåêòèâà, ñòåïåíü âîâëå÷åíèÿ ðàáîòíèêîâ â óïðàâëåíèå ïðîèçâîäñòâîì, ïîñòîÿííàÿ çàèíòåðåñîâàííîñòü â ïîâûøåíèè åãî ýôôåêòèâíîñòè, óðîâåíü òåêó÷åñòè êàäðîâ, òâîð÷åñêàÿ àêòèâíîñòü òðóäÿùèõñÿ - ýòè ïîêàçàòåëè â çíà÷èòåëüíîé ñòåïåíè îòðàæàþò óðîâåíü ñîöèàëüíîé çðåëîñòè ïðîèçâîäñòâåííîãî êîëëåêòèâà. È ïðè ïîìîùè ýòèõ ïîêàçàòåëåé îáû÷íî ôîðìèðóåòñÿ îöåíêà ýôôåêòèâíîñòè ñîöèàëüíîé äåÿòåëüíîñòè ðóêîâîäèòåëÿ ïðîèçâîäñòâåííîãî êîëëåêòèâà.

È íàêîíåö, â ïîñëåäíåé ãëàâå ïðåäñòàâëåíî êðàòêîå îïèñàíèå è îçíàêîìëåíèå îäíîãî èç ñàìûõ êðóïíûõ ïðîìûøëåííûõ êîíöåðíîâ ìèðà, îïûò êîòîðîãî ìîãëè áû ïîçàèìñòâîâàòü è íàøè îòå÷åñòâåííûå ôèðìû. Ãèáêîñòü, ãîòîâíîñòü âñåãäà èäòè íàâñòðå÷ó çàêàç÷èêó, ïðèìåíåíèå è ïîèñê íîâåéøèõ òåõíîëîãèé, ïîñòîÿííàÿ çàáîòà î ïåðñîíàëå - âñå ýòî äàëåêî íå ïîëíûå õàðàêòåðèñòèêè ýòîãî êîíöåðíà. Êîìïàíèÿ ÀÁÁ óæå äåéñòâóåò íà ðûíêàõ Ðîññèè è äðóãèõ ðåñïóáëèê áûâøåãî ñîþçà, è, êîíå÷íî, ñóùåñòâóåò íåìàëî ïðîáëåì è â îðãàíèçàöèè ïëàíèðîâàíèÿ è â ñîâìåñòíûõ ðàáîòàõ, íî õî÷åòñÿ íàäåÿòüñÿ, ÷òî ïðèíöèïû ìèðîâîé ïðàêòèêè óïðàâëåíèè ôèðìàìè îêîí÷àòåëüíî ïðèæèâóòñÿ è ó íàñ.

Ëèòåðàòóðà:

1. Âàãèí À.Ï., Ìèòèðêî Â.È., Ìîäèí À.Â., Óïðàâëåíèå ïåðñîíàëîì â óñëîâèÿõ ðûíî÷íîé ýêîíîìèêè (îïûò ÔÐÃ) - Ì: “Äåëî”, 1992.

2. Ãðà÷åâ Ì.Â., Ñóïåðêàäðû - Ì: “Äåëî”, 1993.

3. Ãðà÷åâ Ì.Â., Óïðàâëåíèå òðóäîì - Ì: “Íàóêà”, 1990.

4. Äýâèä Ìåðñåð, ÈÁÌ: Óïðàâëåíèå â ñàìîé ïðåóñïåâàþùåé êîðïîðàöèè ìèðà - Ì: “Ïðîãðåññ”, 1991.

5. Äæåêñîí Ãðåéñîí, Êàðë Î’Äåéë, Àìåðèêàíñêèé ìåíåäæåìåíò íà ïîðîãå ÕÕ1 âåêà - Ì: “Ýêîíîìèêà”, 1991.

6. Äîí Ôóëëåð, Óïðàâëÿé èëè ïîä÷èíÿéñÿ - Ì:1992.

7. Çèãåðò Â., Ëàíã Ë., Ðóêîâîäèòü áåç êîíôëèêòîâ - Ì:”Ýêîíîìèêà”, 1990.

8. Èâàíöåâè÷ Ä., Ëîáàíîâ À., ×åëîâå÷åñêèå ðåñóðñû óïðàâëåíèÿ - Ì: “Äåëî”, 1993.

9. Êîõíî Ï. è äð., Ìåíåäæìåíò - Ì: “Ôèíàíñû è ñòàòèñòèêà”, 1993.

10. Ëàäàíîâ È.Ä., Ïðàêòè÷åñêèé ìåíåäæìåíò - Ì: “Íèêà”, 1992.

11. Ìàêêåé Õ., Êàê óöåëåòü ñðåäè àêóë - Ì: “Ýêîíîìèêà”, 1993.

12. Ìåíåäæìåíò ïåðñîíàëà: ôóíêöèè è ìåòîäû, Ì: “ÌÀÈ”- 1993.

13. Ìåñêîí Ì., Ô. Õåäîóðè, “Îñíîâû ìåíåäæìåíòà”, Ì: “Äåëî”, 1993.

14. Ìîðèòà À., Ñäåëàíî â ßïîíèè - Ì:1993.

15. Íèêèôîðîâà À. Ðûíîê òðóäà: çàíÿòîñòü è áåçðàáîòèöà - Ì:”ÌÎ”, 1991.

16. Ïîòðóáà÷ Í.Í., Ñîöèàëüíî-ýêîíîìè÷åñêèå ïðîáëåìû ñîâåðøåíñòâîâàíèÿ ñèñòåìû óïðàâëåíèÿ ïðåäïðèÿòèåì â óñëîâèÿõ ýêîíîìè÷åñêîé ðåôîðìû, Ì: 1992.

17. Ïîòðóáà÷ Í.Í., Ôîðìèðîâàíèå è ðàçâèòèå ìåõàíèçìà óïðàâëåíèÿ ïðîèçâîäñòâîì â óñëîâèÿõ ïåðåõîäà ê ðûíêó - Ñàðàò. Óí-ò: 1993.

18. Ðþòòèíãåð Ð., Êóëüòóðà ïðåäïðèíèìàòåëüñòâà, Ì:ÝÊÎÍ-1992.

19. Ñ.Ì. Áóõàëî, À.Â.Àíòîíåö, Îðãàíèçàöèÿ, ïëàíèðîâàíèå è óïðàâëåíèå äåÿòåëüíîñòüþ ïðîìûøëåííîãî ïðåäïðèÿòèÿ (Ó÷åü. äëÿ ýêîí. ñïåö. ÂÓÇîâ), Êèåâ:”Âûùà øêîëà”, 1989.

20. Òàóíñåðä Ð., Ñåêðåòû óïðàâëåíèÿ, Ì:1991.

21. Òðåéñè Ä., Ìåíåäæìåíò ñ òî÷êè çðåíèÿ çäðàâîãî ñìûñëà, Ì: “ÀÂÒÎ”-1993.

22. Óïðàâëåíèå ðàçâèòèåì ïðîèçâîäñòâà â ïðîìûøëåííûõ êîíöåðíàõ ÑØÀ, Ì: “Ìûñëü”, 1977.

23. Öåíäåð Ýðíñò, Ïðàêòèêà óïðàâëåíèÿ, Òèòóë,1992.

24. Ùåãèí Ã.Â., Êàê ðàáîòàþò ñ ëþäüìè çà ðóáåæîì, Êèåâ:1992.

25. Ùåðáàêîâ Â.È., Íîâûé ïîäõîä ê óïðàâëåíèþ: êðóïíûå îáúåäèíåíèÿ, Ì:”Ýêîíîìèêà”, 1990.

26.//Ïðîáëåìû òåîðèè è ïðàêòèêè óïðàâëåíèÿ 1-12,94

27.//Êàäðû, §1-12 -92,93.

28.//Âîïðîñû ýêîíîìèêè, §1-12, 1994, §1-5, 1995.

29.//×åëîâåê è òðóä, §1-12 -1992,1993.

30. //Âåñòíèê ÌÃÓ,Ýêîíîìèêà, 1-12, 1994

31.//Äåëîâûå ëþäè, §1-12, 1994, §1-5 1995.