

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

АТД	— автотранспортная деятельность
АТУ	— автотранспортное услуги
АТО	— автотранспортное объединение
АСУ	— автоматизированная система управления
АТП	— автотранспортное предприятие
АП	— автомобильные перевозки
АТ	— автомобильный транспорт
ИТР	— инженерно-технический работник
ЛС	— логистическая система
ПС	— подвижной состав
СУП	— служба управления персоналом
СФТО	— система фирменного транспортного обслуживания
ММС	— метод модельных событий
НТП	— научно-технический прогресс
НОТ	— научная организация труда
ОУР	— область устойчивого развития
СМИ	— средства массовой информации
ТО	— техническое обслуживание
ТР	— текущий ремонт
ТК	— капитальный ремонт
ТК	— Трудовой кодекс
ТП	— транспортный процесс
ТУ	— технические условия
ПП	— перевозочный процесс
УП	— управление персоналом
СПТУ	— специальное профессионально-техническое училище
СУП	— служба управления персоналом
ПТУ	— профессионально-техническое училище
УИТ	— управление инфраструктурой транспорта
ЭВМ	— электронно-вычислительная машина

ВВЕДЕНИЕ

Управленцы работают над созданием варианта будущего, который складывается из множества возможных ежедневных сценариев в русле стратегического развития, прокладывая уникальный путь своего предприятия, что становится элементом развития всей автотранспортной отрасли.

Управление персоналом автотранспортной организации — это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепций и стратегий кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Предмет курса «Управление персоналом предприятий автомобильного транспорта» — это изучение конкретных форм проявления экономических законов развития и производственных отношений при целенаправленном воздействии на трудовые ресурсы в масштабе народного хозяйства и отдельных предприятий в целях организации эффективного функционирования предприятий и удовлетворения потребностей населения нашей страны.

Цель дисциплины УП АТП: дать студентам первичные навыки по овладению системой знаний по эффективному использованию трудовых ресурсов для организации высокоэффективного и конкурентоспособного производства.

Задачи учебного пособия:

- дать понимание процесса эволюции управленческих идей в разные исторические периоды, основных этапов формирования управленческой мысли;
- сформировать у студентов знания концептуальных основ управления человеческими ресурсами;
- дать понимание построения подсистем в общей системе управления персоналом;
- научить систематизировать и обобщать информацию о персонале, диагностировать кадровые проблемы в организации;
- дать понимание современной культуры управления сознанием в профессиональной организации труда;
- дать знания в организации обучения, переподготовке и повышения квалификации;

Основные задачи управления трудовыми ресурсами:

- формирование качественного состава трудовых ресурсов;
- обеспечение народного хозяйства и предприятий квалифицированным персоналом;
- обеспечение эффективной занятости населения трудовых ресурсов;
- создание равных возможностей для получения образования, профессий и трудоустройства для всех социальных групп населения;
- создание надлежащих условий труда и безопасности;
- обеспечение гарантированной оплаты труда.

Знание построения основ организационного проектирования в важнейших направлениях развития интеллектуальных систем в сфере автомобильного транспорта позволит активнее внедрять новые подходы как при организации транспортных процессов, так и при организации технического обслуживания и

ремонта подвижного состава. Решения актуальных на сегодня задач автотранспортного производства и тех, которые будут возникать в будущем перед автомобильной отраслью страны, будут осуществимы с использованием высокотехнологичного комплексного программного обеспечения.

Представленное учебное пособие формирует систему знаний у студентов в области методов управления персоналом, включая вопросы мотивации, повышения экономической и социальной эффективности в процессе управления персоналом, закладывает основы воспитания экономического мышления, понимания современных задач менеджмента персонала в рамках дисциплины УП АТП.

В основу изучения дисциплины заложено диалектическое и абстрактное видение особенности, характеристики трудовых ресурсов: осознанное интеллектуальное внешнее воздействие, взаимодействие с изменчивой и подвижной внешней средой, стремление к постоянному совершенствованию и развитию, к долгосрочным внутренним и внешним коммуникационным связям.

ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ (АТП)

1.1. Методы управления

Актуальность управления персоналом присуща любой организации, даже в минимальных сообществах возникает необходимость координации и контроля взаимодействий членов команды. Сотрудники организации, персонал представляют собой ее целостность. Рассматривая эту целостность, можно понять, насколько разнообразны, условны и ограничены существующие классификации типов управления персоналом организаций, поскольку отдельно взятая организация настолько уникальна, насколько уникален персонал, работающих в ней.

Метод управления — это способ воздействия субъекта управления на управляемый объект, способ осуществления управленческой деятельности.

Самая распространенная классификация методов управления с точки зрения их содержания: экономические, организационно-административные, социально-психологические.

Методы управления трудовыми ресурсами автотранспортного предприятия — это способы воздействия на коллектив в целом и на отдельных работников в частности с целью обеспечить их совместную эффективную деятельность в процессе производства транспортных услуг. Схема основных методов управления представлена на рисунке 1.1.



Рис. 1.1

Система методов управления персоналом на предприятии

Выделены три основных группы методов управления персоналом организационно-административные, экономические и социально-психологические.

Организационно-административные методы означают прямое воздействие руководителя на подчиненных и базируются на отношениях власти и подчинения. Современные организационно-административные методы основываются на использовании установленных организационных связей, правовых положений и норм (например, на правилах внутреннего трудового распорядка, положениях о порядке проведения аттестации или высвобождения работников, инструкциях о порядке ведения учета и хранения трудовых книжек рабочих и служащих и др.). Организационно-административные методы включают в себя:

- нормирование труда всех категорий предприятия автотранспорта;
- соблюдение процедур найма и увольнения, командировок, перевода работников;
- разработку технологических карт, составление штатного расписания;
- выдачу путевых листов водителям;
- соблюдение норм, гарантирующих безопасность труда внутри АТП и безопасность движения автомобилей на линии;
- установление режимов труда и отдыха;
- контроль за работой водителей на линии.

Экономические методы основаны на использовании экономических интересов коллектива и отдельных работников в достижении наилучших результатов хозяйственной деятельности. К ним относятся прогнозирование и планирование кадровой работы, расчет баланса рабочих мест и трудовых ресурсов, определение основной и дополнительной потребности в кадрах и источников ее обеспечения и др.

Экономические методы включают в себя:

- планирование численности работников предприятия автотранспорта;
- учет использования рабочего времени; экономию материальных ресурсов; организацию рационального использования подвижного состава и других основных фондов АТП;
- материальное стимулирование труда работников;
- эффективное распределение труда водителей и ремонтных рабочих; подготовку и повышение квалификации работников;
- усовершенствование разделения и кооперацию труда.

Социально-психологические методы управления кадрами представляют собой конкретные приемы и способы воздействия на процесс формирования и развития как всего трудового коллектива в целом, так и отдельных работников. Социальные методы больше предусматривают воздействие на весь коллектив (социальное планирование, создание оптимального социально-психологического климата и др.). Социально-психологические методы воздействия на поведение людей осуществляется через знание основных законов поведения, например:

- человек всегда стремится достичь результатов с минимальными затратами для себя;

— большинство людей стремится действовать так, чтобы в результате получить максимальное поощрение в приемлемой форме или минимальное наказание;

— человек делает только то, что указывает ему инстанция, которая может реально поощрить или наказать его.

Социально-психологические методы, направлены на совершенствование системы взаимоотношений в коллективе; формирование стабильного персонала предприятия, социальное планирование на АТП; повышение профессиональной активности работников; учет мотивов и реакций работников при разработке управленческих решений; сведение к минимуму психологических конфликтов; формирование организационной (корпоративной) культуры в АТП.

Применение метода управления на практике — это не только область науки, но и сфера искусства управления и руководства.

При выборе и использовании метода управления следует учитывать:

1) сознательность и дисциплинированность отдельного индивида, группы и коллектива;

2) непосредственные интересы управляемого сотрудника, его специальную и управленческую подготовку;

3) метод должен быть выражен ясным, точным и доступным языком, быть понятным;

4) возможность использования выбранного метода в условиях действующего законодательства;

5) способность управляемого персонала учиться и применять знания.

Управление организацией представляет собой сложную задачу, которую невозможно формально выполнить с помощью заученных рекомендаций. Менеджеры должны понимать характер организации, общие факты управления и важность переменных, которые отличают одну ситуацию от другой.

Профессиональный менеджер по персоналу проявляет интерес как к качествам людей, так и к требованиям организации. Поэтому организации нуждаются в подчиненных им менеджерах особого рода, умеющих объективно оценить возможности отдельного человека или подразделения, определить человеческие ресурсы или причины, их подавляющие, корректно устранить эти причины.

Чтобы снизить вероятность управленческой ошибки, руководитель держит руку на психологическом пульсе своих подчиненных, находится «на связи». Управление персоналом можно отнести к самым сложным видам управления, поскольку сложны процессы, происходящие в человеческих сообществах. Управлять было бы значительно проще, если в головах большинства подчиненных цели и ценности были бы представлены в относительно одинаковом порядке. Упорядочение и определение в понятную всеми иерархию через нахождение общего интереса, объединяющего большинство сотрудников, дает шанс на устойчивое развитие и повышение доходности организации.

Специалист, желающий расти в той организации, где ему выпало работать, не может не задумываться об эффективной организации своего взаимодействия с коллегами. И чем это взаимодействие будет успешнее, тем вероят-

нее станет должностной рост специалиста, а обеспечивает его такая дисциплина, как «Управление персоналом».

Современное общество и экономика могут взаимодействовать друг с другом для решения самых разных задач в достижении своих социальных целей, объединяться и координировать друг с другом или решать задачи совершенно самостоятельно по правилам, установленным многими другими организациями.

Сегодня лидеры часто становятся организаторами самостоятельных ролей исполнителей, объединенных в команды. Такая работа представляет собой особый вид творческой деятельности в работе руководителя, который приносит человеку много привлекательного, авторитет и уважение.

Развитие творческих способностей предлагает широкие возможности для личного развития, и, что не менее важно, с одной стороны, оно просто захватывает и расширяет сознание, а с другой — структурирует информацию в соответствии с текущими задачами. Руководители особо крупных организаций в рабочее время должны выполнять до 150 видов деятельности. Сегодняшняя реальность предлагает рассматривать лидеров с трех точек зрения. Эксперты являются создателями решений, стратегий и планов. Организатор — создатель условий деятельности и исполнения; руководитель — предписывает подчиненным необходимые действия, связанные с их выполнением.

Методы управления трудовыми ресурсами автотранспортного предприятия — это способы воздействия на коллектив в целом и на отдельных работников с целью обеспечить их эффективную деятельность в процессе производства транспортных услуг.

Методы управления персоналом могут быть рассмотрены с позиций реализации общих функций управления. К примеру, по функции «анализ» используются такие методы, как:

- метод эффективности систем премирования основных и вспомогательных рабочих АТП;
- метод использования рабочего времени водителей на линии;
- метод организации труда при проведении разных видов обслуживания автомобилей;
- метод профессионально-квалификационной структуры персонала АТП.

Задача, стоящая перед АТП, — использование оптимальной системы управления для обеспечения эффективного управления сотрудников, работающих в компании, и быстрого решения сложных экономических задач.

На автомобильном транспорте этой целью является наиболее полное и своевременное удовлетворение платежеспособного спроса на оказание транспортных услуг по перевозке грузов и пассажиров.

Что может быть общим в управлении разнопрофильных организаций производственной или коммерческой деятельности — будь то заводы и фабрики, эксплуатационные или ремонтные предприятия, образовательные организации или логистические центры? Как группы людей объединяются в определенные организации? Как координируется их совместная деятельность?

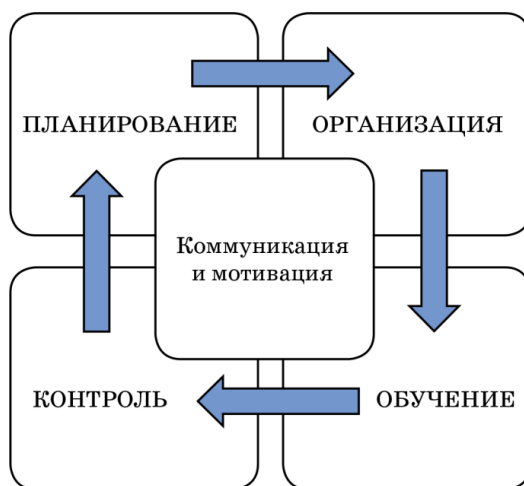


Рис. 1.2

Модель рабочих функций

Планирование предполагает принятие решения о том, каким должно быть предприятие и что должны делать работники предприятия, чтобы достичь цели (целей).

1.2. Организационная структура управления предприятия

Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей. Термин употребляется для обозначения структурно упорядоченного и взаимозависимого объединения лиц в группы, движимые общими целями и интересами.

Организации создаются для достижения разных целей и удовлетворения разнообразных потребностей людей. Поэтому организации очень разнообразны и различаются по назначению, расположению, размеру, форме, структуре, поведению и другим характеристикам. Это играет важную роль при рассмотрении организации для выбора руководством эффективных методов и приемов координации деятельности ее сотрудников.

Организация — это создание определенной структуры производства и управления на предприятии, которая включает в себя отделы, службы и подразделения, связанные друг с другом, решающие поставленные задачи и повышающие эффективность организации. Организация характеризуется разделением труда и формированием отдельных производственных процессов в структуры.

Организационная структура управления предприятием предусматривает определенный состав, соподчиненность взаимосвязанных органов управления, выполняющих конкретные управленческие функции.

На крупных автотранспортных предприятиях организация управляющего воздействия на объект предполагает наличие и применение трех основных типов структур управления: линейной, функциональной, штабной.

Линейная структура. Сущность линейной структуры управления в том, что во главе каждого коллектива стоит один руководитель, который подотчетен

вышестоящему руководству. Подчиненные выполняют распоряжения только своего непосредственного руководителя. Управляющие воздействия на объект могут передаваться только одним должностным лицом — руководителем объекта, который получает официальную информацию только от непосредственно подчиненных ему лиц.

К недостаткам данной структуры можно отнести: чрезмерно большой путь информации (снижает оперативность руководства). Руководитель должен быть компетентным во всех областях управления — приводит к перегрузке руководителей, руководитель не может быть специалистом во всех областях управления. Управляющие воздействия поступают от различных отделов, служб определенной компетенции, при этом трудно заранее выявить и полностью распределить все функции управления между подразделениями и отделами аппарата управления; не исключено принятие противоречивых решений по вопросам, относящимся к компетенции различных специалистов.

Функциональная структура. Функциональная структура управления производством разработана для выполнения постоянно повторяющихся производственных процессов, не требующих оперативного принятия решений. Как правило, управляющие службы имеют в своем составе специалистов высокой квалификации, выполняющих конкретные виды деятельности.

Штабная (дивизионная) структура. Она имеет автономные структурные единицы — штабы. Здесь большие полномочия делегируются топ менеджерам, которые концентрируются на решении задач в долгосрочной перспективе. В данной организационной структуре каждый штаб имеет свои отделы производства, маркетинга, снабжения, которые подчиняются главе данного дивизиона, который и отвечает за производство и реализацию своего товара или услуги.

Штабы (планово-экономический, производственно-технический и другие отделы) выполняют функции подготовительных операций по разработке проектов решений, которые вступают в силу после их утверждения соответствующими линейными руководителями.

Линейная и функциональная структуры управления в чистом виде практически не применяются. Штабная структура управления наиболее распространена.

Структура — это формальная схема, которая означает отношение управления и подчинения, она имеет логическую взаимозависимость уровней управления подразделениями и представляет собой упорядоченный набор связей между работниками и управленческим персоналом. Структура организации закрепляет горизонтальное и вертикальное разделение труда, расстановку, взаимосвязь персонала является неотъемлемой подсистемой организации.

При построении организации задача руководителя состоит в том, чтобы выбрать структуру, которая в большей мере соответствует целям и задачам. Оптимальная структура — это та, которая позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, представленной сферами, которые прямо и косвенно влияют на АТП (перевозчиков), распределять и направлять усилия сотрудников продуктивно и быстро и таким образом удовлетворять потребности клиентов и достигать экономических целей с высокой эффективностью.

Структура организации чувствительна к ее внешним изменениям и должна меняться вместе с ними наряду с другими внутренними константами и переменными, адаптироваться и выживать во внешней среде. Профессиональная подготовка кадрового состава или реструктуризация в управлении должны чутко реагировать на внешние условия (требования потребителей, общества, государственных органов) и внутренние факторы организационного развития (организация ресурсов, навыков, деятельности и производства).

Сформированная структура должна быть четко настроена на ключевые элементы стратегии, когда совокупность этих элементов связана и скоординирована. Элементы могут быть представлены структурными подразделениями — отделами с собственным руководством. Руководству структурных подразделений делегируются полномочия, необходимые для руководства в каждом процессе.

Таким образом, структура является неотъемлемой подсистемой организации. Она наравне с другими внутренними постоянными и переменными факторами способствует адаптации организации к внешней среде в ее способности выживать. Поэтому структура организации должна быть чувствительной по отношению к ее внешним изменениям и изменяться вместе с ней.

1.3. Стратегия и тактика управления

Стратегия определяет цель управления, основные этапы ее достижения, перечень и содержание задач, которые необходимы и достаточны для ее достижения. Еще Аристотель писал, что «блага везде и повсюду зависят от соблюдения двух условий: правильного установления конечной цели всякого рода деятельности и отыскания соответствующих средств, ведущих к конечной цели».

Тактика является частью стратегии, ей подчинена и ее обслуживает. Тактика определяет способы решения задач управления производством, наиболее приемлемые и эффективные в условиях конкретной сложившейся обстановки. Если стратегия выявляет конечную цель управления, то смысл тактики в определении частных целей, показывающих, когда, как и в каком объеме следует выполнять ближайшие работы или мероприятия, возникающие по каждой задаче, чтобы процесс управления становился более эффективным. Стратегия и тактика управления реализуются через соответствующие процессы системы и методы управления. Г. Кунц определяет стратегию так: «Стратегия — это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что организация получает единое направленное действие».

Классификация целей может быть различной.

— По их содержанию: экономические, социальные, политические, идеологические, научно-технические и т. д.

— По уровням управления: от макроэкономического, отраслевого и территориального уровня до предприятий, цехов и отдельных работников.

— По временному аспекту: это краткосрочные, тактические цели и долгосрочные, стратегические цели.

При рассмотрении временного аспекта целей следует различать их траекторную и точечную формулировку.

Стратегические цели, как правило, имеют траекторную формулировку и задаются в качественном виде. Например, повышение уровня жизни населения.

При точечной формулировке цели задаются в виде определенных количественных характеристик целевых нормативов: например, рациональные, научно обоснованные экологические нормативы транспортных средств, строительство дорог с заданными нормативами комфорта и т. д. Последовательность этих целевых показателей формирует траекторию достижения стратегической цели или ее уточняет и детализирует.

Целям присущи такие качества, как соподчиненность, развертываемость, соотносительная важность, состязательность и взаимная поддержка.

Соподчиненность выражается в том, что установленные стратегические цели всегда обуславливают тактические, а перспективные цели предшествуют средне- и краткосрочным целям.

Развертываемость (редукция) выражается в том, что более общая цель по содержанию, времени или уровню конкретизируется несколькими более локальными, более частными целями. Так, например, макроэкономическая цель развертывается в целях отрасли, производственных комплексов и территорий.

Соотносительная важность целей выражается в том, что отдельные цели имеют неодинаковое значение, разную оценку. Это позволяет ранжировать цели, устанавливать приоритеты, выделять наиболее важные, относительно менее важные цели и т. д.

Многие теоретические исследования имеют практическое подтверждение, указывающее на необходимость ориентации управленческих структур на так называемые «ситуационные факторы», включая стратегию развития организации, ее экономические особенности, используемые технологии с требованиями времени.

Стратегическое управление персоналом организации выстраивается из стратегического планирования следующих составляющих:

- экономической;
- правовой;
- социальной;
- технологической;
- структурной;
- маркетинговой.

Стратегия управления человеческими ресурсами — это формирование конкурентоспособного кадрового потенциала организации с учетом текущих и предстоящих изменений во внешней и внутренней среде организации, которые позволят организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе. Это система решений, направленных на достижение конкурентоспособности предприятия с эффективно организованной рабочей силой,

которая принимается с учетом общих тенденций национального развития, внутренних ресурсов и организационных традиций.

Стратегия управления кадровыми ресурсами должна включать меры по обеспечению компании достаточным количеством специалистов с необходимой квалификацией и способствовать реализации собственного потенциала сотрудников. Суть стратегии управления человеческими ресурсами заключается в следующем:

- разработка новых организационных структур управления предприятием;
- реализация методов управления;
- профессиональный отбор кадров при приеме на работу;
- осуществление мер по развитию кадров;
- распределение персонала по полу, возрасту, профессиональным навыкам;
- определение сильных и слабых сторон персонала с тем, чтобы привлекать определенную часть сотрудников для выполнения тех или иных задач;
- выработка гибкой модели поведения по отношению к каждому из работников;
- организация оплаты труда;
- выбор форм и методов стимулирования труда персонала;
- принятие решений о сокращении штатов, переводе сотрудника с одной на другую должность;
- создание благоприятных условий труда;
- обеспечение охраны труда.

Предметом стратегического управления трудоспособным населением является служба отдела кадров организации, в которую, в зависимости от вида деятельности, входят старшие линейные и функциональные руководители, которые выстраивают политику, задают динамику развития, определяют структуры и целевые взаимосвязи.

Предметом стратегического кадрового управления является трудовая группа организации, в отношении которой разрабатываются методы и приемы управления.

1.4. Структура управления и ее типы

Персонал автотранспортного предприятия представляет собой совокупность работников определенных категорий и профессий, занятых единой производственной деятельностью, направленной на получение прибыли и удовлетворение своих потребностей. В условиях производственных отношений требуемый профессионально-квалификационный состав работников любого предприятия образовывается с учетом существующих законов, спроса и предложения.

Для АТП характерна организационная структура, все функции по управлению которой объединены в аппарате управления предприятием. Большое количество автотранспортных предприятий пользуются линейно-функциональной

структурой управления. Функции права командования и принятия решений накладываются на линейные звенья управления. На функциональные подразделения возложена обязанность методического руководства при подготовке и реализации решений согласно плану предприятия при учете, контроле и анализе по всем функциям производственно-хозяйственной деятельности.

Данная структура использует формальные процедуры и правила. Каждый исполнитель подчиняется только одному руководителю и получает от него все необходимые указания и решения по функциям управления. Между ним и функциональными подразделениями остаются информационные связи методического и консультационного характера. Если руководитель утвердил решение функционального подразделения, то данное решение станет директивным.

Понятие структуры управления означает относительно устойчивый порядок расположения ее элементов. При всех видах производства структура управления всегда однородна, поскольку в ней представлена та или иная комбинация одних и тех же функций управления. Это позволяет разрабатывать типовые структуры, которые обеспечивают единый подход к проектированию организации всего предприятия и его подразделений (например, общезаводских и цеховых служб) и наиболее рациональное распределение прав и обязанностей в аппарате управления, создавая равную напряженность управленческого труда.

Элементами структуры являются: работники, техника управления и органы управления.

Работник управления — это человек, выполняющий какую-то часть функций управления.

Техника управления — это совокупность технических средств, используемых в управлении.

Орган управления — это группа, связанных отношениями разделения труда работников.

Связи между работниками и управленческими органами могут быть двух типов: связи вертикальные (связи подчинения и руководства) и горизонтальные (связи кооперации равноправных элементов). В свою очередь, вертикальные связи могут быть линейными (обязательное подчинение по всем вопросам управления) и функциональными (подчинение по определенной группе проблем). Поэтому органы управления различаются по их положению в структуре управления как вышестоящие, нижестоящие и равностоящие.

В разных организациях число уровней управления различно и не связано напрямую с их размерами. Однако традиционно руководителей делят на три категории с точки зрения функций, выполняемых ими в организации.

Руководители высшего звена отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или ее частей. Руководители среднего звена руководят отдельными подразделениями. Руководители низового звена руководят работниками-исполнителями, занятыми основной деятельностью, контролируют использование сырья и оборудования.

Структура аппарата управления строится с учетом следующих принципов.

1. Соответствие всех звеньев управления определенным функциям аппарата управления. Если есть функция управления, значит, необходимо соответствующее звено (орган или должность) управления. И, наоборот, если нет четко выраженной функции, нет надобности в новом звене управления.

2. Пропорциональность между объемом и функциями управления и штатом аппарата управления.

3. Равнонапряженность управленческой нагрузки по всем звеньям аппарата управления.

Размер организации напрямую влияет на выбор структуры управления. Как правило, чем больше людей работает в организации, тем больше вероятность принятия иерархической структуры, которая гарантирует координацию и контроль деятельности с помощью соответствующих механизмов.

Технология производственной или коммерческой деятельности является важным фактором, влияющим на структуру управления. Разработка технологии требует упрощенной структуры управления. Однако технология оказывает наибольшее влияние на структуру каждого подразделения организации, непосредственно участвующего в производстве продукта или услуги.

Окружающая среда по-разному влияет на выбор управленческих структур разных организаций, что предопределяется характером и интенсивностью взаимоотношений между ними. Чем более динамична окружающая среда, тем больше адаптивности требуется от организаций. В большинстве случаев эта взаимосвязь выражается в использовании управленческих структур различных комбинаций иерархического и органического типов.

Ситуационные факторы определяют тип структуры управления, которой следует руководствоваться в конкретных условиях организации. Однако параметры структуры управления организацией зависят от формы разделения управленческих задач, уровня централизации и децентрализации, а также механизма координации.

При построении организации задача управленца состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая больше всего отвечает целям и задачам организации, а также учитывает воздействующие на нее внешние факторы.

Сферы прямого и косвенного воздействия применительно к автотранспортному предприятию представлены на рисунке 1.3.

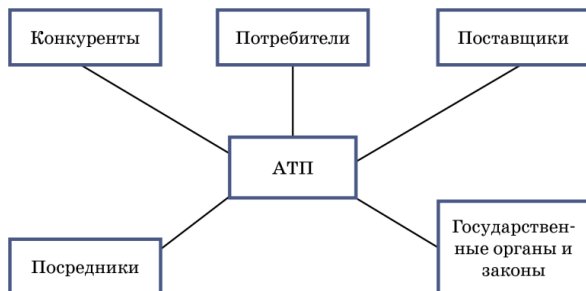


Рис. 1.3

Сфера прямого воздействия на АТП

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru