НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

“КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ”

Інститут енергозбереження та енергоменеджменту

Кафедра геобудівництва та гірничих технологій

Самостійна робота студента

З предмета:

“ Менеджмент гірничого виробництва”

Київ – 2015

**Тема 8. Управління: влада і партнерство.**

Вплив - це «будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни в

поведінку, відносини, відчуття і т.п. іншого індивіда ». Конкретні засоби, за допомогою яких одна особа може впливати на інше, можуть бути самими різноманітними: від прохання, висловленої пошепки на вухо, до приставленого до горла ножа. В умовах організації таким «ножем» могла б бути загроза звільнення. Одна людина може також впливати на іншого і за допомогою одних лише ідей. Карл

Маркс, який ніколи не мав ніяких офіційних повноважень ні в одній

політичної організації і ніколи особисто не використовував такий засіб як насильство, мав ненавмисне вплив на хід подій двадцятого сторіччя.

Керівники повинні впливати таким способом, який легко передбачити

і який веде не просто до прийняття даної ідеї, а до дії - фактичному

праці, необхідному для досягнення цілей організації. Для того щоб зробити своє лідерство і вплив ефективними, керівник повинен розвивати і застосовувати владу.

У широкої громадськості поняття влади викликає негативні емоції з того самого моменту, як Лорд Ектон сказав: «Влада має тенденцію розбещувати, а абсолютна влада розбещує абсолютно ». Більшість людей пов'язує владу з насильством, силою і агресією. Такий погляд на владу зрозуміти можна. У самому справі, в основі влади лежить груба сила навіть у високорозвинених суспільствах,

які вважають, що насильству місце лише в спорті або на телебаченні. Але сила

- Зовсім не обов'язковий компонент влади. Насправді ми скоро дізнаємося,

що кулак, навіть в оксамитовій рукавичці, в деяких обставин може

скоріше зменшити, а не збільшити владу. За нашим визначенням:

Влада - це можливість впливати на поведінку інших.

На додаток до формальних повноважень, керівнику потрібна влада, так як він залежить від людей як в межах своєї ланцюга команд, так і поза нею. Джон П. Коттер підкреслює це, коли стверджує, що керівнику необхідно розвивати владу, так як керівники завжди залежать від деяких людей, які їм не підпорядковані, і практично ніхто в сучасних організаціях не прийме і не буде повністю підкорятися безперервному потоку його або її

наказів тільки тому, що він або вона - начальник. У всіх організаціях для

досягнення ефективного функціонування необхідно належне застосування

влади.

У різних підрозділах організації керівник залежить від свого

безпосереднього начальства, підлеглих і колег. Фактично ці групи

являють собою частину навколишнього керівника середовища. Без сприяння цих

людей керівник не може ефективно здійснювати свої функції. Багато

керівники також безпосередньо залежать від людей і організацій, що знаходяться поза

їх власної організації - постачальників, замовників, конкурентів,

регулюють їх діяльність відомств і профспілок. В ідеальному варіанті всі

ці люди і сили будуть охоче співробітничати з керівником і надавати всі

необхідне для виконання роботи та досягнення цілей організації. До

жаль, реальний світ робить цю роботу трохи складніше.

Навіть у тому випадку, коли керівник має чітко визначеними

повноваженнями спрямовувати зусилля підлеглих, це не завжди виявляється

можливим. Як зауважив Честер Барнард, підлеглі можуть відмовитися виконати

прохання керівника, тим самим зводячи нанівець його повноваження. Сучасні

робітники зазвичай набагато більш освічені і менше згодні миритися з

традиційною владою, ніж їх попередники. Навіть якщо такої проблеми не.

**Тема 9. Стиль менеджменту і імідж (образ) менеджера.**

Те, що говоримо і пишемо і як робимо, багато чому визначає успіх у досягненні поставленої мети.Конкретность, логічність і переконливість промови є обов'язковими умовами будь-якого ділового спілкування. Йдеться – центральний елемент особистого іміджу, оскільки сприймає поєднанні з манерою вдягатися. Це дає підстави укласти, що як найважливіший компонент особистості будь-якої людини одна із основних складових ділового іміджу сучасного підприємця.

Індивідуальна манера говорити свідчить, передусім, про наявність в бізнесмена наступних двох якостей, характеризуючих його особистість. Перше їх – це ступінь йогосамоутвержденности, тобто. наскільки впевнено почувається, наскільки у ньому сильно розвинуте почуття власної правоти. Друге, навпаки, ступінь його невпевненість у собі. Критеріями оцінювання служать певні висловлювання, і навіть частота їх повторення. Так, слова, службовці висловлення певної невизначеності (“певною мірою”, “як-небудь”, “сказав би”, “взагалі” тощо.), видають невпевненість. Йдеться впевненої у собі людини рясніє словами: “зрозуміло”, “у такий спосіб”, “звісно”, “чудово”, “правильно” тощо.

Є й інші часто вжиті слова, які роблять манеру вашої промови вашої характерною рисою. Звісно, підходитимемо аналізу манери промови треба у взаємозв'язку всіх його характеристик. Те, що ви кажете, має бути обґрунтовано і чи матиме якийсь сенс, тобто. бути взаємозалежним та зрозумілим.

Бізнесменам і менеджерам слід усіляко прагнути уникати менторського тону у спілкуванні, і навіть остерігатися, щоб із професійними успіхами в них у голосі не з'явилисяпоучительно-назидательние нотки. Ніякого прояви своєї інтелектуальної переваги з людей, непомічання їхніх реакціюизлагаемую інформацію.

Отже, щоб йшлося хорошою, потрібно використовувати такі рекомендації:

акцентуйте важливі словаподчиняйте не важливі;

змінюйте тон голоси – він має то підвищуватися, то знижуватися (раптове підвищення чи зниження тону голоси виділяє слово чи фразу спільною для тлі);

змінюйте темп промови – це дає їй промовистість;

робіть паузу доі після важливих думок.

Письмова ділова промову на найповнішої формі реалізує себе у діловому листі. Сучасне ділове лист – це, передусім, службове послання вигляді офіційного документа, соціальній та формі різноманітних підтверджень, припущень, прохань, запитів, нагадувань, доручень, претензій, поздоровлень, співчуттів і відповіді них, тобто. усе те, що, будучи викладених у письмовому вигляді, обумовлює ділові взаємини Юлії. Здається, немає нічого простішого, ніж написати ділове лист. Але є певні канони написання таких листів, недотримання яких може лише позначитися на престиж вашої фірми, а й завадити висновку вигідних контрактів.

Написання ділового листи – свого роду мистецтво. Діловий лист має бути бездоганним як не глянь: навіть незначне відступ від правил може зробити його неправомочним з допомогою юридичної погляду. Юридично правильно оформлене, написане хорошим мовою на фірмовому бланку, однозначне за змістом ділове лист – одна із запорук успіху вашої справи.

**Тема 10. Конфліктність в менеджменті.**

**Конфлікт -**це відсутність згоди між двома або більшими сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона в ході конфлікту домагається щоб була прийнята її точка зору або ціль. Існує декілька думок на конфліктну ситуацію.

1. Конфлікт - це явище небажане, що його необхідно по можливості уникати і негайно вирішувати (це думка наукової, адміністративної та демократичної шкіл).

2. Конфлікту можна уникнути, допускаючи можливість проявлення протиріч, завдяки добрим взаємостосункам в організації (думка школи "людських відносин").

3. Конфлікти в деяких випадках не тільки можливі, а й бажані в ефективних організаціях з добрим управлінням (сучасна точка зору).

Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер, але в багатьох ситуаціях допомагає виявити більшу кількість альтернатив або проблем, різнобічність точок зору, дає додаткову інформацію. У підсумку це може привести до більш ефективного виконання планів.

Роль конфлікту в основному залежить від того, наскільки їм ефективно управляють. Конфлікти бувають функціональними, які ведуть до підвищення ефективності організації і дисфункціональними, які ведуть до зниження особистості, задоволеності, групової співпраці та ефективності організації.

Для ефективного управління конфліктом необхідно виявити причини виникнення конфліктності ситуації. В менеджменті діють чотири типи конфліктів [11, с.381]:

**1. Внутрішньо особовий конфлікт -**виникає в результаті суперечливих вимог, які пред'являються одній і тій же особі, порушення принципу одноосібності, а також неузгодження виробничих вимог з особовими потребами, робочим перевантаженням або недовантаженням (приклади: керівник одне вимагає, а інше робить; непорозуміння між виробниками і реалізаторами продукції по її якості; між керівником і бухгалтером по ціні продукції).

**2. Міжособовий конфлікт -**самий поширений, який проявляється між керівниками за ресурси, капітал, робочу силу, обладнання та ін. Цей конфлікт може проявлятися і як зіткнення особистостей, тому що люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями просто неспроможні контактувати друг з другом.

**3. Конфлікт між особистістю і групою -**виникає у випадках, коли особистість займає позицію, яка відрізняється від позицій групи (приклад: член колективу за рахунок продуктивності праці підвищив заробіток, а економічна служба знизила розцінки всім працюючим; керівник за порушення дисципліни покарав групу працюючих, а остання відмовляється працювати).

**4. Міжгруповий конфлікт -**виникає на підставі наявності формальних і неформальних груп (приклади: сварки між денною і нічною змінами в лікарні за якість обслуговування хворих).

**Лекція 2. ВИРОБНИЧИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І ЙОГО ЗВ'ЯЗОК З ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ**

Виробниче підприємство завжди є об'єктом управління по відношенню до якого розглядається виробничий менеджмент, що становить основну частину системи управління підприємством. Іноді об’єкт управління називають керованою системою, а власне систему управління - управляючою системою.

Системи управління можуть бути класифіковані в залежності від об'єкта управління. Так наприклад один з можливих варіантів - ранжирування систем за рівнем об'єкта управління. До першого верхнього рангу можуть бути віднесені соціально-політичні й економічні системи управління на державному або регіональному рівні, де управління носить громадський характер.

Другий ранг може бути представлений системами управління виробництвом, в яких управління направлено на краще використання ресурсів і в кінцевому підсумку отримання максимального прибутку.

Третій нижній ранг може включати біологічні (живі істоти), фізичні (механізми, автоматика) системи управління, або їх поєднання - біофізичні системи.

Дана класифікація побудована за вирівняним принципом і не враховує складності систем. Так, системи управління третього останнього рангу можуть бути першими за складністю.

У разі якщо параметри фактичного виходу відрізняються від заданих, регулятор дає команду на зміну кількості або якості вхідних параметрів з метою стабілізації виходу.

R

U

Y

X

Рис. 1. Принципова схема керування з зворотнім зв’язком:

U – об’єкт управління, X – інформація про ресурси, які необхідні для функціонування виробничих процесів на об’єкті управління, Y – інформація про готову продукцію (кількість, якість), R – блок регулювання виробничих процесів (регулятор).

Якщо на вхід об'єкта управління U (рис. 2) подається окремо кілька ресурсів Х1, X2 …XN, то регулятор R впливає на той вхідний ресурс від якого більшою мірою залежать параметри готової продукції при заданому критерії управління. Цей принцип "Управління впливом на головний фактор" є більш загальним випадком принципу "Зворотного зв'язку".

U

Y

R

X1

X2

X3

Xn

Рис. 2. Схема керування з зворотнім зв’язком при використанні об’єктом управління n ресурсів.

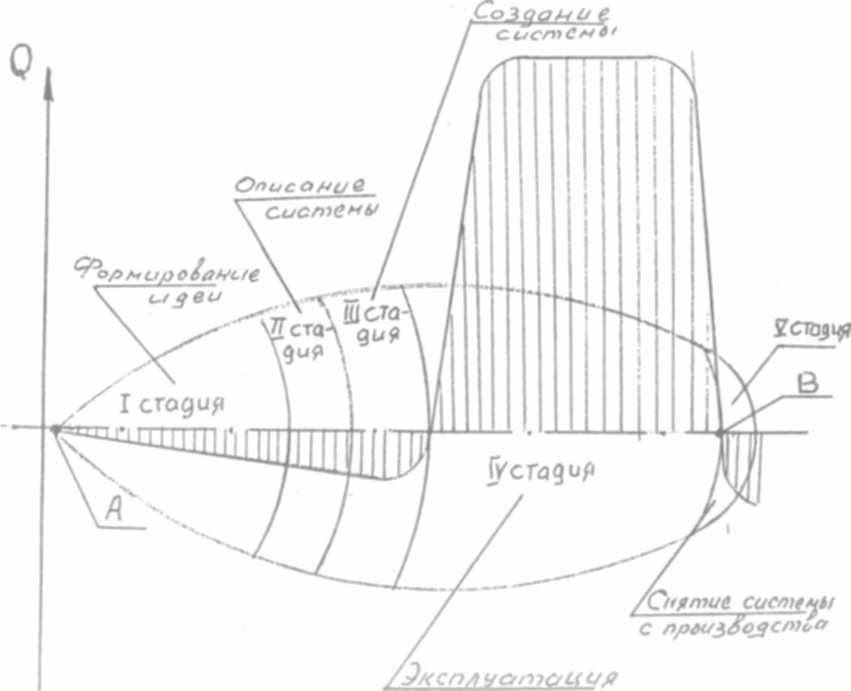
**Лекція 3. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ У ПРОЦЕСІ ВИРОБНИЧОГО**

**МЕНЕДЖМЕНТУ**

Існує декілька груп методів управління виробництвом, які менеджер повинен використовувати в процесі виробничого менеджменту .

Одна з найбільш важливих в ринковій економіці це *група економічних методів*, в яку входять методи економічного стимулювання, господарського розрахунку, ціноутворення, фінансування, кредитування, у тому числі:

* техніко-економічне планування;
* техніко-економічне обґрунтування вибору варіантів нової продукції, техніки і технології;
* розробка проектів цін (тарифів) на продукцію, що випускається;
* фінансування виробничо-господарської та соціальної діяльності;
* освіта та використання фондів економічного стимулювання, у тому числі фондів матеріального заохочення, соціально культурних заходів і житлового будівництва, розвитку виробництва та ін;
* організація розрахунків з постачальниками і споживачами, фінансовими і банківськими органами і контроль за дотриманням платіжної дисципліни;
* ефективне використання капітальних вкладень;
* раціональне використання власних оборотних засобів;
* використання системи розподілу прибутку;
* використання принципів і методів оцінки та стимулювання підвищення ефективності праці на кожному робочому місці;
* використання системи оплати праці і матеріального заохочення;
* застосування економічних заходів впливу на замовників, постачальників, підрядників, постачальницько-побутові, транспортні та інші організації з метою дотримання договорів та зобов'язань з постачання.
* Ще одна група методів управління, яка забезпечує нормальні взаємовідносини між співробітниками в колективі, а також взаєморозуміння між співробітниками і менеджером, це група *соціально-психологічних методів*, у тому числі:
* - планування соціального розвитку колективу;
* - підвищення виробничої і творчої активності та ініціативи членів колективу;
* - встановлення в колективі сприятливого психологічного клімату;
* - використання різних форм колективного та індивідуального морального заохочення;
* - збереження та розвиток традицій і звичаїв колективу;
* - облік індивідуально-психологічних особливостей членів колективу в управлінні;



системи

* - вивчення і спрямоване формування мотивів трудової діяльності членів колективу і облік їх в управлінні;
* Деякі фахівці стверджують, що організація робіт з реалізації проекту представляє собою досить пересічний, хоча і досить раціональний інженерний підхід, проте вони не враховують, що системний підхід відрізняється рядом специфічних особливостей. Так, наприклад, одна з його важливих рис пов'язана з використанням єдиної кількісної заходи вимірювання певних числових значень ряду системних елементів при прийнятті компромісних технічних та економічних рішень. Крім того, "Системотехніка", є ітеративним процесом. У міру того, як реалізація проекту просувається від однієї стадії до іншої, при одночасному розширенні кола доступної інформації, деякі допущення може бути піддані коригуванню або перегляду з внесенням у систему необхідних конструктивних або технологічних змін.
* Взагалі системотехніка знаходиться на перехресті ряду наукових і технічних дисциплін, що дає можливість залучати до вирішення її завдань фізиків, математиків, психологів, економістів та фахівців будь-яких інших професій, які можуть виявитися корисними при реалізації даного проекту. І нарешті, при аналізі та синтезі системи увага фахівців фіксується на стиках між окремими компонентами системи: кожна підсистема оцінюється по її зв'язках з іншими частинами системи і по її впливу на них.

**На стадії "Формулювання ідеї"** інженер - системотехнік, який в результаті "мозкової атаки" (початкова точка на малюнку 3) один або з співавтором задумали нову систему, починає працювати спільно з замовником над визначенням основної мети створення системи і над виявленням альтернативних рішень в загальному вигляді. На першій стадії встановлюються обмеження технічного і економічного характеру. Ця частина роботи може виконуватися за спеціальним контрактом, який передбачає дослідження можливості мінімізації витрат. Результати таких спільних із замовником робіт є основою для складання розробником техніко-економічних обґрунтувань, а замовником технічних умов на створення системи.

**На другій стадії "Опис системи"** виконується її аналіз, за яким слідує синтез, оцінка і вибір переважаючого рішення з ряду можливих альтернатив. Фахівці аналітики виділяють склад основних компонентів системи (обладнання, персоналу, будівлі та інженерних споруд, а також

засобів забезпечення) по кожному альтернативному варіанту. Далі за допомогою програмних продуктів і засобів обчислювальної техніки оптимізуються такі фактори, як робочі характеристики, вартість, ступінь ризику (пов'язаного з прийняттям даного варіанта), а також терміни розгортання системи. Одночасно ряд відомостей представляються у вигляді блок-схем.

Так, **стадія "Створення системи"** включає в себе етапи: проходження, розробки, виготовлення дослідного зразка, заводські та промислові випробування, робоче проектування та передачу системи в серійне виробництво. Після цього починається експлуатація системи.

**Четверта стадія "Експлуатації системи"** є головною стадією, заради якої система задумувалася і створювалася. Під час цієї стадії система модифікується, враховуються її параметри. Помітну роль починають грати фактори, пов'язані з технічним забезпеченням та обслуговуванням системи. *Етапами четвертої стадії* є: власне експлуатація системи, розгортання у відповідності з її областю використання, модифікація, технічне забезпечення та обслуговування.

Наприкінці четвертої стадії життєвий цикл системи наближається до завершення і настає період її "морального старіння", що означає появу нової системи з кращими технічними та економічними показниками.

Справа ж виробників передати естафету монтажникам, випробувачам і т.д. і т.п.

1

5

2

3

4

I

II

III

IV

Рис 4. Блок - схема моделі програмованої розробки системи: 1 - вимоги до системи і обмежень; 2 - аналіз системи; 3 - синтез системи; 4 - оцінка і прийняття рішення (приймається людиною); 5-моделювання; I - формулювання проблеми; II - технічні умови, що визначають робочі характеристики системи; III - конкретні технічні умови на обладнання, засоби автоматизації і зв'язку; IV - дані, які використовуються на різних стадіях створення системи.

**ДКР на тему «Організація добору та розстановки кадрів при управлінні виробництвом гірничого підприємства (фірми)»**

Перш за все підприємству треба оголосити про потребу в кадрах, що надасть більше кандидатів для відбору. Оголошення про набір буде проводитись по місцевому ЗМІ (радіо або телеканалу). Паралельно необхідно зв’язатись з знайомими викладачами університетів та запитаю чи можуть вони когось запропонувати на запропоновану посаду. Коли за оголошенням та за рекомендацією буде готові списки буде проведено співбесіду. На співбесіді будуть присутні директор(за можливістю), гол.інженер та керівник відділу куди запропонований даний кандидат. Після співбесіди буде проведена нарада комісії та вибрано необхідну кількість кандидатів, щонайкраще підходять підприємству на думку комісії кандидата. По закінченню засідання переможцям буде запропоновано влаштуватись на двотижневий випробний термін з половиним окладом заробітної плати.

Протягом цих двох неділь за новими співробітниками будуть наглядати їхні керівники, пояснювати роботу та давати оцінку їхніх професійним якостям та старанності. Якшо всі кандидати на практиці задовільнять вимоги своїх керівників – вони буду прийняті на роботу з всіма привілегіями офіційної роботи. Якшо ж на випробувані буде більше кандидатів чи потрібно – буде вибрано кращих за оцінкою їхньої роботи від їхнього керівника.