**Государственное образовательное учреждение**

**высшего профессионального образования**

**Учебное пособие**

**для** **студентов специальности:**

Ростов-на-Дону 2008

ББК 65.290-2

О 54

Учебное пособие по дисциплине «Менеджмент»-,

2008, 94с.

Учебное пособие подготовлено в соответствии с учебным планом и программой курса «Менеджмент»

Предназначено для студентов очной и заочной формы обучения

Составили:

Рецензент:

**Содержание**

Введение.

Раздел I.Теоретические основы менеджмента на современном этапе

1. Сущность понятий менеджер. Отличие менеджмента от управления

1.1 Сущность менеджмента

1.2 Эволюция науки об управлении

1.3 Управленческая мысль в России

1.4 Сущность понятия «Менеджер»

2. Классификация работ по видам вклада в конечный результат деятельности

2.1 Интеграционные процессы в менеджменте

2.2 Классификация работ в деятельности менеджера

2.3 Внешняя и внутренняя среда организации

3. Функции менеджмента. Система менеджмента

3.1 Функция планирования

3.2 Функция организации

3.3 Функция мотивации

3.4 Функция контроля

3.5 Организационные структуры

4. Целевые установки при решении проблем

4.1 Условия формулирования цели

4.2 Взаимосвязи: миссия, цели, стратегия, результат

5. Стратегия эффективного менеджмента

5.1 Стратегические и тактические планы в системе менеджмента

5.2 Стратегии эффективного менеджмента

6. Инновационный потенциал в менеджменте

6.1 Понятие "инновационный менеджмент"

6.2 Функции и стратегия деятельности инновационного менеджера

6.3 Диверсификация деятельности

7. Методы управления персоналом

7.1 Задачи управления персоналом

7.2 Методы управления персоналом

7.3 Взаимодействие линейных и функциональных руководителей в управлении персоналом

7.4 Организационные структуры и культура

7.5 Коммуникации в менеджменте

8. Кадровое планирование в организации

8.1 Влияние внешних и внутренних факторов на планирование человеческих ресурсов

8.2 Методы прогнозирования потребностей в человеческих ресурсах

8.3 Методы подбора и отбор персонала в организации

9. Профессиональное развитие и обучение персонала

9.1 Системы управления профессиональным развитием: цели; средства достижения; финансовые затраты на профессиональное развитие

9.2 Методы профессионального обучения персонала

9.3 Этапы процесса профессионального обучения

9.4 Оценка эффективности профессионального обучения

10 Управление карьерой

10.1 Планирование и развитие карьерой в современной организации

10.2 Основные методы и средства, обеспечивающие управление карьерой

11. Групповая динамика и разрешение. Конфликты в организациях

11.1 Сущность конфликтов. Типы конфликтов

11.2 Причины и последствия конфликтов

11.3 Методы и межличностные стили разрешения конфликтов

Раздел II Приемы практического применения важнейших основ менеджмента в Деловой игре «Вступление в должность руководителя».

Литература

**ВВЕДЕНИЕ**

Быстрая трансформация экономики России на принципиально новых условиях хозяйствования вызвала глубокий и затяжной социально-экономический кризис, выход из которого предполагает коренную структурную перестройку прежде всего базовых отраслей материального производства, повышение инвестиционной активности. Экономика переходного периода включает в себя преобразование всего комплекса отношений собственности, структурную перестройку, социальную переориентацию, интеграцию национальной экономики в систему мирового хозяйства и т.д. Все эти преобразования немыслимы без изменения и совершенствования системы, форм и методов управления.

В современных условиях одним из приоритетных направлений перестройки управления российской экономикой, особенно на уровне предприятий, объединений и других хозяйственных организаций, является выработка основных теоретических и методологических позиций по применению менеджмента как науки к практике управления в целях обеспечения конкурентоспособности объектов в условии рыночных отношений. Это не механический процесс перенесения опыта фирм Запада на российские условия, а творческий поиск новых решений.

Это предъявляет высокие требования к подготовке специалистов - менеджеров. Поэтому в учебном процессе изучение менеджмента все более выдвигается на первый план.

Курс “Менеджмент” раскрывает вопросы теории и практики управления и предназначен для формирования у будущего специалиста целостного представления о системе управления и процессах ее функционирования.

Целью изучения дисциплины “Менеджмент” является формирование у студентов ясного и осмысленного представления об областях применения менеджмента, познания идей и опыта, относящихся к такому сложному и многостороннему виду человеческой деятельности, как управление, приобретение навыков использования полученных знаний в управлении людьми и организации, формирования у студентов методологической основы для последующего изучения специальных аспектов менеджмента, и формирования на этой базе цельной концепции современного менеджмента.

С точки зрения методологии курс ориентирован на традиционный подход, рассматривающий принципы и функции управления, прослеживается структурно-логическая взаимосвязь и состав разделов пособия. Изложение курса начинается с общей характеристики организации и менеджмента: рассматриваются этапы становления, анализируются внутренние переменные и внешняя среда организации, ее основные хозяйственные формы. Затем изучается система основных функций: разработка и реализация стратегических планов, организация, мотивация, контроль. Далее изучается управление группой, конфликтами, рассматриваются вопросы руководства, лидерства и власти.

Изучение курса “Менеджмент” предусматривает не только аудиторные занятия, но и самостоятельное освоение материала.

Теоретические основы менеджмента на современном этапе.

Глава 1. Сущность понятий менеджер. Отличие менеджмента от управления

1.1 Сущность менеджмента

В зарубежной и отечественной литературе существует множество трактовок понятия «менеджмент».

*Менеджмент* – это профессионально осуществляемое управление любой хозяйственной деятельностью организации (предприятия, фирмы) в рыночных условиях, направленное на получение прибыли путем рационального использования ресурсов.

*Менеджмент* – это особая динамическая организация управления, необходимая экономически самостоятельному хозяйственному объекту, гибкая система предприимчивого и инновационного руководства, способная чутко реагировать на конъюнктуру рынка, условия конкуренции и своевременно перестраиваться с учетом требований внешней среды.

В общедоступном понимании менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

Термин «управление» шире термина «менеджмент», т.к. применяется к различным сферам и видам человеческой деятельности. Термин «менеджмент» применяется к управлению социально-экономическими процессами на уровне организации, действующей в рыночных условиях.

*Менеджмент* – это управление в условиях рыночной экономики.

Менеджмент как тип рыночного управления имеет следующие отличительные черты:

- ориентация на человека;

- ориентация на потребителя;

- полная ориентация на рынок;

- постоянное совершенствование системы управления организацией.

1.2 Эволюция науки об управлении

В настоящее время к менеджменту применяют следующие научные подходы.

*1. Процессный подход* появился в 20-х годах XX века и существует до настоящего времени. Это первый исторически сложившийся подход. Он был предложен классической административной школой. Этот подход рассматривает менеджмент как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций, определяет менеджмент как процесс, в котором деятельность направлена на достижение целей организации. В соответствии с процессным подходом каждая из управленческих функций тоже является процессом.

Классификация функций. Функции менеджмента являются составными частями любого процесса управления в независимости от особенности той или иной организации. Эти функции называют общими и в их составе выделяют: планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию (рис. 1).

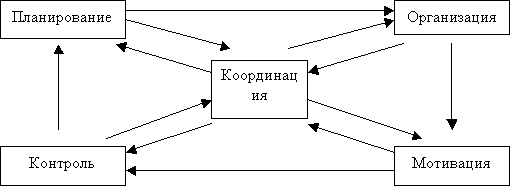


Рисунок 1. Взаимосвязь функций управления

Все эти функции имеют 2 общие характеристики: они требуют принятия решений, и для всех из них необходима коммуникация. Эти характеристики называют связующими процессами в менеджменте.

Помимо общих существуют специальные (специфические) функции управления. Специальные функции воздействуют на отдельные стороны деятельности организации и реализуются в функциональных и целевых подсистемах организации.

Процессный подход понимает менеджмент как простое одномерное взаимодействие людей в организации и не учитывает влияние на управленческую деятельность внешней среды.

*2. Системный подход* появился в 50-е годы XX века и существует в наши дни. Системный подход – это способ мышления по отношению к организации и управлению. Он предполагает исследование объекта анализа как системы, включающей в себя составные компоненты (подсистемы), без которых невозможно функционирование объекта в целом. При анализе рассматриваются внутренние связи между компонентами и внешние связи объекта. Применение системного подхода к менеджменту помогает увидеть организацию в единстве составляющих её частей, которые неразрывно переплетаются с внешним миром.

*Система* – совокупность взаимодействующих элементов, составляющих целостное образование с новым свойством, которым не обладает в отдельности ни один из ее элементов.

Признаки системы:

1. Сложность объекта и его целостность.

2. Способность делиться на подсистемы (это не отделы).

3. Быть, как правило, элементом системы более высокого уровня.

4. Способность образовывать единство с внешней средой.

Любая организация является открытой системой.

Внешняя окружающая среда

Вход Преобразователь Выход



Рисунок 2. Модель организации как открытой системы

В любой организации можно выделить систему управления – это совокупность элементов, объединенных информационными связями и процессами, направленным на достижение целей организации.

Система управления включает управляющую подсистему (субъект управления) и управляемую подсистему (объект управления).

*3. Ситуационный подход* – появился в 60-е годы XX века, существует в наше время. Он основан на предположении, что в менеджменте организации не существует только одного набора принципов, которые могут быть использованы во всех ситуациях, т.е. отвергаются любые универсальные принципы менеджмента.

*1. Школа научного управления* (кон. XIXв. – 20-е гг. XXв.)

Вклад школы в развитие менеджмента:

Использование научного анализа для определения научных способов выполнения задачи.

Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач и обеспечение их обучения.

Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.

Отделение планирования и обдумывания от самой работы.

Основоположник: Фредерик Тейлор (1856–1915 гг.) Основной труд – «Принципы научного управления» (1911 г.)

*2. Классическая школа управления*(1920–1950 гг.)

Вклад школы в развитие менеджмента:

Развитие принципов управления.

Описание функций управления.

Систематизированный подход управления всей организацией.

Основоположник: Анри Файоль (1841–1925 гг.). В 1916 году вышла его книга «Общее и промышленное управление».

*3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук* (1930–50 гг., 1950 – по настоящее время)

Вклад школы в развитие менеджмента:

Применение приемов управления, межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности.

Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

В 20-е гг. классическим представлениям о роли человека в организации стало противопоставляться новое гуманистическое направление. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации.

Представители: Э. Мэйо, Г. Мюнстерберг, М. Паркер Фоллет.

4. С конца 50-х гг. XX века школа человеческих отношений трансформировалась в *школу поведенческих наук (бихевиористскую)*. Главным постулатом школы поведенческих наук является не метод налаживания межличностных отношений, а повышение эффективности отдельного работника и организации в целом на основе поведенческих наук.

Представители: Д. Мак Грегор, Фредерик Герцбер, Уильям Оучи и др.

Д. Мак Грегором были разработаны теория Х и теория У, в которых описаны 2 типа работников, требующих два типа управления.

Теория Х воплощает авторитарный стиль управления.

Теория У – демократический стиль управления.

Американский профессор У. Оучи в 1981 году выдвинул теорию Z (японский стиль управления) и теорию А (американская модель управления).

*5. Школа науки управления* (количественная школа) (с 1950 г. по настоящее время)

Вклад:

Углубленное понимание сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.

Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

Применение в процессе разработки управленческих решений, инженерных наук, исследование операций и связанные с ними области знания.

Представители: Р. Акофф, С. Бир.

1.3 Управленческая мысль в России

Как и в других странах, в России передовые ученые и исследователи высказывали в своих трудах немало ценных управленческих идей. Наиболее плодотворным в развитии отечественной управленческой мысли были 20-е гг. нашего столетия. Как считают современные исследователи, в это время четко обозначились две основные группы концепций управления: организационно-технические и социальные.

В основе развития современного менеджмента лежат достижения практически всех школ и направлений.

Таблица 1 - Вклад в современную науку менеджмента концепций различных школ и подходов

|  |  |
| --- | --- |
| Научные направления и ключевые положения концепций | Основные идеи, используемые в современном менеджменте |
| 1. Научный менеджмент и классическая административная школа | |
| - Научные принципы  - Рационализация выполнения работ  - Разделение труда в управлении | - Научный подход к менеджменту и принципы управления - Анализ способов выполнения работ с целью совершенствования – Оплата труда как важнейший элемент мотивации работающих |
| 2. Школа человеческих отношений и поведенческих наук | |
| - Коллектив как особая социальная группа  - Межличностные отношения как фактор роста эффективности и потенциала каждого работающего | - Использование в менеджменте факторов коммуникации, групповой динамики, мотивации и лидерства  - Исследование поведения людей в организациях  - Отношение к членам организации как к активным человеческим ресурсам |
| 3. Количественный подход (наука управления) | |
| - Применение методов количественных исследований, моделирования и вычислительной техники | - Использование количественных измерений при принятии решений  - Использование информационных систем управления и вычислительной техники |
| 4. Системный и ситуационный подходы | |
| - Взаимодействие и взаимозависимость всех компонентов организации  - Выявление и учет ситуационных переменных окружающей среды | - Рассмотрение организации как системы, состоящей из взаимосвязанных частей  - Значение окружающей среды и обратной связи для достижения успеха организации  - Принятие управленческих решений на основе изучения всей совокупности ситуационных факторов |

*Современные проблемы управления*

Современный менеджмент, учитывая достижения всех школ и направлений, интегрирует их в процессе управления. Основными моментами современной системы взглядов на менеджмент («новая управленческая парадигма») являются следующие:

- отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента,

- использование в менеджменте теории систем,

- применение к управлению ситуационного подхода,

- признание социальной ответственности менеджмента как перед обществом в целом, так и перед отдельными работниками организации.

1.4 Сущность понятия «Менеджер»

Менеджмент неразрывно связан с людьми, занятыми управлением (менеджерами).

Менеджер – это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях.

*Особенности управленческого труда:*

Труд менеджера носит преимущественно умственный и творческий характер.

У менеджеров особый предмет труда – информация, преобразуя которую, они принимают различные решения.

Результат деятельности менеджеров оценивается по достижению поставленных целей.

В соответствии с современной системой взглядов на менеджмент суть работы руководителя сводится к выполнению ряда функций (видов деятельности), среди которых выделяют следующие:

*Стратегическая*. Устанавливает на основе анализа цели организации, координирует процесс разработки стратегии и составления планов.

*Экспертно-инновационная*. При ее реализации менеджер направляет разработку и внедрение новых видов продукции, создает условия для соответствующей перестройки организации и системы управления ею.

*Административная*:

- контрольная подфункция;

- организационная подфункция;

- направляющая подфункция;

- кадровая подфункция;

- стимулирующая подфункция.

*Коммуникационная*. Проведение совещаний, прием посетителей, распределение информации, проведение переговоров, деловое представительство.

*Социальная*. Руководитель создает в организации благоприятный морально-психологический климат, поддерживает существующие традиции и создает новые.

Глава 2. Классификация работ по видам вклада в конечный результат деятельности.

2.1 Интеграционные процессы в менеджменте

*Интеграция* – это процесс достижения единства усилий всех подразделений; достижение цели одного подразделения зависит от достижения цели другого подразделения. Таким образом, наблюдается взаимозависимость результатов работ подразделений.

Классификация структур управления:

а) Линейная структура управления:

Начальник цеха 3

Начальник цеха 2

Начальник цеха 1

Директор

Начальник участка 2

Начальник участка 1

Мастер

Мастер

Мастер

б) Линейно-функциональная структура:

Начальник участка 1

Начальник участка 2

Охрана труда

Главный энергетик

Начальник цеха 1

Президент

Начальник цеха 2

в) Линейно-штабная структура:

Штаб

Президент

Начальник участка 2

Начальник участка 1

Охрана труда

Главный энергетик

Начальник цеха 1

Начальник цеха 2

Причины организации штаба: 1) для организации выпуска новой продукции; 2) для реализации инновационных проектов; 3) для реализации стратегии повышения качества, и т.д.

г) Матричная структура.

Остальные структуры – комбинация предыдущих.

На выбор структуры управления влияют: 1) стоящие задачи; 2) имеющиеся в наличии ресурсы; 3) окружающая среда (поставщики, конкуренты), и т.д.

2.2 Классификация работ в деятельности менеджера

Американский теоретик в области менеджмента Г. Минцберг выделил 10 ролей, которые в зависимости от уровней управления менеджеры принимают на себя в разной степени.

*Роли менеджера:*

1. Межличностные роли:

– «главный руководитель»;

– «лидер»;

– «связующее звено».

2. Информационные роли:

– «приемник информации»;

– «распространитель информации»;

– «представитель».

3. Роли, связанные с принятием решений:

– «предприниматель» (поиск возможностей, новаторство);

– «устраняющий нарушения»;

– «распределитель ресурсов»;

– «ведущий переговоры».

Классификация ролей менеджера дает представление о работе руководителя.

*Классификация менеджеров:*

По месту в системе управления:

*менеджеры низового звена*. Составляют наиболее многочисленную группу руководителей в организации (мастера, бригадиры, инспекторы);

*менеджеры среднего звена* (начальники цехов, зав. отделами, директора филиалов). Они контролируют менеджеров низового звена;

*менеджеры высшего звена*. Это малочисленная категория (директора, их заместители).

*По методу системы управления:*

*системный менеджер* – является членом организации и изучает любую организацию как открытую систему, включающую подсистемы;

*ситуационный менеджер* – умеет анализировать ситуацию и принимать соответствующие решения. Он считает, что для различных процессов и ситуаций существуют свои стратегии и способы их решения;

*процессный менеджер* – выполняет свои менеджерские функции на основе универсальных принципов менеджмента. Менеджмент рассматривается им как процесс, состоящий из нескольких функций;

*инновационный менеджер* – человек, способный решать необычную экономическую, техническую или другие проблемы;

*глобальный менеджер* – имеет международный опыт управления. Основная его деятельность направлена на внешнеэкономические связи. Такой менеджер функционирует на международном рынке.

*По сфере деятельности в системе управления:*

*линейный менеджер* – это член организации, который действует на основе принципа единоначалия и отвечает за развитие организации в целом или ее подразделений (директора предприятий, начальники цехов);

*функциональный менеджер* – отвечает за определенную сферу в системе управления и возглавляет функциональные подразделения объекта (менеджер по персоналу).

*Стиль руководства* – манера поведения руководства по отношению к подчиненным, позволяющая повлиять на них и побудить их к достижению цели организации. В практике сложилось три стиля руководства.

*Авторитарный.* Характеризуется высокой степенью единоличной власти руководителя (военная власть). Такой руководитель не дает подчиненным свободы в принятии решений и может оказывать на них психологическое давление.

*Демократический.* Характеризуется разделением власти и участием работников в управлении. Ответственность распределяется между работниками. Руководитель избегает навязывания свей воли. Подчиненные пользуются свободой в выполнении заданий.

*Либеральный*. Характеризуется минимальным участием руководителя, т.е. группа имеет полную свободу принимать решения. Т.к. подчиненные имеют полную свободу, этот стиль применим в организациях, где много высоко квалифицированных работников.

Специфика управленческого труда, сложность и многообразие управленческих функций обусловливают особые требования, предъявляемые к менеджерам. В зарубежной и отечественной литературе по проблемам управления приводятся самые различные наборы качеств, необходимых управляющим. По мнению классика научного менеджмента Ф.У. Тейлора, мастер обязан обладать такими качествами, как «ум, образование, специальные и технические познания, физическая сила и ловкость, такт, энергия, решительность, честность, рассудительность и здравый смысл, крепкое здоровье».

Руководителям крупных предприятий должны быть присущи, по мнению А. Файоля, следующие качества:

1) здоровье и физическая выносливость;

2) ум и умственная работоспособность;

3) нравственные качества: сознательная, твердая, упорная воля; активность, энергия, ответственность, чувство долга, забота об общем интересе;

4) значительный круг общих познаний ? эрудиция;

5) административные способности; дар предвидения и умение разрабатывать программы действий; организаторские качества; распорядительность; искусство управлять людьми, координировать и контролировать их действия;

6) общее знакомство со всем, что имеет отношение к существенным функциям;

7) возможно более глубокая компетентность в характерной для данного предприятия профессии.

2.3 Внешняя и внутренняя среда организации

В управленческой мысли представление о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организациям, появилось в конце 50-х годов. Современные изменения во внешнем мире заставляют менеджеров обратить на внешнюю среду больше внимания, чем когда-либо.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Внешняя среда косвенного воздействия | | | | |
|  | Внешняя среда прямого воздействия | | |  |
| Политика  Правовые факторы  Физико-географические факторы | Акционеры  Поставщики  Торговые организации  Профсоюзы | Внутренняя среда организации:  цели  структура  ресурсы  организационная культура | Потребители  Конкуренты  Местные сообщества | Экономика  Социально-культурные факторы  Технология |
|  | Правительственные органы | | |  |

Таблица 2 Факторы и переменные внешней и внутренней среды организации

*Внешняя среда организации* – совокупность переменных, которые находятся за пределами организации и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны ее менеджмента.

*Внешняя среда прямого воздействия* – это все организации и люди, которые связаны с данной организацией в силу выполняемых ею целей и задач.

*Внешняя среда косвенного воздействия* – это факторы и условия, которые, не оказывая прямого воздействия на текущую деятельность организации, предопределяют важнейшие решения, принимаемые ее менеджментом.

*Внутренняя среда* каждой организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на процесс преобразований. Особое место здесь занимает организационная культура, ресурсы, цели и организационная структура.

Тема 3. Функции менеджмента.

3.1 Функция планирования

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. По сути своей, функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса:

1. Где мы находимся в настоящее время? Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны организации в таких важных областях как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все это осуществляется с целью определить, чего может реально добиться организация.

2. Куда мы хотим двигаться? Оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, такие как конкуренция, клиенты, законы, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения, руководство определяет, каким и должны быть цели организации и что может помешать организации достичь этих целей.

3. Как мы собираемся сделать это? Руководители должны решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации.

Планирование — это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

3.2 Функция организации

Организация как процесс представляет собой функцию, суть которой состоит в систематической координации множества задач и формальных взаимоотношений людей, их выполняющих. Функцию организации следует рассматривать в 2-х направлениях:

- установление взаимоотношений между членами организации в рамках её структуры (взаимоотношение полномочий);

- формирование организационной структуры, т.е. деление организации на подразделения в соответствии с ее целями и стратегией.

Каждый элемент структуры управления организацией (подразделение, должность) является носителем определенных управленческих полномочий.

*Полномочия* – это совокупность официально предоставляемых прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные действия в интересах организации.

*Делегирование* полномочий означает передачу задач и полномочий определенному лицу, которое принимает на себя обязательства их выполнения. Делегирование полномочий связано с двумя важнейшими принципами управления:

- принципом единоначалия;

- принципом управляемости (норма управляемости).

Существуют следующие *виды управленческих полномочий*:

*Распорядительные полномочия*. Они бывают линейными и функциональными, ими обладают руководители.

*Рекомендательные* (консультант, референт, специалист).

*Контрольно-отчетные полномочия* (аудиторы, ревизоры).

*Координационные полномочия* (координационные советы, комитеты, комиссии на постоянной или временной основе).

*Согласительные*. Они могут быть:

предостерегающими (юрист);

блокирующими (главный бухгалтер).

Полномочия неотделимы от ответственности.

*Ответственность* – обязательства работника выполнять задачи, присущие занимаемой им должности и отвечать за результат своей деятельности. Ответственность не делегируется.

Полномочия и ответственность должны соответствовать друг другу.

3.3 Функция мотивации

*Мотивация* - совокупность внешних и внутренних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы этой деятельности и придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Для понимания сущности мотивации необходимо рассмотреть следующие основные понятия.

*Мотив* - то, что вызывает определенные действия человека. Он имеет персональный характер и зависит от множества факторов. Мотивы «включаются» под влияние стимулов. В качестве стимулов могут выступать не только материальные предметы, но и действия других людей, предоставляющиеся возможности, надежды и т.д.

Мотивы можно разделить на 2 группы: экономические и неэкономические.

*Экономические мотивы* могут быть прямыми (зарплата, премии, льготы) или косвенными, облегчающими получение прямых (дополнительное свободное время, сокращенный рабочий день, гибкий график работ, увеличенный отпуск.)

*Неэкономические мотивы* делятся на организационные (мотивация целями, привлечение к участию в делах организации, обогащение труда) и моральные (личное и публичное признание, похвала и критика).

*Потребность* – осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию.

*Вознаграждение* – то, что человек считает для себя ценным.

Оно бывает внутренним (его дает сама работа) и внешним (дается организацией).

*Методы мотивации*:

1) метод поощрения и наказания;

2) психологические методы мотивации.

Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. В науке менеджмента все теории мотивации подразделяются на содержательные и процессуальные.

*Содержательные теории мотивации* – делают основной акцент на определение перечня и структуры потребностей.

1. *Теория иерархии потребностей А .Маслоу.*

А. Маслоу выделяет 5 групп потребностей:

1. Физиологические потребности. К этой группе потребностей относятся потребности в пище, воде, воздухе и т.д., т.е. потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии.

2. Потребности безопасности связаны со стремлением и желанием людей находиться в стабильном и безопасном состоянии.

3. Потребности принадлежности и причастности. Человек стремится к участию в совместных действиях.

4. Потребность признания и самоутверждения связана с желанием людей, чтобы окружающие признавали их компетентными, способными и уважали их за это.

5. Потребность самовыражения состоит в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков.

По мнению А. Маслоу, для человека приоритетны потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации.

2. *Теория ERG(ССР) К. Альдерфера.*

Согласно данной теории потребности человека могут быть объединены в три отдельные группы:

1. Потребности существования.

2. Потребности связи.

3. Потребности роста.

3. *Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда.*

Д. МакКлелланд выделяет 3 группы потребностей:

- потребность достижения;

- потребность соучастия;

- потребность властвовать

3 группы потребностей в концепции Д. МакКлелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически.

4. *Теория 2-х факторов Ф. Герцберга.*

Ф. Герцберг связывал мотивацию с удовлетворенностью и неудовлетворенностью работой.

Факторы, влияющие на устранение неудовлетворенности Ф.Герцберг называл «гигиеническими», или «факторами здоровья» (стиль руководства, политика компании, условия работы, межличностные отношения, заработная плата), а факторы, влияющие на удовлетворенность работников, он называл мотиваторами (трудовые успехи, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, возможности творческого и делового роста).

*Процессуальные теории мотивации.*

Процессуальные теории мотивации основываются на том, что конкретно заставляет человека действовать.

Существуют 3 основные процессуальные теории.

1. *Теория ожиданий (разработана В. Врумом).* Согласно данной теории подчиненные работают наиболее продуктивно, когда они уверены, что оправдаются их ожидания в 3 –х областях:

ожидание в отношении затрат труда – результатов (З?Р);

ожидания в отношении результатов – вознаграждений (Р?В);

валентность (удовлетворенность вознаграждением) (W);

Соотношение этих 3-х факторов представлено на рисунке:

З-Р х Р-В х W = мотивация

2. *Теория справедливости (равенства) (основатель С. Адамс).* Основная идея данной теории состоит в том, что в процессе работы человек сравнивает то, как были оценены его действия с тем, как были оценены действия других. На основе этого сравнения в зависимости от того, удовлетворен ли он своей сравнительной оценкой или нет, человек модифицирует (изменяет) свое поведение.

Основную идею данной теории можно представить в виде:

Личное вознаграждение = Вознаграждение других

Личный вклад Вклад других

Важным выводом из теории справедливости (равенства) является то, что люди ориентируются на комплексную оценку вознаграждения.

3. *Модель Портера – Лоулера* комплексная процессуальная теория мотивации. Включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. Они ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения:

- затраченные усилия;

- личностные качества человека и его способности;

- осознание своей роли в процессе труда.

*Важнейший вывод:* именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот.

3.4 Функция контроля

В современных условиях без надежной системы контроля не может успешно функционировать ни одна организация.

*Контроль* - процесс обеспечения достижения целей организации, как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства.

Контроль как функция имеет двоякий характер. С одной стороны ? это элемент некоторой общей функции управления. С другой стороны ? самостоятельная функция менеджмента. Контроль входит в обязанности руководителя любого звена. Объектом контроля выступают организации, предприятия, фирмы и т.д., внутри организации контролю подвергаются происходящие в них процессы или отдельные элементы системы. Субъектом контроля выступают контролирующие звенья.

Существует 3 основных вида контроля.

1. *Предварительный контроль* должен осуществляться до фактического начала работ. В организациях предварительный контроль используется по отношению к:

- человеческим ресурсам;

- материальным ресурсам;

- финансовым ресурсам;

- информационным ресурсам.

2. *Текущий контроль*. Осуществляется в ходе проведения работ подчиненными их непосредственным начальником. Он базируется на измерении фактических результатов после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей.

3. *Заключительный контроль*. Проводится при завершении работы. Дает информацию для учета, если аналогичная деятельность повторится в будущем. Данный вид контроля используется для мотивации труда.

Контроль делится на внешний и внутренний.

*Внешний* осуществляется руководством или специальными сотрудниками (контролерами).

В рамках *внутреннего* контроля исполнители сами следят за своей работой и ее результатами и вносят по мере необходимости корректировки в собственную деятельность.

Деятельность организации требует, чтобы контроль был непрерывным процессом.

*В процессе контроля выделяют* три этапа:

1. Выработка стандартов и критериев.

2. Сопоставление допустимых результатов с установленными стандартами.

3. Принятие необходимых корректирующих действий.

3.5 Организационные структуры

*Организационная структура предприятия* (организации, фирмы) – это её организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед предприятием и его подразделениями целями и распределением между ними функций.

Под *структурой управления организацией* понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

*Элементами структуры* являются отдельные работники, службы, отделы и др. звенья, а отношения между ними поддерживаются благодаря горизонтальным и вертикальным связям.

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются одноуровневыми.

Вертикальные связи – связи подчинения, необходимость в них возникает при наличии нескольких уровней управления.

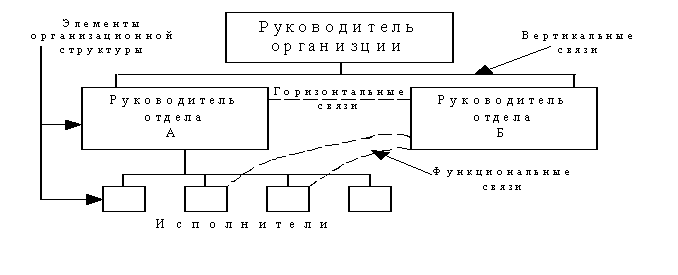


Рисунок 3. Схема организационной структуры

Решение о выборе структуры организации в основном принимается менеджерами высшего звена. Их задача состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на неё внутренним и внешним факторам.

*Процесс формирования организационной структуры* включает в себя следующие этапы:

1. Формирование общей структурной схемы (определяются главные характеристики организации, направления деятельности).

2. Разработка состава основных подразделений и связей между ними.

3. Регламентация организационной структуры (предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности).

*Типы организационных структур*

В современной теории и практике менеджмента выделяют два типа организационных структур:

- бюрократический;

- органический.

Особенностями бюрократического типа являются: рациональность, ответственность, иерархичность.

Виды бюрократических структур управления организацией:

Линейная структура.

Функциональная структура.

Линейно-функциональная структура (является наиболее распространенной).

Линейно-штабная структура.

Дивизиональная структура.

Органические структуры возникли как антипод бюрократическим.

Принципиальные отличия органических структур:

1. Высокая гибкость.

2. Меньшая связанность правилами и нормами.

3. Использование в качестве базы групповой организации труда.

Виды органических структур:

Проектные структуры.

Матричная структура.

Бригадная структура.

Тема 4. Целевые установки при решении проблем

4.1 Условия формулирования цели

*Решение* – это выбор альтернативы. Любому поступку индивида или действию коллектива предшествует принятие решения.

Отличительные особенности управленческих решений:

*1. Цель* – человек (субъект управления) принимает решение, исходя не из собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации.

*2. Последствия* – менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и ее работников.

3. Разделение труда при принятии и реализации решений.

4. Профессионализм менеджеров.

*5. Управленческое решение* – выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

В основе управленческих решений лежит решение проблем.

В организации принимается большое количество разнообразных решений.

*Классификацию управленческих решений* следует проводить по различным признакам:

*По содержанию* – экономические, политические, социальные, организационные, технические и т.д.

*По степени влияния на будущее организации*: оперативные, тактические, стратегические.

*По продолжительности периода реализации*: краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные.

*По лицу, принимающему решение (ЛПР)*: индивидуальные, групповые.

*По степени уникальности*: рутинные (нетворческие), уникальные (творческие).

*По степени неопределенности* (полноты информации): решения в условиях определенности, решения в условиях риска (вероятностной определенности), решения в условиях неопределенности.

*По способу принятия решения:* интуитивные, основанные на суждениях, рациональные.

*По степени структурированности проблемы*: запрограммированные (высокоструктурированные), незапрограммированные (слабоструктурированные).

*По способу передачи*: вербальные, письменные, электронные.

*По количеству критериев выбора*: однокритериальные, многокритериальные.

*Процесс принятия решений* – это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

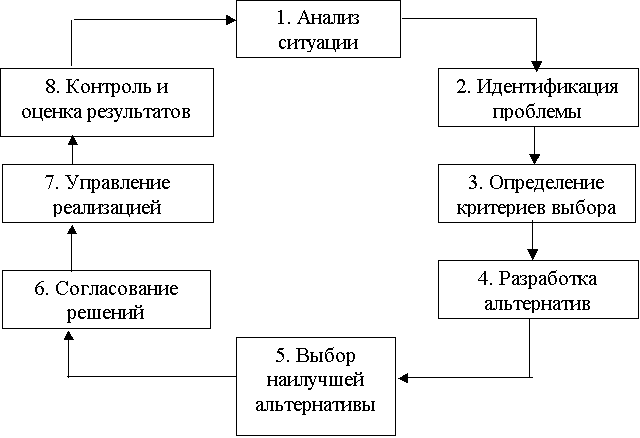


Рисунок 4. Этапы процесса принятия управленческих решений

На практике структура процесса принятия решений во многом определяется ситуацией и решаемой проблемой.

В процессе решения сложных проблем с целью усиления способности менеджеров к принятию обоснованных и объективных решений применяются различные научные методы их разработки и оптимизации. Использование этих методов направлено на снижение субъективности процесса принятия решений. Основными среди них являются:

Экономико-математические методы.

Методы моделирования.

Экспертные методы.

Метод построения прогнозного графа.

Матричный метод.

Имитационные методы.

4.2 Взаимосвязи: миссия, цели, стратегия, результат

Целью стратегического планирования является разработка стратегии.

Процесс стратегического планирования может быть представлен в следующем виде (рис. 6):

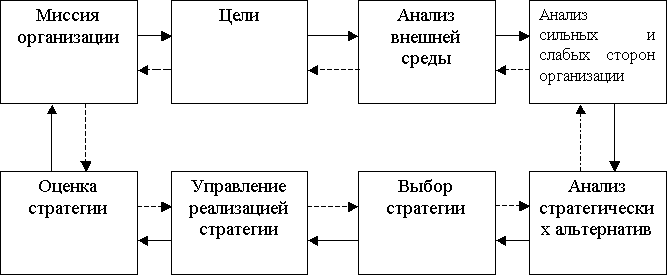


Рисунок 6. Процесс стратегического планирования

*Миссия* – это основная, общая цель организации, четко выраженная причина ее существования. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии. Примеры миссий: «Форд» – предоставление людям дешевого транспорта. В качестве миссии не принято указывать получение прибыли, т.к. это существенно ограничивает спектр рассматриваемых организацией путей и направлений развития.

Миссия образует фундамент для разработки стратегии развития и установления ключевых целей по важнейшим функциональным подсистемам организации: маркетинг, основная деятельность, персонал, финансы и т.д.

*Классификация целей*:

1. По степени важности для организации:

- стратегические;

- тактические.

2. Период времени, необходимый для реализации цели:

- долгосрочные (>5 лет);

- краткосрочные (<1 года);

- среднесрочные (1-5 лет).

3. По содержанию:

- технологические;

- экономические;

- производственные;

- административные;

- маркетинговые;

- научно-технические;

- социальные.

4. По форме выражения цели:

- количественные;

- качественные.

5. По уровню, к которому цели относятся:

- общие;

- специфические цели.

На основе целей организация формулирует задачи, которые должны быть решены в процессе их достижения. Задачи более конкретны и обладают количественными, качественными, пространственными и временными свойствами.

Для систематизации всего многообразия целей организации строят «дерево целей» организации (целевую модель) (рис 7).

Общие цели

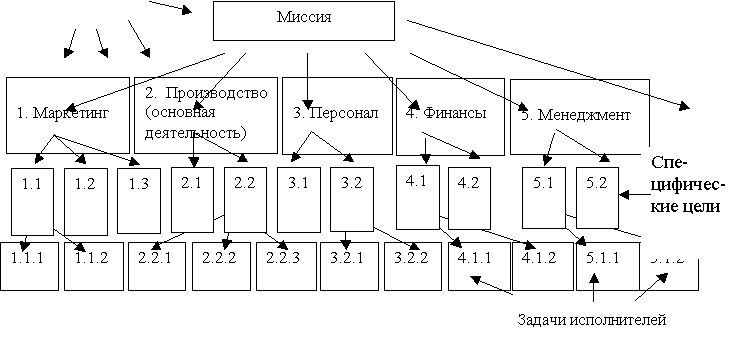


Рисунок 5. «Дерево целей» организации

Тема 5 Стратегия эффективного менеджмента

5.1 Стратегические и тактические планы в системе менеджмента

Понятие стратегии пришло в теорию и практику менеджмента из военной сферы в 70-х годах XX века.

*Стратегия* – генеральная программа действий (общий комплексный план) организации, устанавливающий приоритеты проблем, ресурсов и последовательность шагов для обеспечения осуществляемой миссии и достижения стратегических целей организации.

*Тактика* – краткосрочные планы организации.

*Стратегическое планирование* – это процесс формулирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределения с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем.

Процесс перспективного планирования в современных организациях (предприятиях) включает в себя долгосрочное и стратегическое планирование. Долгосрочное планирование основано на экстраполяции сложившихся тенденций развития, т.е. построение планов осуществляется от прошлого к будущему.

Отличительным принципом стратегического планирования является построение планов от настоящего к будущему. Важное место в нем отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, которые способны изменить сложившиеся тенденции.

5.2 Стратегии эффективного менеджмента

Анализ внешней среды позволяет организации своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволит организации достигнуть целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

*Анализ сильных и слабых сторон* организации производят по 5 основным направлениям:

кадры;

организация общего управления;

производство;

маркетинг;

финансы.

Метод SWOT является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды, установить связи между ними, которые могут быть использованы для формирования стратегии организации.

*Стратегические альтернативы.*

Перед организацией стоят 4 основные стратегические альтернативы:

1. ограниченный рост;

2. рост;

3. сокращение.

Существует несколько вариантов стратегии сокращения:

ликвидация;

«отсечение лишнего»;

сокращение и переориентация;

4. комбинированная стратегия.

*Выбор стратегии.*

Его целью является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Прежде, чем сделать этот выбор, необходимо провести анализ стратегических исходных позиций, который можно осуществить с помощью матрицы Бостонской консультационной группы (БКГ).

В данной матрице объект стратегического планирования располагается по вертикали относительно перспектив развития рынка, а по горизонтали относительно собственной конкурентоспособности.

Матрица указывает на 4 основные позиции объекта:

«звезды» – занимают лидирующее положение в быстроразвивающейся отрасли;

«дойные коровы» – занимают лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли;

«вопрос» – не имеет хороших конкурентных позиций, но действует на перспективных рынках;

«собаки» – ограниченный объем сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли.

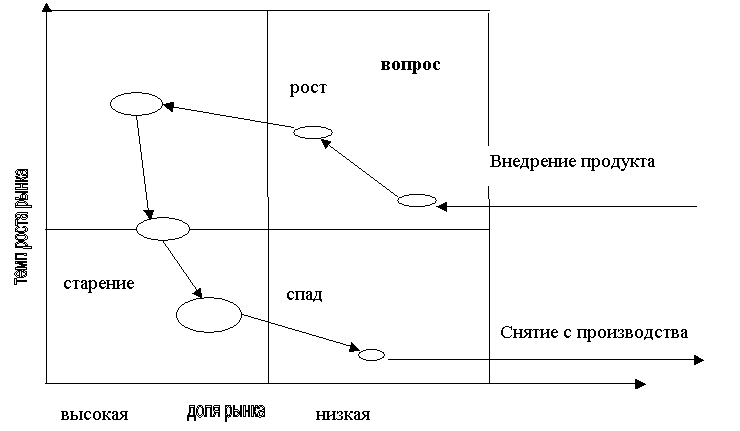


Рисунок 6 Матрица БКГ

*Реализация стратегии.*

Стратегическое планирование приобретает смысл только тогда, когда оно реализуется. Для того, чтобы контролировать реализацию стратегии и быть уверенным в достижении поставленных целей, в организациях должны быть реализованы различные планы, программы, проекты и т.д., важнейшее место среди которых отводится стратегическому плану.

Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. В процессе оценки стратегии используются количественные и качественные критерии.

Тема 6. Инновационный потенциал в менеджменте

6.1 Понятие "инновационный менеджмент"

Инновация может быть определена так, как Ж.Б. Сэй определил *предпринимательство* - то есть как изменение отдачи ресурсов. Или, как сказал бы современный экономист в терминах спроса и предложения, - как изменения в ценности и удовлетворённости, получаемых потребителем из используемых им ресурсов (или же нововведения в их использовании).

Таким образом, предпринимателей отличает инновационный тип мышления. Предпринимательство основывается на экономических и социальных теориях, согласно которым изменения - вполне нормальное и естественное явление. Главная же задача общества и особенно экономики видится в получении чего-то иного, отличного от предыдущего, а не в улучшении уже существующего. Таким образом, перед предпринимателями стоит задача научиться осуществлять инновационные решения на систематической основе. Систематическая инновация, поэтому, состоит в целенаправленном, организованном поиске изменений и в систематическом анализе тех возможностей, которые эти изменения могут дать для экономических или социальных нововведений. Выделяют следующие изменения, или *источники инноваций:*

П. Друкер выделяет семь источников инновационных возможнос­тей. Первые четыре находятся в самом предприятии, а оставшиеся три включают изменения вне предприятия и отрасли. Этими источни­ками являются:

1. Неожиданный успех, неудача или какое либо внешнее собы­тие;

2. Несоответствие между объективной действительностью и ра­нее спрогнозированным ходом событий;

3. Потребности предприятия;

4. Негативные изменения в структуре отрасли или рынка;

5. Демографические изменения;

6. Изменения в восприятии и настрое;

7. Новое знание, как научное, так и ненаучное. Первые четыре находятся в самом предприятии, а оставшиеся три включают изменения вне предприятия и отрасли.

*Задачи менеджера инновационного предприятия*

1. Прежде всего он должен досконально знать то дело, которым занимается, быть специалистом высочайшего класса в нем.

2. У него должны быть одновременно качества и администратора, и лидера.

3. Ему необходимо учитывать баланс интересов всех сторон, участвующих в совместном бизнесе.

4. Он должен быть коммуникабельным и обладать воображением стратега.

5. Его интеллектуальные горизонты должны быть широкими.

6. Моральные стандарты высокими.

7. Он должен быть настойчивым в поисках новых возможностей и решений.

8. Должен уметь постоянно аккумулировать всю необходимую информацию и выбирать из нее самое важное.

9. Должен обладать интуицией.

10. Хороший менеджер не ждет информации, а неустанно добывает ее.

11. Плохие новости менеджер анализирует с большим внимание, чем хорошие, так как на них надо быстро реагировать, чтобы исправить ситуацию.

12. Должен обладать способностью синтезировать всю поступающую информацию, т. е. превращать факты в информацию, а информацию в знания.

13. Менеджер должен уметь слушать людей. Должен научиться слушать и слышать даже то, что не сказано.

14. Менеджер должен стремиться к широкому спектру мнений, т. е. важно побуждать людей быть самими собой, не подминать их под себя. Если я думаю так, как ты, а ты, как я, то можно обойтись кем-то одним из нас, а другого уволить.

15. Хороший менеджер должен, с одной стороны уметь оценить талант сотрудника, а с другой – знать, как избавиться от тех, кто не оправдал надежд, избавиться, не нарушая при этом законов порядочности.

16. Хороший менеджер должен быть честным, так как без честности не может быть доверия, на котором базируется лидерство и эффективность управления.

17. Хороший менеджер обнаруживает гибкость, уступчивость в мыслях и поступках, но при этом не переступит четкой грани, за которой – нарушение этики.

*Требования к организаторским способностям инновационного менеджера*

1. Адаптационная мобильность;

2. Контактность;

3. Стрессоустойчивость;

4. Доминантность.

6.2 Функции и стратегия деятельности инновационного менеджера

Содержание инновационного менеджмента определяется последовательной реализацией функций управления инновациями.

Формирование инновационных целей

Планирование инноваций

Организация

инноваций

Контроль

инноваций

Рисунок 7 Процесс реализации функций инновационного менеджмента

Формирование инновационных целей предполагает выделение приоритетных для предприятия направлений развития, определение возможных путей и способов их реализации, установление периода достижений желаемых результатов, построения «дерева целей».

Планирование инноваций предусматривает детализацию инновационных целей предприятия и доведение их до отдельных структурных звеньев и исполнителей, установление состава реализуемых в рамках приоритетных направлений развития предприятия проектов, распределение заданий по участникам инновационных проектов, определение состава необходимых ресурсов, согласование очередности и сроков реализации отдельных работ.

Организация инноваций связана с определением научно-производственной структуры предприятия, структуры управления инновациями, формы их организации (концентрация, специализация, кооперирование, комбинирование).

Контроль за инновациями на предприятии предполагает сбор и анализ информации о состоянии инновационной деятельности, выявление отклонений от установленных параметров, выяснение причин таких отклонений, подготовку и реализацию решений, направленных на достижение намеченных целей развития.

*Классификация инноваций:*

1. По типу нововведения классифицируются на:

- продуктовые;

- технологические;

- организационно-управленческие.

2. По инновационному потенциалу нововведения делятся на:

- радикальные (базовые;

- комбинаторные;

- модифицирующие.

3. По особенностям инновационного процесса выделяют нововведения:

- внутриорганизационные;

- межорганизационные.

4. По источнику возникновения нововведения классифицируются на:

- нововведения, вызванные развитием науки и техники;

- нововведения, вызванные потребностями рынка;

- нововведения, вызванные потребностями производства.

5. По роли в воспроизводственном процессе нововведения делятся на:

- инвестиционные;

- потребительские.

*Стратегия управления инновационной деятельностью* является составной частью общей стратегии развития предприятия. Она представляет собой субстратегию, которая служит основой динамического развития процесса воспроизводства. Это движущая сила всей производственной стратегии и среды деятельности предприятия.

Выделяют четыре *основных стратегии*, которых придерживаются предприятия:

1. Активно наступательная

2. Умеренно наступательная стратегия

3. Оборонительная стратегия

4. Остаточная стратегия.

*Виды инновационных стратегий:*

1. наступательная,

2. защитная,

3. поглощающая,

4. промежуточная,

5. создание рынка,

6. разбойничья,

7. привлечение специалистов,

8. приобретение компаний,

9. кооперативная стратегия

6.3 Диверсификация деятельности

При разработке рыночной стратегии используют *виды маркетинга*:

1. продуктовый маркетинг,

2. потребительский маркетинг,

3. интегрированный маркетинг

*Стратегия маркетинга* при организации инновационной деятельности предприятий *включает следующие* *направления:*

I. Выбор вида маркетинга при завоевании рынка сбыта для вновь созданной продукции и развитии инновационной деятельности, использование принципов различных видов маркетинга в зависимости от ситуации на рынке;

2. Развитие активности предприятия на рынке и определение неудовлетворенной потребности при работе с покупателями нового изделия на основе концепции стратегического маркетинга с учетом особенностей переходного периода;

3. Организация информационно-поисковой системы с выходом в мировые информационные сети с целью ускоренного создания новой модели и оценки ее конкурентоспособности;

4. Перманентная сегментация рынка на основе многокритериального подхода, поиск рациональных "ниш" рынка для нового изделия;

5. Определение емкости сегментов рынка и ее динамик, позволяющих определить объем производства и темпы наращиваний выпуска новых изделий;

6. Выбор методологии ценообразования, определение цен на новую продукцию в соответствии со спросом и рыночной конъюнктурой;

7. Создание проблемно-ориентированных структур с привлечением к работе службы маркетинга специалистов функциональных подразделений управления предприятиями, что позволит комплексно решать задачи планирования и организации инновационной деятельности, производства новых изделий, финансирования работ и продвижения товаров на рынке;

8. Включение в функциональные обязанности руководителей проектно-конструкторской и производственной служб (и их заместителей) функций маркетинга, ориентированных на ускоренное создание и освоение изделий, имеющих повышенный спрос, при использовании принципов инновационного менеджмента;

9. Создание комплексных команд, занимающихся маркетинговой деятельностью, по продуктовому признаку, определяющих потребности рынка и возможности предприятия в их удовлетворении;

10. Организация широкой рекламной деятельности продвижения новых изделий на рынок с использованием фирмой знаков, современной аудио-видеотехники и средств связи.

Предприятия должны четко реагировать на все, что происходит на рынке, искать неудовлетворенную потребность, организовывать и развивать новое производство. Передовые зарубежные фирмы ежегодно выпускают на рынок новые модели изделий, чтобы удовлетворить более индивидуализированные потребности покупателей. Потребитель в настоящее время стал не только ориентиром для организации нового производства, но и первопричиной бизнеса.

Интегрированный маркетинг требует создания комплексных команд, занимающихся маркетинговой деятельностью, в состав которых должны входить специалисты по инноватике, инженеры - разработчики, торговые работники, маркетологи, инженеры - производственники, экономисты-финансисты, экономисты-ценовики, агенты по снабжению и сбыту продукции. Такие специалисты должны уметь быстро реагировать на меняющуюся ситуацию на рынке.

*Активная инновационная деятельность* является важнейшим условием достижения успеха при выводе предприятия из кризисного состояния.

Пути совершенствования маркетинга в инновационном менеджменте в условиях нестабильной экономики:

I. Организация службы маркетинга во главе с первым заместителем руководителя предприятия, обладающим широкими полномочиями;

2. Создание внешнеторговой фирмы – подразделения, обеспечивающего внешний маркетинг, и сети экономических связей в зарубежье;

3. Рыночная ориентация НИР, проектно - конструкторских работ и производства;

4. Обеспечение взаимосвязи конструкторского и производственного подразделений со службой маркетинга, включение в функциональные обязанности их руководителей задач маркетинга;

5. Проведение маркетинговых исследований, изучение рыночных условий, покупателей, товаров, конкурентов;

6. Активный поиск своей "ниши" на отечественном и мировом рынке;

7. Разработка гибкой экономически обоснованной ценовой политики в соответствии с конъюнктурой рынка;

8. Формирование системы спроса и стимулирование сбыта продукции.

При организации создания и освоения новых изделий в рыночной экономике одним из главных требований является обеспечение конкурентоспособности продукции на рынке.

*Пути обеспечения конкурентноспособности*

1. определение и развитие отдельных свойств выпускаемых изделий, которые выгодно отличают их от продукции конкурентов;

2. формулирование сравнительных преимуществ своей продукции в виде лозунгов, правил, которым должны следовать все работники предприятия при производстве и сбыте изделий;

3. снижение затрат на производство и сбыт продукции;

4. повышение технических характеристик изделий, доведение их до мирового уровня;

5. упрощение конструкции изделий и технологических процессов, уменьшение количества деталей, составных элементов и операций на основе функционально-стоимостного анализа и обеспечение экономии средств на автоматизацию производства;

6. повышение уровня дизайна;

7. применение метода базовых моделей для ускоренного создания и освоения новых изделий по заказам потребителей;

8. совершенствование системы обслуживания продукции у потребителя, улучшение сервиса, своевременное обеспечение потребителя запасными частями;

9. установление цен в соответствии с конъюнктурой рынка.

При организации инновационной деятельности в рыночных условиях предприятие должно придерживаться определенной системы маркетинга, вести активную работу с потребителями на основе разработанной стратегии завоевания рынка. Планирование темпов освоения новых изделий должно зависеть от конъюнктуры рынка, возможности внедриться и утвердиться на нем.

Тема 7. Методы управления персоналом

7.1 Задачи управления персоналом

Одна из важнейших составных управленческой деятельности - управление персоналом, как правило, основывается на концепции управления - обобщенном представлении (необязательно декларируемом) о месте человека в организации.

В теории и практике управления человеческой стороной организации можно выделить четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению - экономического, органического и гуманистического.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сравнительная оценка подходов *Подход* | *Метафора* | *Концепция управления персоналом* | *Основные задачи управления персоналом* |
| Экономический | Механизм | Использование человеческих ресурсов | Отбор способных работников, стимулирование, нормирование труда |
| Органический | Личность | Управление персоналом | Изучение специфики потребностей, разработка различных программ, ориентированных на разные уровни потребностей (физиологический, потребность в безопасности, потребность в общении, потребности в получении профессио-нального признания, потребность в самореализации) |
|  | Мозг | Управление человеческими ресурсами | Обучение персонала – углубление, как специализации, так и универсализации, создание условий для максимальной самоорганизации сотрудников |
| Гуманистический | Культура | Управление человеком | Адаптация, развитие культуры организации - задание ценностей, формирование правил и норм, символизация. |

Таблица 3 Концепции управления человеческими ресурсами в оганизации

Современный уровень менеджмента предполагает, что *объектом управленческой деятельности* являются организационные культуры различного типа, а не процессы, люди, их деятельность и т.п. Поэтому овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода.

Управление персоналом следует рассматривать и как процесс, и как систему, включающие ряд частных процессов: планирование, организацию регулирования, контроль, учет.

В соответствии с этим процесс *планирования,* смыслом которого является определение цели управления, включает такие этапы, как установление правовых норм работы с кадрами, проектирование структуры организации, оценка потребности предприятия в рабочей силе и возможности их удовлетворения, прогнозирование распределения рабочей силы между производствами.

Процесс *организации* персонала предполагает профориентацию, профотбор, привлечение рабочей силы на предприятие, организацию приема новых работников, расстановку их по рабочим местам, профессиональную подготовку и переподготовку, как рабочих, так и руководящего звена, проектирование и совершенствование организации труда занятого персонала, разработку норм труда для выполнения работ в различных сферах производства.

*Регулирование* процессов управления персоналом предусматривает повышение, перемещение, понижение работников в должности, увольнение с последующим регулированием их заработной платы.

*Контроль* сводится к учету хода работы персонала, к оценке результатов эффективности труда, как подразделений, так и отдельных исполнителей.

*Учет* состоит в ведении государственной и внутренней кадровой отчетности, оценке трудовых усилий занятого персонала, проведении разовых обследований с использованием социологических методов.

Таблица 4 - Модель управления персоналом

|  |  |
| --- | --- |
| Частные процессы | Содержание работы с персоналом по направлениям |
| 1 | 2 |
| 1.Планирование | 1.1. Планирование потребности в рабочей силе и сопоставление с имеющейся  1.2. Проектирование организационной структуры  1.3. Формирование и определение прав и обязанностей работников  1.4. Разработка норм взаимоотношений подчинения и ответственности |
| 2.Организация | 2.1. Проектирование организационной структуры службы УП  2.2. Профориентация, привлечение рабочей силы  2.3. Профессиональный отбор расстановка по рабочим местам  2.4. Адаптация  2.5. Организация труда работников  2.6. Формирование резерва, его подготовка  2.7. Организация прав и обязанностей |
| 3.Регулирование | 3.1. Повышение квалификационного и образовательного уровня работников  3.2. Охрана труда и техники безопасности  3.3. Повышение, понижение, перемещение и увольнение персонала |
| 4.Учет и контроль | 4.1. Контроль за ходом кадровой работы  4.2. Оценка результатов труда работников  4.3. Расчет экономического и социального эффекта от работы с кадрами  4.4. Социально-бытовое и медицинское обслуживание  4.5. Ведение учета по кадровым вопросам |

В.П. Пугачев на основе обобщения имеющейся литературы выделяет следующие функции управления персоналом:

*1. планирование -* расчет потребной численности сотрудников;

*2. рекрутирование* – выявление, способов и поиска нужных сотрудников для привлечения их на данное предприятие;

*3. маркетинг персонала* *–* побуждение персонала к профессионально-должностному росту;

*4. подбор, оценка, отбор и привлечение* пригодных работников и принятие их на работу;

*5. адаптация, обучение и повышение –* приспособление сотрудников и обновление их профессиональных знаний;

*6. планирование карьеры –* обеспечение профессионально-должностного роста работника посредством продвижения по службе;

*7. мотивация персонала* *–* побуждение к добросовестному, инициативному труду;

*руководство персоналом* *–* координация, объединение, интегрирование функций в систему;

*8. управление расходами на* *персонал* *–* зарплата, доплаты, премии, стоимость инвентаря, расходы на социальное развитие;

*9. организация рабочего места –* реализация системы элементов, обеспечивающих организационно-технические условия, сопровождающие процесс труда и его комфортность;

*10. управление режимом труда –* составление графиков работы, графиков отпусков, предоставление гибких режимов труда и учет фактически отработанного времени;

*11. освобождение персонала* - разработка форм приспособления персонала к потребностям производства: перевод сотрудников на неполный рабочий день, «деление рабочего места» между несколькими исполнителями, временное увольнение, «работа на дому»;

*12. обеспечение дисциплины и организационного порядка* в течение рабочего дня – система организационно-дисциплинарных мероприятий;

*13. правовое регулирование трудовых отношений* - соблюдение норм трудового законодательства;

*14. социальное обеспечение* – социальное страхование, организация медицинского обслуживания, предоставляемые обеды, паузы приема пищи по сниженным ценам, транспортное обслуживание;

*15. развитие организационной культуры* – соблюдение этических норм, ценностей предприятия, взаимного уважения между работниками;

*16. оценка результатов деятельности* – аттестация исполнителей и выявление результатов их труда.

7.2 Методы управления персоналом

*1.Экономические методы* управления являются способами воздействия на персонал на основе использования экономических законов.

- хозяйственный расчет;

- материальное стимулирование;

- величина минимального размера оплаты;

- величина минимального размера тарифной ставки;

- меры, обеспечивающие повышение уровня реального содержания заработной платы. Ограничение перечня оснований и размеров удержаний из заработной платы;

- обеспечение получения работником заработной платы;

- установление заработной платы (ст. 135 ТК РФ);

- стимулирующие выплаты;

- гарантии к компенсации;

- вознаграждение за конечный результат;

- премия за основные результаты труда;

- материальная помощь;

- материальные льготы и привилегии;

- ценные бумаги.

*2. Административно-правовые методы* являются способамиосуществления управленческих воздействий на персонал, основаннымина властных отношениях, дисциплине и системеадминистративно-правовых взысканий.

- основные способы административно-правового воздействия:

- организационное и распорядительное воздействие,

- дисциплинарная ответственность и взыскания,

- материальная ответственность и взыскания,

- административная ответственность и взыскания.

*3. Социально-психологические методы* — это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности. По масштабам и способам воздействия их можно разделить на:

*- социологические*, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия,

*- психологические*, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности.

*Социологические методы* позволяют оценить место и назначение сотрудников в коллективе, выявить неформальных лидеров и обеспечить им поддержку, использовать мотивацию персонала для достижения конечного результата труда, обеспечить эффективные коммуникации и предупреждение межличностных конфликтов в коллективе. К ним относятся:

- социальное планирование,

- социологические исследования,

- оценку личностных качеств,

- мораль,

- партнерство,

- соревнование,

- управление конфликтными ситуациями.

*Психологические методы* управления играют важную роль в работе с персоналом, направлены на конкретную личность и, как правило, индивидуальны. Главной особенностью этих методов является то, что они направлены на внутренний мир человека, его личность, интеллект, чувства, образы, поведение и позволяют сосредоточить внутренний потенциал сотрудника на решении конкретных производственных задач.

*Способы психологического воздействия:*

- внушение,

- убеждение,

- подражание,

- вовлечение,

- побуждение,

- принуждение,

- осуждение,

- требование,

- запрещение,

- порицание,

- командование,

- обман ожиданий,

- намек,

- комплимент,

- похвала,

- просьба,

- совет и т.д.

7.3 Организационные структуры и культура

Действовавшие до настоящего времени службы отделов кадров, выполняющие функции приема, увольнения, переподготовки, повышения квалификации, не решали весь комплекс вопросов, связанных с управлением персонала, таких как: оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работника; управление трудовой мотивацией; обеспечение требований психофизиологии, эргономики, эстетики.

*Факторы, оказывающие воздействие на людей в организации.*

*Первый -* иерархическая структура организации, использующая основной способ воздействия через власть, степень подчинения, давления, принуждения, контроля за распределением материальных благ.

*Второй –* культура, выработанная обществом, предприятием, совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляющие индивидуума вести себя определенным образом.

*Третий -* рынок - сеть равноценных отношений, основанных на купле-продаже продукции, предполагающих поворот сознания работающего к потребителю, к прибыли, а не к расточительству, инициатору, а не бездумному исполнителю.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб отдела кадров, отделов организации труда, отдела охраны труда и техники безопасности.

Безусловно, структура службы управления персоналом определяется характером и размерами организации, особенностями выпускаемой продукции. В зависимости от размеров организации состав подразделений меняется: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных - функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Обобщая опыт работы отечественных и зарубежных предприятий, можно сформулировать состав функциональных подсистем управления персоналом организации, объединяющих однородные функции, носителями которых являются различные подразделения по работе с персоналом

**Организационная культура** – это сформированная на протяжении всей истории предприятия совокупность приемов и правил адаптации организации к требованиям внешней среды и формирования внутренних отношений между группами работающих. Культура определяет нормы, устанавливающие правила поведения персонала на всех уровнях управления, и оказывает влияние на способность организации к смене стратегического курса.

Общепринятые на данном предприятии ценности, или "доминирующие убеждения", определяют приоритеты развития, устанавливают, что имеет решающее значение для выживания и успеха предприятия, например, убеждение в превосходном качестве и сервисе, в важности экономического роста и т.д.

*Факторы, определяющие формирование и применение организационной культуры:*

1. ценности и убеждения высшего руководства;

2. реакция руководства на критические ситуации;

3. отношение к работе и стиль поведения руководителей;

4. критериальная база поощрения сотрудников;

5. критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

Каждый из факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном изменении культуры предприятия. На стадии выполнения стратегии основные усилия направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соответствие с выбранной стратегией.

7.4 Коммуникации в менеджменте

Коммуникации (обмен информацией) необходимы при реализации любой из функций менеджмента. Менеджеры всех уровней большую часть своего рабочего времени (50-90%) тратят на коммуникации.

*Коммуникация* – передача информации от одного субъекта к другому и понимание ее с помощью общих символов. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и целые организации.

Коммуникации в организации представляют собой сложною многоуровневую систему, охватывающую как саму организацию и ее элементы, так и ее внешнее окружение.

Существуют следующие виды коммуникации:

Внешние – между организацией и ее средой

Внутренние – информационные обмены, осуществляемые между элементами организации:

*Межуровневые (вертикальные)* коммуникации бывают двух видов:

коммуникации по нисходящей;

коммуникации по восходящей.

*Горизонтальные коммуникации между различными подразделениями*.

*Коммуникации “руководитель- подчиненный”.*

*Коммуникации между руководителем и рабочей группой.*

*Неформальные коммуникации.*

*Невербальные коммуникации.*

*Основная цель коммуникационного процесса* – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена.

Элементы коммуникационного процесса:

*отправитель –* лицо, собирающее информацию, генерирующее идеи и передающее их;

*сообщение* – информация, закодированная с помощью символов;

*канал* – средство передачи информации;

*получатель –* лицо, которому предназначена информация и которое ее интерпретирует.

Этапы коммуникационного процесса:

*Формулировка (зарождение) идеи.*

*Кодирование и выбор канала.*

*Передача.*

*Декодирование.*

*Обратная связь.*

На любом этапе коммуникационного процесса может возникать шум. Шум – все то, что искажает смысл информации (звуковые ошибки в произношении, языковые ошибки, наличие более сильного параллельного сигнала, добавление к посланию «своего» на различных уровнях, искажение в линиях связи и т.д.)

В организациях, где в информационном обмене занято более 2-х человек, коммуникационные каналы объединяются в коммуникационные сети.

*Коммуникационные сети* – это соединение определенным образом участвующих в данном процессе субъектов с помощью информационных потоков. Эффективность коммуникации во многом определяется количеством каналов связи в сети и ее характером.

Основные виды коммуникационных сетей:

Последовательная.

Веерная.

Круговая.

*Коммуникационный стиль* – способ, с помощью которого человек предпочитает строить отношения по данному поводу с другими.

В основе разделения коммуникационных стилей лежат две составляющие:

открытость по отношению к другим;

адекватность обратной связи.

В соответствии с этим выделяют *коммуникационные стили*:

1. «Открытие себя».

2. «Реализация себя».

3. «Замыкание в себе».

4. «Защита себя».

5. «Торговаться за себя».

Управление по своей природе – информационный процесс, поэтому в современных организациях важным условием их успеха становится информационное обеспечение.

Информационное обеспечение менеджмента заключается в создании эффективной системы сбора, обработки, хранения и передачи информации, необходимой для принятия обоснованных решений.

Для современного менеджмента характерно применение управленческой *внутрифирменной информационной системы,* которая представляет собой совокупность информационных потоков, удовлетворяющих потребности в информации различных центров принятия управленческих решений. Она включает три основных элемента:

– технические средства обработки информации (ЭВМ);

– внутренние и внешние каналы передачи информации (каналы связи);

– сама информация, зафиксированная на соответствующих носителях.

Тема 8. Кадровое планирование в организации

8.1 Влияние внешних и внутренних факторов на планирование человеческих ресурсов

Роль кадрового планирования возрастает в связи с развитием научно-технического прогресса, что обусловлено удлинением сроков подготовки специалистов, повышением доли квалифицированных работников и т. д.

Из вышесказанного следует, что в инновационных предприятиях роль кадрового планирования выше, чем в каких-либо других предприятиях, фирмах.

Ошибки в кадровом планировании могут привести к отсутствию необходимых работников в определенном месте, а также могут привести к социальным издержкам для всего общества.

Кадровое планирование должно дать ответы на следующие вопросы:

1. Cколько работников, какой квалификации, где и когда необходимы (планирование потребности в кадрах)?

2. Каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты (планирование привлечения или сокращения персонала)?

3. Каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями (планирование использования кадров)?

4. Каким образом можно систематически и целенаправлено содействовать развитию кадров для выполнения квалифицированных видов работы (планирование кадрового развития)?

5. Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала)?

Во многом эффективность работы научных коллективов зависит от правильного привлечения персонала. *Планирование привлечения персонала* позволяет ответить на вопрос: "Как можно с перспективой на будущее удовлетворить фактическую потребность в кадрах?"

При этом следует рассматривать как внутренний (коллектив действующего предприятия), так и внешний по отношению к предприятию рынок труда.

В целом внутреннее привлечение следует считать лучшим, так как укрепляется убежденность в том, что на собственном предприятии можно получить повышение.

Однако в каждом конкретном случае следует рассматривать преимущества и недостатки названных способов привлечения персонала.

*Привлечение за счет резервов предприятия*

*Преимущества:*

1. Предоставление шансов для роста (повышает привязанность к предприятию, улучшает психологический микро климат на производстве).

2. Незначительные затраты на привлечение

3. Знание претендентом данного предприятия

4. Знание работника, наличие представления об его умениях

5. Поддержание уровня оплаты на данном предприятии (в случае срочного приема на работу возможна завышенная оплата в соответствии с существующей в данный момент на рынке труда)

6. Возможность более быстрого заполнения вакансий

7. Освобождение должностей для молодых кадров

8. Прозрачность кадровой политики

9. Управляемость за счет кадрового планирования

10. Целенаправленное повышение квалификации

11. Сокращение текучести.

*Недостатки:*

1. Сокращение возможностей для выбора.

2. При определенных условиях высокие затраты на повышение квалификации

3. Разочарование среди коллег в случае неодобрения факта выдвижения какого-либо работника на должность начальника

4. Возможное появление напряженности или соперничества

5. Слишком тесные взаимоотношения среди коллег, появление панибратства при решении деловых вопросов

6. Назначение на должность "ради сохранения мира"

7. Нежелание сказать "нет" сотруднику, который работал длительное время

8. Снижение активности работников в результате автоматизма при повышении в должности (заместитель всегда становится преемником)

*Привлечение персонала вне рамок предприятия*

*Преимущества:*

1. Более широкие возможности выбора.

2. Новые импульсы для предприятия.

3. Человеку со стороны легче добиться признания.

4. Прием на работу непосредственным образом покрывает потребность в персонале

*Недостатки:*

1. Более высокие затраты на привлечение персонала.

2. Большая доля привлекаемых со стороны способствует росту текучести.

3. Высокая степень риска испытательного срока.

4. Отсутствие знаний о фирме (необходимое введение в курс дела требует затрат времени).

5. Блокирование возможностей служебного роста.

6. Более высокая оплата по сравнению с привлечением за счет резервов фирмы.

Вся система кадровой работы, связанная с привлечением персонала должна проводиться с определенным опережением по отношению к научно-технической работе, так как то, что делается в области кадровой работы сегодня, завтра будет влиять на уровень исследовательской или проектной работы.

Очень важную роль играют *подбор и подготовка резерва научных и инженерных кадров на выдвижение*. При этом должны учитываться такие факторы, как уход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с окончанием срока договора найма, расширение сферы деятельности организации.

Резерв должен представлять собой группу работников перспективного возраста (40-45 лет), которые зарекомендовали себя как способные руководители и специалисты. Эта группа работников становится основным источником пополнения руководящих кадров в случае освобождения вакансий.

Формы подготовки резерва могут быть различными. Так эти лица могут замещать руководителей во время их болезни, отпуска, командировки; могут быть назначены на промежуточные должности; могут проходить стажировки в других организациях; обучаться на различных курсах и т.д.

Формирование и подготовка резерва на выдвижение должны сопровождаться созданием необходимого морально-психологического климата в коллективе.

*К средствам внешнего набора относятся*:

- публикация объявлений в газетах, журналах и т.п.,

- заключение контрактов с высшими учебными заведениями,

- организация работы студентов во время практики.

Обычно лицам, претендующим на определенную вакансию предлагается представить следующие документы: резюме; анкету по установленной форме; рекомендации; список научных трудов и т.д.

*Резюме* играет большую роль в отборе персонала. Так, например, в Америке существуют бюро, специализирующиеся на составлении резюме. Хорошо составленное резюме должно давать полное представление о трудовом опыте, образовании, других деловых качествах. Для ученых в резюме рекомендуется приводить и наиболее значимые публикации.

*Резюме состоит* из следующих основных частей:

1. Фамилия, имя, отчество, адрес и телефон.

2. Должность, на которую Вы претендуете.

3. Трудовой опыт (начиная с последней работы и перечисляя в обратном порядке).

4. Образование (начиная с указания последнего учебного заведения, которое Вы закончили и перечисляя их в обратном порядке).

5. Личные данные

6. Рeкомендации

7. Список наиболее значимых научных трудов.

Иногда полезно привести краткое описание опыта и достижений. Даты начала и окончания работы в том или ином учреждении или годы учебы в институтах, университетах, аспирантуре и т.д. могут быть указаны либо слева, перед соответствующим названием, либо после него.

Определенные возможности для составления резюме предусмотрены в текстовом процессоре Microsoft Word. В данном случае необходимо в шаблоне заменить приведенные данные (адрес, этапы карьеры и т.д.) на ваши собственные.

Что касается *рекомендаций*, то они должны удовлетворять определенным условиям: их автор должен знать уровень продуктивности и качества работы заявителя и сам должен быть достаточно компетентным, чтобы его оценить. Существует мнение, что рекомендательные письма необходимы в отношении тех видов работ, которые предстоят заявителю.

Желательно, чтобы рекомендательные письма отправлялись отдельным письмом и кандидат не мог их прочитать. В этом случае достигается наибольшая объективность оценки кандидата.

В резюме в разделе "рекомендательные письма" могут быть указаны фамилия, должность, место работы, адрес и телефон лица (или лиц), предоставляющего отзыв.

Можно также указать, что рекомендательные письма предоставляются по требованию.

Обычно вышеназванные документы требуют для отбора ученых при получении грантов и оформлении зарубежных контрактов и стажировок. В ситуации с фондами проявляется довольно четкая тенденция перехода от выделения индивидуальных грантов к совместным проектам с участием зарубежных партнеров.

*На этапе отбора* рассматривают наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. Рекомендуется выбирать кандидата, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе.

Объективное решение о выборе может основываться на следующих характеристиках:

образование кандидата;

уровень его профессиональных навыков;

опыт предшествующей работы;

медицинские характеристики;

персональные характеристики и личные качества.

Обычно эталонные уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающего персонала. Уровень образования должен сравниваться с требованиями выполняемой работы. Обычно работодатели отдают приоритет претендентам с более высоким уровнем образования. Опыт отождествляется с возможностями работника. Он характеризуется трудовым стажем.

Учитывать медицинские характеристики следует в том случае, если выполняемая работа требует определенных физических качеств: остроты зрения, слуха, выносливости и т. п. Если прямой зависимости между конкретной работой и состоянием здоровья нет, то такой критерий отбора в ряде стран рассматривается как дискриминирующий. Важными персональными характеристиками являются возраст, состояние в браке и т. д.

Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания, то наибольшее значение будут иметь образование и опыт.

Существуют различные *методы сбора информации*, которая необходима при отборе.

1. Наиболее широко применяемым методом отбора являются собеседования. Вместе с тем возникают проблемы, которые снижают эффективность собеседований как инструмента отбора кадров. Основа этих проблем носит эмоциональный и психологический характер. Так, например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления без учета сказанного и остальной части собеседования. Желательно, чтобы человек, проводящий собеседование был хорошо знаком с работой.

Кандидат в своем рассказе должен охватить три области:

Прошлое (о прежней работе и достижениях);

Настоящее (мнения, суждения, образ жизни и т. д.);

Будущее (задачи, намерения, планы).

*2. Испытания* должны показать сколь эффективно кандидат сможет выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик (уровень интеллекта, энергичность, эмоциональная устойчивость, внимание к деталям). Большое значение в связи с вышесказанным имеют различные тесты, измеряющие какой-либо показатель человека. Для принятия объективного решения необходимо сравнивать информацию, полученную в ходе анализа анкеты, рекомендательных писем, проведения собеседований, испытаний и т. д.

3. Большое значение с точки зрения повышения эффективности работы имеет *аттестация специалистов.*

*Под аттестацией* сотрудника понимают определение его квалификации, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах.

В материалах аттестации отражаются замечания к аттестуемому, даются рекомендации по устранению недостатков, а в случае необходимости – рекомендации руководству о продвижении работника по службе, материальном поощрении или же несоответствии его занимаемой должности.

Обычно аттестационные комиссии рассматривают следующие документы: характеристики переизбираемых, списки опубликованных научных трудов и научных отчетов, патентов; акты внедренных законченных исследований; сведения из отдела кадров о поощрениях и дисциплинарных недочетах.

8.2 Методы прогнозирования потребностей в человеческих ресурсах

*Основное правило* кадрового планирования: все стороны планирования должны рассматриваться только совместно со стратегическими планами организации и в соответствии с периодами этих планов. Это значит, что если установлены краткосрочные и долгосрочные цели компании, необходимо определить и спланировать требуемое количество персонала для достижения поставленных целен в том или ином периоде.

Существуют специальные методы определения потребности в персонале. *Метод, основанный на суждениях*, может использоваться на малых предприятиях, так как не требует сложною программного обеспечения. Его суть одною заключается в оценке менеджерами всех уровней будущих потребностей в персонале. Эти оценки могут производиться как «сверху вниз» — от высшего уровня руководства к среднему и дальше вниз, так и «снизу вверх».

*Метод Дельфи* заключается в предоставлении независимой оценки каждым менеджером. Получения информации аккумулируется у посредника (обычно — у менеджера по персоналу), который на основании частных данных делает общий прогноз.

*Математические методы* включают статистические методы и методы моделирования. Примером статистических методов является *метод экстраполяции*, т.е. пропорциональное перенесение сегодняшней ситуации в будущее. Поскольку он имеет небольшую погрешность, так как не учитывает постоянно изменяющихся факторов внешней и внутренней среды, его чаще всего используют для краткосрочного кадрового планирования.

*Meтоды моделирования* основываются на составлении модели деятельности компании. Они хороши тем, что позволяют «проиграть» разные сценарии развития организации. Поэтому позволяют спрогнозировать потребность в персонале на каждом отдельном этапе стратегического плана. Этот метод хорош для предприятий, имеющих нестабильную организационную структуру и работающих в нестабильных экономических и юридических условиях. Самый сложное при использовании таких методов — составление модели, адекватной реальной компании.

Экономический эффект кадрового планирования выражается в сокращении возможных потерь на ввод новых сотрудников; сокращении затрат на поиск и подбор персонала; сокращение потерь и ущерба, вызванных несоответствием кандидата должности; уменьшение текучести кадров. Затраты на кадровое планирование не должны превышать приносимого им положительного эффекта.

Для экономии средств на кадровое планирование специалисты рекомендуют следующее:

- постоянно следить за рынком труда (для того, чтобы знать конъюнктуру и средний уровень зарплат для потенциальных сотрудников компании — чтобы не переплатить);

- совершенствовать процесс приема на работу, стремиться как можно лучше узнать кандидата, его квалификацию, опыт, личностные качества (чтобы потом сразу не увольнять);

- не забывать о внутренних резервах компании и постоянно их контролировать (чтобы в нужный момент можно было найти подходящего человека на новую должность внутри самой компании и тем самым сократить затраты на поиск, подбор, адаптацию); делать постоянный мониторинг сотрудников, например, путем периодической аттестации персонала.

8.3 Методы подбора и отбор персонала в организации

В условиях функционирующего предприятия имеет место текучесть кадров, обусловленная технологическими факторами, расширением производства, замещением выбывшего персонала. Следует различать *набор* персонала как приглашение исполнителей, желающих занять вакантное место в фирме, организации, и отбор персонала, осуществляемого проведением бесед, испытаний.

При решении вопроса о привлечении персонала следует исчерпать *внутренние возможности использования персонала.* К ним относится следующее. Дополнительная работа, рассматриваемая как совмещение профессий, расширение зоны обслуживания, посредством увеличения числа обслуживаемого оборудования, обеспечивающего эффективное использование рабочего времени; *лонгирование времени* *-* удлинение принятой на предприятии продолжительности рабочего дня, компенсируемой надбавками за выполнение сверхурочной работы; *перемещение с одних рабочих мест на другие,* требующие профессиональных навыков.

Формами привлечения персонала являются: *наем* новых работников; *сохранение «старых»,* прежде занятых на фирме; *вербовка* персонала; *лизинг* персонала.

*Сохранение «старых»,* прежде занятых на фирме исполнителей, имеет следующие преимущества:

приспосабливаемость к организационным условиям фирмы;

психологическая адаптированность в команде работающих;

знание технико-технических условий действующего производства;

активизация деятельности в кризисных условиях становления фирмы;

гордость за успехи фирмы и причастность к ним;

готовность претерпевать трудности, связанные с инновационными преобразованиями на фирме.

*Вербовка* персонала - приглашение исполнителей из других фирм, хорошо зарекомендовавших себя на ключевых должностях. При вербовке переманивающая фирма может предлагать исполнителю более высокую зарплату, систему льгот, более благополучное решение жилищных проблем, трудоустройство членов семьи, перспективы служебного роста.

Рис. 3. Структура управления службы УП

Ряд фирм в целях предотвращения переманивания их сотрудников используют систему отложенных платежей дивидендов к моменту выхода на пенсию.

*«Лизинг»* персонала заключается в предоставлении взаимодателем заемщику своего сотрудника. Этот вид привлечения персонала предполагает решение проблем для двух организационных сторон: заемщика и взаимодателя.

*Результаты, достигаемые на предприятии-заемщике:*

размер зарплаты для приглашаемого работника выше рыночного;

предотвращение простоя оборудования;

эффект от стабилизации производства;

возможность обучения своих работников.

*Вопросы, решаемые взаимодателем:*

подбор исполнителя, способного работать в специфических технических условиях приглашающей фирмы;

замещение временно выбывающего работника;

установление размера платежа для заемщика за оказанную ему услугу.

*Источниками* найма новых работников признаются: справочники вакантных мест, списки ищущих работу лиц определенных профессий, самопроявившиеся кандидаты, государственные агентства занятости, федеральные и частные бюро по трудоустройству, подбор с помощью сотрудников, компьютерные записи на дискете, объявления в средствах массовой информации, ярмарки вакантных мест, приглашение будущих выпускников вузов, личные посещения фирм и организаций претендентами.

При выборе места работы претендент решает три группы вопросов:

1. *Общие* вопросы включают: размер предприятия, его имидж, технологические характеристики трудовых процессов, условия труда, сопровождающие трудовую деятельность, транспортное обслуживание района, в котором расположено предприятие, рынок труда, наличие вузов, сельскохозяйственное обслуживание района.

*2. Социально-экономические* проблемы, которые приходится решать претендентам при найме, рассматривают: размер заработка, палитр имеющихся льгот, участие в прибылях, традиции, используемые для работающих, наличие сферы отдыха, обслуживание детей, социально-психологический климат на предприятии. Особого внимания заслуживает информация о содержательности труда, уровне его инвалентности, технологической независимости, возможности использования гибкого режима труда, уровень интенсивности деятельности, автономность работы, физические усилия, состав рабочей команды.

*3. Личные характеристики претендента* предусматривают: желание работать в фирме, знание ее исторического развития, уровень профессиональной подготовленности, производственный опыт, необходимость и возможность профессиональной мобильности, послужной список кандидата, его инновационные особенности.

После прочтения объявления о вакантном месте претендент может предложить свой «квалификационный товар» в *персональном резюме,* которое должно включать следующие блоки:

1. Личные данные (фамилия, имя, отчество, адрес, возраст, образование).

2. На получение какой работы претендуете и почему ?

3. Опыт трудовой деятельности в обратном хронологическом порядке.

4. Где учитесь и каким образом продолжаете профессиональное образование в настоящее время ?

5. Дополнительная информация: какими языками владеете и в какой мере, работа на компьютере, имеете ли личный транспорт, водите ли машину ?

6. Результативность профессиональной деятельности в предшествующих фирмах. Что достигла фирма от Вашей работы в определенной должности ?

Досье должно излагаться кратко, лаконично, грамотно на хорошей бумаге и быть красиво оформлено.

*Ступени отбора и их содержание*

Подбор персонала на замещение вакантной должности начинается с подготовки *должностной инструкции,* описывающей основные функции сотрудника, занимающего вакантное рабочее место. Эту инструкцию готовит служба управления персоналом совместно с руководителем подразделения, в котором имеется эта должность. Она включает: обязанности, уровень подготовленности, квалификационные требования.

Работник службы управления персоналом должен при отборе претендента сравнивать требования, изложенные в должностной инструкции, с возможностями, которыми располагает претендент. Это достаточно сложно, особенно для человека, не знакомого с особенностями работы, поэтому целесообразно формировать в дополнение к должности еще два уточняющих документа:

1. *«Квалификационная карта»* готовится на основе должностной инструкции и включает:

- набор квалификационных требований;

- уровень профессиональной подготовленности;

- наличие специальной подготовки;

- дополнительные навыки: знание языка, владение компьютером, владение автомобилем;

- владение совмещаемыми профессиями.

2. *«Карта компетенции»* представляет описание личностных характеристик претендента:

- умение работать в команде;

- тип нервной деятельности;

- организованность, напористость;

- маневренность, оригинальность мышления.

На основе двух вышеперечисленных документов разрабатывается «*Формализованная отборочная анкета анализа профессиональных требований».* В ней излагается система вопросов с заранее заготовленными ответами, каждый из которых имеет «вес», полученный на основе метода ранговой корреляции.

*Процедура отбора* включает четыре ступени. Испытуемые претенденты могут не пройти все ступени, в этом случае они снимаются с отбора.

*Первая ступень* включает предварительную беседу, выясняющую уровень профессиональной подготовки, производственный опыт, внешний вид, манеры поведения, общее впечатление.

*Вторая ступень* предусматривает ведение беседы, которая может происходить по схеме, слабоформализованно, свободно. Наиболее достоверные результаты может дать беседа с использованием вопросов и ответов формализованной отборочной анкеты, с помощью которой претенденты получают суммарный балл, величина которого позволяет отобрать наиболее престижного претендента.

*На третьей ступени* используются:

- тесты, моделирующие и индентифицрующие особенности выполняемой работы:

- тесты на выполнение определенной работы;

- тест на демонстрацию профессиональных навыков;

- тест на искусственное создание обстановки, близкой к реальности;

- тест на психомоторные способности: скорость принятия решения; скорость движения пальцев, скорость выполнения определенных операций;

тест на запоминание цифр, фамилий, имен, нескольких строк текста;

- тест Векслера, предполагающий создание двух игровых групп, одна из них формулирует ситуацию, а другая рекомендует принимаемые решения;

- тест умственной зрелости, включающий варианты пространственной ориентации, понятийного аппарата, логики мышления, памяти, быстроты соображения.

Для получения более достоверной оценки отбора, в случае не достаточно убедительных результатов, полученных от тестов, применяются имитационные приемы, в которых испытуемому предлагают охарактеризовать систему действий, обеспечивающих навыки определенных видов профессиональных работ. Для этой же цели используется детектор лжи, результаты которого базируются на совокупности показателей: кровеносного давления, сердцебиения, пульса.

*Четвертая ступень -* проверка отзывов и рекомендаций с помощью телефонных разговоров, ходатайственных писем.

*Технология ведения отборочной беседы*

Особо следует рассмотреть такой инструментарий, *как отборочная беседа.* Специалисты по управлению персоналом считают, что собеседование – не достаточно достоверное средство выявления подходящих кандидатов, что объясняется субъективностью оценок интервьюера.

Основной целью собеседования является получение ответа на вопрос, способен ли претендент лучше других выполнять предлагаемую ему работу. При формировании ответа на этот вопрос опрашивающий должен выяснить наличие навыков, способностей, знаний, квалификации, сноровки, интеллекта, дополнительной спецподготовки. Ответы на все эти вопросы получить не просто. Так, если о наличии знаний, уровне квалификации, дополнительной специализации сведения можно получить из соответствующих документов, то информацию о других качествах, необходимую для полной адекватности требованиям, предъявляемым вакантной должностью, можно добыть только косвенным путем, по манере поведения, анализу кругозора, характеру построения ответов.

*Подходы при проведении собеседования:*

*Первый.* Не нужно упускать из поля зрения важные области человеческой жизни, такие как занятие в свободное время. Можно задать вопрос: «Общительны ли Вы», «Энергичны ли ?», «Какие виды деятельности Вас интересуют ?», «С какими людьми претендент не может ладить ?» Эти ответы помогут получить ценные сведения о нем.

*Второй подход.* Ведущему беседу необходимо разговорить претендента. Это означает, что 70 % времени должен говорить он и 30 % - опрашивающий. Поэтому последний должен уметь задавать вопросы. Претендент должен говорить о том, о чем хотите Вы, т.е. управлять ходом беседы.

*Третий подход.* Умение слушать. Это значит не только слышать, но и видеть, воспринимать, анализировать нужную информацию о претенденте. Все Ваши рецепторы должны быть настроены на решение этого вопроса. Активное слушание подразумевает проникновение в мысли говорящего, понимание действительного смысла произносимых им слов.

*Четвертый подход.* Не включать Ваши эмоции в формирование достоверного образа претендента. Не торопитесь с проявлением симпатии или неприязни. Это может быть результатом расхождения в оценках или несходства характеров. Ваши эмоции уже «включены» и приведут, по-видимому, к искаженному представлению о человеке, что помешает сформировать объективное мнение о нем.

*Пятый подход.* Умение вести беседу в нужном русле. Для этого необходимо руководствоваться рядом рекомендаций. Задавая вопрос, смотрите собеседнику прямо в глаза и улыбайтесь. Не прерывайте говорящего, не делайте длинных пауз, сопровождайте его ответы одобрительным участием, выражайте также несогласие с ним. Если хотите остановить интервьюируемого, смотрите в сторону, наклонитесь вперед и положите руки перед собой.

Если определенная сторона деятельности или жизни испытуемого Вас заинтересовала, возвратитесь к ней, уточните все, что может дать Вам ценную дополнительную информацию. Например: «Вы говорили, что работали конструктором ?» «Сколько и какие виды работ Вы выполняли ?»

Время от времени нужно менять тему разговора и делать это незаметно и естественно. Это позволит сохранить впечатление, что идет обычная беседа при взаимопонимании.

Предложите собеседнику сказать, какая, по его мнению, важная информация не была затронута в собеседовании, предоставьте возможность ему ее дополнить. И попросите претендента задать Вам вопросы, уточняющие детали предлагаемой работы и условия, ее сопровождающие.

*Шестой подход* ведения беседы – анализ информации и принятие окончательного решения. Это необходимо произвести немедленно после ухода претендента. Вам следует сгруппировать собранную информацию, дополнить ее важными деталями, впечатлениями. Целесообразно воспользоваться записями, сделанными во время собеседования.

При формировании окончательного решения могут сказаться субъективные впечатления: умение говорить, утверждающая манера поведения, телодвижения, внешний вид, уверенность в себе, принадлежность к определенной социальной группе или полу. Вкравшийся «эффект ореола», слушание «без души», сравнение испытуемого с яркой впечатляющей личностью, поспешное принятие окончательного решения способны необоснованно как приписать положительные и отрицательные качества, так и уменьшить их.

При отборе одного претендента из нескольких, отличающихся манерой поведения, одеждой, умением убедительно говорить, необходимо отдать предпочтение тому из них, который располагает более высоким уровнем квалификации и профессионализма. Это позволит достичь цели собеседования, ради которой оно было организовано.

Возможны и *отказы в приеме* на работу, причинами которых являются: отсутствие энтузиазма в преодолении жизненных трудностей, предполагаемых вех собственного карьеропродвижения, энтузиазма, преобладание меркантильного интереса, нежелание начать карьеру с низшего уровня, ссылки на неблагоприятные факторы в судьбе; недостаток тактичности и вежливости; плохие отзывы о работодателях; низкая оценка вклада родителей в воспитание; низкая ориентация в современном обществе; нежелание учиться и преодолевать препятствия; приоритет «пляжных» удовольствий; нежелание что-либо изменить в жизни; низкие знания по специальности; протеже родителей; лень; узость интересов; отсутствие встречных вопросов; подавленное состояние, свидетельствующее об исчерпаном потенциале.

Специализированные фирмы по трудоустройству персонала выполняют услуги по «рекрутскому» подбору специалистов, менеджеров, рабочих, способных к инновационной деятельности. В «заказе» на подбор требуемого персонала указываются черты характера, перечень предшествующих сфер деятельности, профессиональные качества, навыки инновационного поиска, неординарное мышление, способность управлять стратегическими преобразованиями фирмы.

*Особенности и содержание бесконтактной формы работы с персоналом*

С целью сокращения затрат на набор персонала в зарубежной практике используется бесконтактная форма работы с персоналом, включающая анализ пакета документов претендентов: заявление, автобиография, свидетельства, анкеты, фотография, рекомендательные письма. Рассмотрим содержание процедур работы с каждым из них.

а) *Заявление*. Авторы отмечают, что содержание этого документа позволяет аргументировать причину смены рабочего места, обосновать предпочтение избранной фирмы. Заявление должно отличаться *эстетичным видом*: чистотой, аккуратностью, пространственным расположением на бумаге. Заявление, зрительно благоприятно воспринимаемое, может принадлежать как квалифицированному исполнителю, так и педанту и очковтирателю. *Неряшливое* заявление может характеризовать автора как маловыразительную личность, не утруждающую себя принуждением к порядку. Структура заявления является прерогативой автора и попадает поэтому в поле зрения аналитиков. Содержание заявления предполагает демонстрацию способностей автора в решении тактических задач. Аналитиками заявление рассматривается по структуре, содержанию, смыслу, логике, ходу рассуждений, выделению абзацев.

*Проверка степени достоверности* должна производиться по следующим критериям: логике изложения текста заявления, проработанности оборотов и динамичности речи, «разбега» фраз; полноты изложенного материала и его завершенности.

б) *Биография* является документом, пригодным для обзора динамики профессионального и личностного развития и становления личности кандидата. Она настоящая «сокровищница» в руках аналитиков. Заслуживает внимания *внешний вид* биографии.

Проверка биографии предусматривает анализ *пути профессионального* *становления,* уровня побуждений нанимаемого, структуры характера, социального окружения, *статуса* предприятия. В жизнеописании могут быть выявлены «пробелы», причинами которых являются намеренно вуалируемая болезнь, безработица, отбывание наказания, бездеятельность. Наличие таковых раскрывает сущность натуры, кризис личности.

в) *Свидетельства школьные.* Эти документы заслуживают самого пристального внимания и их анализа работниками служб персонала.

*Школьные свидетельства* имеют весомость и значимость преимущественно для молодых кандидатов. Ценность их утрачивается по мере увеличения срока окончания школы. В этом документе подвергаются анализу оценки по математике, гуманитарным предметам, позволяющие выделить: область интересов, отсутствие воли, инертность в учебе либо собранность, ответственность, работоспособность, упорство, усердие, свидетельствующие о стабилизации результатов.

г) *Свидетельства квалификационные* являются гарантией продвижения в дальнейшей профессиональной карьере. В зарубежной практике используется система «косвенных выразителей», посредством которых неблагоприятные качества и неблаговидные поступки кандидата фиксируются в документе закодированно. В связи с этим изложены рекомендации по работе с этим документом:

достоверность документа подтверждается имиджем работника и учреждения, выдавшего его;

свидетельства следует читать «между строк»;

при наличии *нескольких свидетельств* следует проверить их принадлежность одной или разным профессиям; наличие интервалов времени между их выдачей;

необходимо *проанализировать поступательные перемещения* внутри фирмы и за ее пределами;

следует обратить внимание на *скрытый подтекст представленных характеристик,* а также *аргументацию расторжения* трудового соглашения.

д) *Фотография.* По поводу необходимости ее представления работники служб персонала высказывают противоречивые мнения. Одни утверждают, что хороший фотограф за секунду способен придать благоприятный облик кандидату с ущербным видом, и наоборот.

Однако многие работники служб управления персоналом высказываются о необходимости предоставления претендентом этого документа по следующим соображениям:

-он служит специалисту по управлению персоналом «поддержкой» памяти при идентификации фамилии;

-облегчает отбор для «совместной работы»;

-позволяет определить степень неряшливости, небрежности;

-выявляет наличие у кандидата чувства высокомерия, гордости, принципиальности;

-подтверждает ценность жизненных установок, уровень самооценки, успех, личное достоинство.

Предприятиям предоставляют право использовать физиогномические таблицы, содержащие до 200 признаков, позволяющие получить «клише представлений» о претенденте для формулировки вывода о его дальнейшей пригодности фирме.

Тема 9. Профессиональное развитие и обучение персонала

9.1 Системы управления профессиональным развитием: цели; средства достижения; финансовые затраты на профессиональное развитие

Обучение - это систематический процесс целенаправленного изменения знаний, рабочих навыков, мотивации и/или поведения. Самым важным в этом определении является акцент на изменении как результате. То есть обучение понимается не столько как процесс передачи и получения информации, а как процесс изменений в результате получения или передачи какой-либо информации.

В современных условиях жесткой конкуренции необходимо изначально задать высокий темп изменения - только так можно победить на рынке. В противном случае компания обречена на проигрыш в конкурентной борьбе, какую бы лидирующую стартовую позицию она не занимала изначально. Поэтому любая компания должна думать об обучении.

Главная задача - задать определенный темп изменения, создать развивающуюся организацию.

*Реактивное и проактивное обучение*

Реактивное обучение имеет своей целью устранение возникших проблем. Например: повторяющиеся отклонения в качестве выпускаемой продукции. Причины могут быть следующими: несовершенство технологии, несовершенство оборудования и несоответствие квалификации исполнителя. Если суть проблемы состоит в недостаточной квалификации исполнителей, то решение может быть довольно простым - определить пробелы в квалификации и устранить их.

Проактивное обучение направлено на предупреждение проблем. Например: Вы собираетесь внедрить систему контроля затрат по местам их возникновения. Эффективность метода не подвергается сомнению, соответствующая процедура и необходимые инструкции разработаны, но есть сомнения в том, что менеджеры реально готовы к исполнению. Можно организовать однодневный тренинг (в прямом его значении) и, таким образом, предоставить необходимую информацию. Заодно и выяснить причины возможного сопротивления, которое всегда сопровождает нововведения.

*Преимущества, которые дает систематическое обучение:*

|  |
| --- |
| Уменьшение времени и стоимости освоения специальности или повышения квалификации. Люди учатся быстро, выполняя работу в соответствии с принятыми стандартами, с минимальными затратами материалов, минимальным риском нанести ущерб своему здоровью или сломать оборудование. |
| Повышение эффективности работы отдельных сотрудников и групп, улучшение качества выполнения работы, соблюдение сроков. |
| Уменьшение времени, необходимого для контроля выполнения работы. |
| Уменьшение количества прогулов, опозданий, дисциплинарных нарушений. |
| Повышение эффективности процесса набора персонала. |
| Обучение является хорошим мотивирующим фактором при найме новых сотрудников. |
| Снижение текучести кадров зa счет более полного использования возможностей отдельных сотрудников и более полною удовлетворения от работы. |
| Снижение затрат на заработную плату и льготы. |
| Снижение сопротивляемости нововведениям. |

*Определение уровня затрат на обучение.*

Хорошо известно, что убедить высшее руководство в то, что обучение персонала является выгодными инвестициями достаточно сложно. В связи с этим существует распространенная практика определять уровень затрат на обучение "на глаз". И главный критерий в этом случае - величина абсолютной цифры. Если она кажется руководству большой , ее урезают. Но, что интересно, эта цифра никогда не кажется руководству маленькой.

Можно использовать два метода для определения прямых затрат на обучение:

как определенный процент от годового оборота организации,

как определенный процент от фонда оплаты труда.

Практика показывает, что при исчислении размера затрат, как процента от годового оборота, реально организации расходуют на обучение суммы, находящейся в диапазоне 0,25% до 3% годового оборота.

В маленьких или средних организациях плановая цифра расходов на обучение в размере 0,5% от годового оборота была бы вполне достаточной для того, чтобы удовлетворить необходимость в обучении персонала.

Более действенным подходом является расчет прямых затрат на обучение в зависимости от размера затрат на оплату труда работников.

В настоящий момент не многие организации включают в годовые бюджеты затраты на обучение. Причины этого имеют как объективный, так и субъективный характер. Важно помнить, что бюджетирование обучения является одним из аспектов реального выполнения планов по обучению. Опросы руководителей показывают, что необходимость "выпрашивать" средства, значительно снижает их мотивацию к организации обучения собственных подчиненных. Кроме того, бюджетирование определенного размера затрат на обучение позволяет лучшим образом осуществлять контроль за соответствующей статьей расходов и добиваться повышения эффективности производимых затрат.

*Методы составления бюджета на обучение:*

Затраты на обучение определяются как накладные расходы, распределенные между подразделениями и отделами пропорционально количеству людей. (Централизованный метод).

Затраты на обучение планируются подразделениями и отделами в зависимости от реальной необходимости и специфики их деятельности. Это означает, что бюджет подразделений и отделов может существенно различаться. (Децентрализованный метод).

*Преимущества централизованного бюджета:*

простой и надежный способ контроля затрат и качества общения.

*Возможные недостатки централизации бюджета:*

снижение мотивации сотрудников и менеджеров,

недостаточное участие линейных менеджеров и, как следствие, недостаточный уровень ответственности за обучение своих сотрудников,

недостаточный учет мнения линейных менеджеров.

*Преимущества децентрализованного бюджета:*

обеспечивает непосредственное участие линейного руководства в процессе организация обучения персонала,

усиливает связь между целями организации и конкретным обучением сотрудников.

*Возможные недостатки централизации бюджета:*

линейное руководство имеет тенденцию уделять больше внимания текущему обучению, в ущерб стратегическому,

несоблюдение процедуры анализа необходимости в обучении,

дублирование курсов и, как следствие, увеличение затрат,

недостаточный контроль качества и эффективности обучения.

Выбор обучающих методов зависит от конкретной ситуации и возможностей организации. Пожалуй, есть только одно непреложное правило: метод должен соответствовать поставленной цели и задаче. К сожалению, очень часто случается так, что руководители выбирают не вполне адекватные методы, руководствуясь второстепенными параметрами.

*Параметры, от которых зависит выбор методов обучения (в порядке уменьшения значимости):*

Цель и задачи обучения.

Прямая и косвенная стоимость обучения.

Срочность (время, отпущенное на обучение).

Состав участников (их квалификация, мотивация, предыдущая подготовка).

Квалификация и компетенция преподавателей.

9.2 Методы профессионального обучения персонала

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ

Адаптация вновь принятых или назначенных сотрудников

Анализ рабочих действий и процедур

Анализ существующих проблем и создание программ их устранения

Бенчмаркинг (Benchmarking) - оценка деятельности организации на основе стандартов деятельности подобных организаций

Группы и кружки качества

Демонстрация приемов работы

Дискуссии и обсуждения

Дистанционное обучение

Заочное обучение

Изучение и использование программного обеспечения

Изучение описанных ситуаций (case study)

Индивидуальное обучение

Инструктаж на рабочем месте

Использование диагностического инструментария и анализ результатов

Использование пособий

Консультирование

Моделирование ситуаций

Наставничество

Обучение других сотрудников

Обучающее замещение

Ознакомление с опытом

Передача полномочий (делегирование)

Передача опыта

Поддержка рабочих групп

Подготовка документов (докладов, обзоров, докладных записок и т.д.)

Подготовка и развитие рабочей команды

Подготовка пособий, руководящих документов и инструкций

Работа с учебными материалами (видеофильмы, подборка материалов и т.д.)

Разработка рабочих процедур и стандартов

Расширение круга обязанностей

Ролевые игры

Ротация рабочих мест

Семинары, выставки, симпозиумы

Самообразование

Специальный набор заданий

Создание рабочих программ

Создание обучающих программ

Стажерство

Тренинг

Участие в выставках и других мероприятиях в качестве представителя

Участие в обучающих программах

Участие в проектах

Чередование рабочих операций

Чтение

*Основными методами обучения на рабочем месте являются*:

1. *Инструктаж* представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж, как правило, ограничен во времени, ориентированном на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося. Каждый новый сотрудник Макдоналдса получает инструктаж от более опытного коллеги о том, как встречать посетителя, пользоваться кассовым аппаратом, упаковывать заказ. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому он столь широко используется на всех уровнях современных организаций.

2. *Ротация* представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями. Помимо чисто обучающего эффекта, ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями, расширяет социальные контакты на рабочем месте.  
 Вместе с названными достоинствами ротация обладает одним серьезным недостатком, который необходимо учитывать при планировании профессионального обучения, — высокими издержками, связанными с потерей производительности при перемещении работника с одной должности на другую.3.*Ученичество и наставничество* ("коучинг") являются традиционными методами профессионального обучения ремесленников. С древних времен, работая рядом с мастером, молодые рабочие изучали профессию. Этот метод широко распространен и сегодня, особенно там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов, — медицине, виноделии, управлении.

3. Однако современные ученики не обязательно проводят все свое время, наблюдая за тем, как работает наставник, и оказывая ему помощь, они могут занимать ответственные должности и работать самостоятельно. Их ученичество заключается в наличии более опытного человека, постоянно следящего за их развитием, оказывающего помощь советами, подсказками и т.д. Данный метод требует особой подготовки и склада характера от наставника, которым практически невозможно стать по распоряжению сверху. Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. В этом смысле данный вид обучения является оптимальным для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных задач. В то же время такое обучение часто бывает слишком специальным для развития потенциала сотрудника, формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций, поскольку не дает ему возможности абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Для достижения таких целей более эффективны программы обучения вне рабочего места. *Лекция* является традиционным и одним из самых древних методов профессионального обучения. В ходе лекции (которая сегодня может с успехом быть записана на видео и показана многим группам слушателей), представляющей собой монолог инструктора, аудитория воспринимает учебный материал на слух. Лекция является непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты. Лекции чрезвычайно эффективны с экономической точки зрения, поскольку один инструктор работает с несколькими десятками, сотнями и даже тысячами учеников (если используется видео или Интернет). Ограниченность лекций как средства профессионального обучения связана с тем, что слушатели являются пассивными участниками происходящего — лекция не предполагает практических действий со стороны обучающихся, их роль ограничивается восприятием и самостоятельным осмыслением материала. В результате практически отсутствует обратная связь, инструктор не контролирует степень усвояемости материала и не может внести коррективы в ход обучения. *Рассмотрение практических ситуаций* (кейсов) позволяет в определенной мере преодолеть этот недостаток. Данный метод обучения предполагает анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия, групповое обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует их работу. Использование данного метода позволяет участникам программы обучения познакомиться с опытом других организаций (содержание конкретной ситуации), а также развить навыки анализа принятия решений, разработки стратегии и тактики. Для успешного использования метода практических ситуаций от обучающихся требуется определенный уровень профессионализма и теоретических знаний, которые должны быть развиты на рабочем месте или с помощью других методов обучения. *Деловые игры* представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр состоит в том, что, являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и тем самым продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия. Деловые игры бывают как глобальными (управление компанией), так и локальными (проведение переговоров, подготовка бизнес-плана). Использование этого метода позволяет обучающимся исполнять различные профессиональные функции и за счет этого расширить собственное представление об организации и взаимоотношениях ее сотрудников. Например, исполняющий во время деловой игры роль директора по продажам директор завода может гораздо лучше понять, под влиянием каких факторов складывается спрос и цена на продукцию компании, отношения с заказчиками и т.п., а следовательно, по-другому посмотреть на свои функции и на производимую его заводом продукцию. Инструктор может усилить данный момент, задавая участникам игры определенный тип поведения, т.е. моделируя его. Деловые игры достаточно полезны с точки зрения выработки практических, управленческих (составления планов, проведения совещаний, переговоров) и поведенческих навыков (удовлетворение потребностей клиентов, ориентированности на качество, сотрудничество). Они менее эффективны для усвоения теоретических знаний и овладения новыми профессиями. Деловые игры дорогостоящи, поскольку для их подготовки требуются специальные навыки и довольно много времени; эффективный разбор деловой игры, имеющий чрезвычайное значение для эффективности этого вида обучения, также требует участия специально подготовленных инструкторов.

*Самостоятельное обучение* является наиболее простым видом обучения — для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время, — обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно. Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств — аудио и видеокассет, учебников, задачников, обучающих программ.

Основной чертой самостоятельного обучения является его индивидуальный характер. Обучающийся может определять темп обучения, число повторений, продолжительность занятия, т.е. контролировать важные параметры процесса обучения, являющиеся заданными при других методах. В то же время индивидуальный характер лишает самостоятельное обучение одного из важнейших условий эффективности — обратной связи, обучающийся предоставлен самому себе. Развитие персональных компьютеров и их мультимедиа приложений позволяет в значительной мере преодолеть этот недостаток.

*Особенность электронного обучения по сравнению с другими видами повышения квалификации.*

*Во-первых*, электронные каналы доставки становятся частью всех вышеупомянутых методов обучения: от мультимедийного компьютерного курса до лекции или инструктажа. В этом смысле электронное обучение даже не является в строгом смысле индивидуальным видом обучения, это именно канал доставки образовательного материала.

*Во-вторых*, электронное обучение обеспечивает огромный охват внутри организации и повсеместную доступность даже самых специализированных курсов. Это уже новое качество процесса обучения.

*В-третьих*, электронное обучение может быть как синхронным, так и асинхронным, т.е. передаваться в записи. В этом последнем случае оно все более приобретает функцию хранения и управления знаниями внутри организации, превращения в часть информационной структуры предприятия.

В существующих сегодня компьютерных программах обучение происходит в режиме постоянного диалога обучающегося с компьютером, причем этот диалог ведется с помощью различных средств общения — компьютерной клавиатуры, голоса, видеоизображений, графических материалов и рисунков. При сохранении преимуществ индивидуального обучения (контроль скорости, повторение, доступность), использование средств мультимедиа дает возможность поддержания постоянной обратной связи и корректировки процесса обучения, что значительно повышает его эффективность. Исследования американских ученых показали, что компьютеризированное обучение с использованием средств мультимедиа обеспечивает более высокую степень усвояемости материала (на 30%) и более высокий процент запоминания, чем традиционные методы.

В отличие от традиционных методов профессионального обучения при компьютеризированном обучении основные издержки связаны с разработкой, а не с реализацией программ обучения. Однако после того как программа разработана, обучение практически ничего не стоит организации, т.к. для ее использования не нужно ни инструкторов, ни помещений, ни учебных материалов. Поэтому при большом числе обучающихся компьютеризированные программы становятся экономически очень выгодными.

9.3 Этапы процесса профессионального обучения

*Наиболее часто встречающаяся модель организации процесса обучения состоит и 4 стадий:*

|  |
| --- |
| Анализ необходимости в обучении. |
| Определение стратегических и тактических целей, а также формулировка задач - практических результатов и действий, необходимых для достижения целей. |
| Организация обучения. |
| Оценка результатов. |

*1. Анализ необходимости в обучении*

Анализ необходимости в обучении персонала является ключевым процессом в организации обучения. От качества проведения анализа зависит эффективность затрат и результативность последующей деятельности сотрудников. Анализ начинается с оценки потребностей - выявления специфических учебных активностей, необходимых для достижения организацией своих целей. Желательно, чтобы такая оценка проводилась систематически.

Наиболее распространенные направления изменений:

Организация планирует продвигаться на новые рынки или выпускать новую продукцию. Есть ли у вас необходимые контакты, технический опыт, знание особенностей новых рынков? Готовы ли силы продаж к тому, чтобы продавать новый продукт?

Вы закупаете новое оборудование. Готовы ли сотрудники к тому, чтобы использовать оборудование с максимальной эффективностью? Достаточен ли уровень их квалификации?

Вы вводите новые системы.Достаточно ли готовы те, кто будет внедрять эти системы? Смогут ли сотрудники воспользоваться преимуществами новых систем? Смогут ли они вообще работать?

Ответы на эти вопросы помогут Вам определить общие направления, в которых необходимо обучение.

*Три уровня анализа необходимости в обучении*

*Уровень организации.* Обучение, необходимое для повышения эффективности организации в целом. Например, изменение ценностей, изменение идеологии работы с заказчиком, клиентом.

*Уровень группы.* Цель - повышение эффективности групп. Например, изменения, в бухгалтерском учете, изменение требований по технике продаж, изменение в технологии производства или открытие уникального заказа.

*Индивидуальный уровень.* Повышение эффективности работы отдельных сотрудников. Например, использование нового оборудования, повышение управленческой компетенции, приобретение каких-либо навыков или освоение управленческих технологий.

*2. Определение целей и задач обучения*

После определения областей, нуждающихся в изменении или улучшении, необходимо конкретизировать цели и задачи для каждого курса или направления. Для этого будет полезно прописать следующее:

*Желаемые результаты*

Выразить желаемые результаты обучения в виде описания реальной необходимости организации, либо конкретного сотрудника, и придать им какое-либо численное значение. Например, сократить количество жалоб покупателей на 6%. Или повысить скорость печати до 120 знаков в минуту. Иногда цели обучения достаточно сложно выразить в количественных единицах. Если это действительно невозможно, сделайте детальнее описание того, как будет выглядеть улучшаемый процесс по завершению обучения. Вы удивитесь, обнаружив, как просто выявить факторы, которые поддаются измерению.

*Требуемые стандарты*

Понятно описать требуемые стандарты, которые должны быть достигнуты в результате обучения. Для этого, прежде всего, необходимо определить качественный и количественный объем навыков, которые необходимо выработать: провести инвентаризацию существующих в компании навыков, проанализировать различия между необходимым и уже существующим объемом навыков, определить объем дефицитарных навыков.

Потребность организации в дефицитарных навыках напрямую зависит от целей и стратегии организации, уже имеющихся навыков и сущности ожидаемых изменений.

В итоге Вы получите следующее:

|  |
| --- |
| Базу для разработки курса и выбора метода обучения, |
| Критерии для оценки эффективности обучения, |
| Критерии выбора участников обучения, |
| Основу для размышлений о том, как использовать вновь приобретенные качества наилучшим образом. |

*Конкретизация задач*

Конкретизировать задачи по направлениям поможет сбор и анализ информации в следующих областях:

*Служба управления персоналом*

Планирование человеческих ресурсов,

Организационный анализ,

Анализ рабочих операций,

Анализ текучести кадров,

Анализ потерь рабочего времени (большие опоздания, неразрешенное отсутствие),

*Управленческая информация*

Анализ объема продаж,

Анализ объема выпускаемой продукции,

Анализ качества продукции и услуг,

Анализ инцидентов и отклонений,

Анализ финансовых показателей,

Анализ отзывов заказчиков и покупателей.

*Информация о деятельности сотрудников*

Анализ эффективности работы сотрудников,

Анализ компетенции сотрудников.

Чаще всего компаниям необходимо ликвидировать разрыв между требованиями к должностным навыкам работника, изменить стиль работы, принятый в организации, получить преимущество в конкурентной борьбе или мотивировать работников. Спектр этих проблем охватывают вполне конкретные бизнес-тренинги, которые по содержанию (по задаче, которую они призваны решить) можно классифицировать следующим образом:

Самоорганизация (тайм-менеджмент, планирование, изменение мотивации, развитие мышление, развитие способности индивидуально принимать решения).

Организация других (лидерство, развитие сотрудников, делегирование, контроль и обратная связь, умение отбирать и развивать сотрудников).

Командная работа (тренинг командной установки, влияние в команде, командные способы принятия решений, выработка норм взаимодействия в команде, способность разрабатывать миссию команды или организации).

Ориентация и влияние на клиента (техника продаж, техника переговоров, сервисная установка, клиент-центрированный подход, проведение презентаций, выставок, публичное выступление).

*3. Организация обучения*

После того, как Вы закончили стадию предварительного анализа Вы знаете следующее:

|  |
| --- |
| Потребность организации в изменениях и улучшениях (бизнес-план), |
| Области деятельности организации, которые могут быть улучшены с помощью обучения (стратегия в области обучения), |
| Возможности и приоритеты в области обучения персонала (политика по обучению), |
| Различия между требуемым и реальным уровнем квалификации и компетенции сотрудников (анализ) необходимости в обучении, |
| Цели и задачи конкретных направлений и курсов обучения, |
| Потенциальных участников. |

Теперь Вы готовы приступить к организации собственно обучения. Начать лучше всего с плана и бюджета.

*Планирование обучения.*

Обычно организации, по меньшей мере, раз в год проводят анализ необходимости в обучении с целью подготовки плана и бюджета обучения на следующий год. Как правило, организации используют годовое планирование и непосредственно перед составлением годового бюджета разрабатывают годовой план обучения персонала по четырем направлениям:

Обучение, повышение квалификации и развитие компетенции руководящих работников.

Специальные курсы для различных категорий персонала.

Обучение специалистов.

Индивидуальная потребность в обучении. Сотрудники имеют вполне определенные потребности в обучении и свои собственные стремления. Все это выясняется в процессе аттестации. Аттестация используется для того, чтобы выяснить, что же, по мнению персонала, им нужно, в дополнение к тому, что им нужно с точки зрения организации.

9.4 Оценка эффективности профессионального обучения

*4. Оценка результатов*

Оценка обучения обычно производится по двум основным критериям:

|  |
| --- |
| Качество: организация, используемые методы, продолжительность, содержание. |
| Эффективность: эффективность преподавателя, учебных и вспомогательных материалов. |

Можно воспользоваться критериями измерения эффективности обучения по Киркпатрику: *реакция* - понравилась ли программа обучаемым, *знания* - какие принципы-факты и концепции усвоены, *поведение* - изменилось ли оно после обучения, *результаты* - каковы результаты в объективных показателях.

*Модель оценки*

Традиционная модель оценки обучения содержит:

|  |
| --- |
| уровень организации и проведения курса, |
| ожидания участников непосредственно перед началом курса, |
| описание того, что участники узнали из курса обучения, |
| соответствует ли содержание курса и работа преподавателя заявленным целям, |
| достигли ли участники необходимых стандартов или уровня компетенции, |
| какой эффект общение оказало на улучшение деятельности организации. |

*Измерение результатов*

Одна из самых больших проблем в оценке результатов обучения состоит в сложности нахождения численных критериев для измерения. Сразу оговоримся, что не все результаты могут быть измерены в числах. Например, очень трудно найти критерий, выражающий уровень мотивации персонала. Конечно, это можно измерить с помощью косвенных критериев, таких как количество рабочих часов, потерянных из-за опозданий или неразрешенного отсутствия. Но, поскольку, потери рабочего времени могут зависеть от нескольких причин, достоверность данного критерия будет достаточно сомнительна. Вместе с тем, попытки измерения результатов обучения в конкретных цифрах всячески приветствуются руководством организации, так как, пусть даже не очень достоверно, но, все же, дают возможность придать результатам финансовое выражение.

Чтобы провести эту оценку, необходимо сделать следующее:

Измерить финансовые показатели перед обучением,

Определить области, нуждающиеся в улучшении,

Установить выполнимые задачи по улучшению,

Использовать эти задачи в качестве основных целей обучения,

Удостовериться, что все участники правильно понимают, чего от них ждут,

Оценить, достигло ли обучение поставленных целей,

Измерить финансовые показатели после обучения.

Придав результатам количественное и денежное выражение, вы сможете легко оценить, стоило ли конкретное вложение потраченных денег, времени, сил. Эту оценку можно проводить как на уровне подразделений, так и на уровне всей организации, хотя на практике реализация этих действий достаточно сложна.

*Ответственность за обучение*

Участники процесса обучения:

*Высшее руководство.* Высшее руководство нести ответственность за обучение персонала не может - его задача определять стратегическое направление.

*Руководители среднего уровня управления.* Руководители среднего звена непосредственно работают только с линейными руководителями, значит реальной ситуацией в области квалификации персонала они не владеют. У них нет полного представления о разрыве между реальной и необходимой квалификацией.

*Линейные руководители.* Линейные руководители знают все о работе, которую выполняют их подчиненные, и в состоянии оценить их реальную квалификацию и компетенцию.

*Работники.* Сотрудники организации всех уровней и должностей самостоятельно несут ответственность за свою квалификацию.

Тема 16. Управление карьерой

16.1 Планирование и развитие карьерой в современной организации

*Карьера* – это предмет выбора субъекта, это динамика положения субъекта в профессионально квалификационном положении и структуре фирмы.

Отражает специфику качества и количества труда конкретных работников данной фирмы.

Некоторые аспекты теории Джона Голланда, который исследовал и предложил теорию выбора карьеры. Голланд считает, что выбор есть выражение личности, а не какая-то случайность или предоставленный шанс. Он также считает, что карьерные достижения находятся в соответствии с личностью и видом деятельности или работы.

1. *Реалистический тип* – такие люди обладают атлетическими или механическими возможностями, любят работать с механизмами, техникой.

2. *Исследовательский тип* – эти люди любят учиться, исследовать, наблюдать, анализировать, принимать решения. То есть это люди , отдающие предпочтение деятельности познавательной, аналитической методисты, согласно классификации Голланда называются «учеными –исследователями».

3. *Артистический тип* – любят учиться, находиться в неформализованных ситуациях, обладают способностями к творчеству. Это экспрессивный, оригинальный человек, обладающий умением представлять что-либо или кого-либо. Человек с богатым воображением и тонкой интуицией.

4. *Предпринимательский тип* – этим людям характерно желание и свойство оказывать влияние на других людей ради экономической и организационной выгод. Человек, отдающий предпочтение работе, позволяющей ему управлять, влиять.

5. *Конвенциональный тип* – люди, которые любят расчеты, вычисления, работу с фактами, предпринимательскую деятельность, связанную с систематическим манипулированием данными, цифровой информацией, записями. Почтительно относятся к инструкциям.

6. *Социальный тип* – эти люди искусны в речах, любят работать с людьми, контактны, коммуникабельны, любят разъяснять, оказывать помощь и работать вместе с людьми. Голланд считал, что один из типов всегда доминирует в человеке, но человек приспосабливается к условиям и использует спектр отражений в рамках двух или более типов.

*Планировать карьеру* – создать условия для непрерывного преодоления человеком достигаемых уровней. Необходимо увязывать этапы жизни и стадии карьеры. Вудкок и Фрэнсис выделили *основные этапы трудовой жизни*:

1. Обучение;

2. Включение – начальная карьера – в 20-24 года, вхождение в организацию и нахождение своего места.

3. Достижение успеха – период стремления заявить о себе, период достижения успехов, желание и необходимость признания;

4. Профессионализм. Высокий профессионализм, характеризуется расширением сферы применения способностей, знания. Новые обучения, упрочение занимаемого положения – 35-45 лет.

5. Переоценка ценностей. Довольно ответственный период - переоценка своих собственных достижений, пересмотр значений проделанной работы, возможные сомнения в правильности выбора (карьеры, профессии) – 50-60 лет.

6. Мастерство. Характеризуется акцентом на развитие других людей, прежде всего молодежи, желание с одной стороны помочь развитию, решить задачи организации, с другой стороны – желание продемонстрировать собственное мастерство, стремление к благополучию – 60 - ... лет.

7. Пенсионный период.

16.1 Основные методы и средства, обеспечивающие управление карьерой

Человек должен определиться в выборе средств, необходимых для продвижения по служебной лестнице (тренинг, обучение), в зависимости от желаний и возможности.

Организация должна определить свои *потребности и возможности в сфере планирования карьеры.*

Наиболее распространенные в практике *методы оценки человека* относятся:

1. *Индивидуальное консультирование* (тесты, интервью, собеседование), затем осуществляется последовательная проработка совместно консультанта с работником различных вариантов карьеры. Этот подход довольно дорогой, его применяют к работникам с большим стажем.

2. *Групповая сессия* – более дешевый способ, рассчитан на работу с группой, более дешевый.

3. *Различные формы самооценки*. Самый дешевый с точки зрения экономических затрат. Используется чаще всего как дополнительный способ, средство оценки самокритичности.

4. *Консультирование* (не только человека, но и организации) менеджером по персоналу и консультирование непосредственным руководителем. Менеджеры по персоналу знают коллектив, обладают навыками оценки, умеют корректировать работу как руководителя, так и подчиненного.

5. *Реализация через оценочные центры, формирование базы для развития карьеры*. В этих центрах обычно проводится оценка слабых и сильных сторон в определенных областях: область с анализом проблемы, с одной стороны область коммуникаций, с другой стороны – область целей, принятия решений, а именно владение современными методами теории и практики, с разрешением конфликтов, в области обучения мотивации работников, в области сферы контроля за работниками, область связанная с рациональным использованием времени. Центры помогают каждому работнику сформулировать реалистические цели и помогают ему выдвинуть свои задачи и цели продвижения. Эти центры дорогие, туда обращаются чаще управленцы.

6. *Метод перспективной профессиональной поддержки*. Он сочетает в себе индивидуальное конструирование и экономическое групповое. Состоит из трех этапов:

6.1. Консультант проводит *семинар* для группы или телефонное собеседование (по времени около полвины дня). Как правило связан с ознакомлением по направлениям, объясняется суть и содержание развития карьеры, цели стоящие в рамках планирования, эффективность, именно роль конкретного работника в развитии карьеры.

6.2. *Тестирование*, тесты самооценки с вопросами и вариантами ответов. Первый тест по оценке личных и деловых качеств для выявления положительных и отрицательных сторон в сфере принятия решений, преодоления стрессов, в сфере определения сильных и слабых сторон, связанных с лидерством, творчество. Второй тест с профессиональной оценкой, выяснить в профессиональном плане склонности работника.

6.3. Консультант проводит *анализ результатов* предварительных этапов и дает ответ по каждому работнику. В этом ответе излагается характеристика профессиональных знаний, умений, мотивация этому человеку, интерес к сфере работы и служебного роста и соответствие этого интереса деловым качествам. Возможные варианты карьеры, даются рекомендации. *Планирование* состоит в степени определения целей, направления путей ведущих к их достижению. *Пути реализации целей* – последовательность должностей, на которых надо поработать прежде чем занять целевую должность, с другой стороны – набор средств для приобретения требуемой квалификации, навыков и опыта. Распространенной является *модель партнерства* по планированию и развитию карьеры. Существует несколько составляющих партнерства:

- работник;

- руководитель;

- служба управления персоналом.

Общая цель – сочетание потребностей и целей работников и организации.

*Особенности планирования карьеры в условиях управления японскими фирмами.*

*Негативы*: сопряжены с тем, что гарантии занятости не носят официальный характер а моральный, не фиксируются ни в каких документах. В условиях ухудшения финансового состояния нет никаких гарантий, что кто-то не будет уволен; консерватизм – ориентация на стаж, а не на компетентность.

*Типовая схема служебной карьеры японской компании*

Поступление на работу 20-25 лет. Оценка и проверка тех знаний, которые получим. Ориентация на дела компаний. Включает: квалификационный экзамен; программа адаптации работника в условиях фирмы и ориентация его в делах фирмы, дополнительные испытания (анализ результатов работы, наблюдение за ходом выполнения работ).   
Зачисление на постоянную работу. 26-35 лет. Ротация проводится по плану. Стажировка у лучших руководителей и специалистов. Внутренние, иногда зарубежные стажировки. Наставничество через повышение сложности заданий. Повышение квалификации на теоретическом уровне. Оценка систематическая.   
Должностное и профессиональное продвижение 36-65 лет. Анализируется выбор карьеры руководителя или специалиста.

Тема 17. Групповая динамика и разрешение. Конфликты в организациях

17.1 Сущность конфликтов. Типы конфликтов

Конфликт часто определяют как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Современная точка зрения на конфликт заключается в том, что в организациях, даже с эффективным управлением, некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, большее число альтернатив или проблем. Это делает процесс принятия решений более эффективным. Отсюда – конфликт может быть функциональным, ведущим к повышению эффективности организации, или дисфункциональным, приводящим к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности принятия решений.

Существуют четыре основных типа конфликта:

1. внутриличностный конфликт. Возникает, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу результатов его работы, что может происходить, в частности, из – за нарушения принципа единоначалия; когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Конфликт может являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку;

2. межличностный конфликт. В организациях чаще всего проявляется в виде борьбы людей за ограниченные ресурсы, статусы, место в управленческой иерархии, капитал, рабочую силу. Может проявляться как столкновение между личностями с различными чертами характера, взглядами и ценностями;

3. конфликт между личностью и группой. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой, тем самым, удовлетворить свои социальные и материальные потребности. Конфликт может возникнуть, если отдельная личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы;

4. межгрупповой конфликт. Возникают между группами, формальными и неформальными. Часто функциональными группами (например, между отделом сбыта и производства по поводу количества производимой продукции)

17.2 Причины и последствия конфликтов

Основными причинами конфликтов являются:

1. распределение ресурсов. В любых организациях ресурсы ограничены, поэтому руководство должно решать, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к конфликтам;

2. взаимозависимость задач. Поскольку организации являются системами из взаимосвязанных элементов, при неадекватной работе одного элемента взаимозависимость задач может стать причиной конфликта. Некоторые типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия;

3. различия в целях. В организациях специализированные подразделения сами формируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем общих целей;

4. различия в представлениях и ценностях;

5. различия в манере поведения и жизненном опыте;

6. неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Конфликты часто возникают из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчинённых точное описание должностных обязанностей.

Последствия конфликта становятся функциональными или дисфункциональными в зависимости от управления ими. Одно из функциональных последствий состоит в том, что проблема может быть решена таким путём, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению проблемы. Это сводит к минимуму трудности в осуществлении решений (враждебность, несправедливость), располагает стороны к сотрудничеству.

Конфликт может уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности (когда подчинённые не высказывают идей, которые противоречат идеям руководителей). Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи ведут к лучшему пониманию ситуации.

Если не найти эффективный способ управления конфликтом, то это может привести к следующим дисфункциональным последствиям:

1. рост чувства неудовлетворённости у персонала, усиление текучести кадров, снижение производительности;

2. меньшая степень сотрудничества в будущем;

3. сильная преданность своей группе и усиление негативной конкуренции с другими группами;

4. представление о своих целях как о положительных;

5. сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;

6. увеличение враждебности между сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;

7. придания большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

17.3 Методы и межличностные стили разрешения конфликтов

Существует четыре структурных метода разрешения конфликта:

1. разъяснение требований к работе. До сотрудников необходимо довести такие сведения, как уровень результатов, который должен быть достигнут, как предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила организации (подразделения);

2. координационные и интеграционные механизмы. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтом, так как подчинённый знает, чьим решениям ему подчиняться. Используются средства интеграции, такие, как использование служб, осуществляющие связи между функциональными подразделениями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания;

3. установление общеорганизационных комплексных целей. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий сотрудников, групп, отделов. Основная идея – направить усилия всех участников на достижение общей цели;

4. система вознаграждений. Люди, которые вносят вклад в достижение общих целей организации, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться.

*Основные межличностные стили решения конфликтов:*

1*. уклонение* – стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта или старается не попадать в ситуации, провоцирующие возникновение противоречий;

2. *сглаживание*. Апеллируя к потребности в солидарности, «сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта. В результате может наступить мир и гармония, но проблема останется. Растёт вероятность того, что в конце концов произойдет взрыв;

3*. принуждение*. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведёт себя агрессивно, пытается заставить принять свою точку зрения любой ценой. Стиль эффективен, когда руководитель имеет значительную власть над подчинёнными;

4. *компромисс* – характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Сводит к минимуму недоброжелательность, дает возможность быстро разрешить конфликт. Но использование компромисса на ранней стадии конфликта может помешать решению проблемы, сократить время поиска альтернатив;

5. *решение проблемы* – означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация является существенными для принятия решения, появление конфликтов надо поощрять и управлять ситуацией, используя данный стиль.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Алексеев А., Пигалов В. Деловое администрирование на практике — инструментарий руководителя. М.,2004г.

2. Анисимов Ю.П., Борисенко И.А. «Основы инновационного менеджмента». -Воронеж, 2000.

3. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Источник: ''Центр Кадровых Технологий - ХХ1 век'' (ЦКТ)

4. Борисова Е. генеральный директор компании "U-CONSULT" (Санкт-Петербург), Источник: Персонал-Микс.

5. Валовой Д.В. История менеджмента, М.:ИНФРА-М, 2000.

6. Вершигора Е.Е. Менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 356 с.

7. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада ЛТД», 2003.

8. Виханский О.С. Стратегическое управление. М., 2001.

9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 2003.

10. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2000.

11. Десслер Г. Управление персоналом. Пер. с англ. - М.: Бином, 2001.

12. Дизель П.М., Раньян У.М. Поведение человека в организации. М., 2000.

13. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород, 2001.

14. Здравомыслов А.П. Потребности. Интересы. Ценности. М.,2003.

15. Казанцев А.К. – Общий менеджмент, М.: ИНФРА-М, 2001.

16. Кнорринг В.И. Искусство управления. – М.: Издательство «БЕК», 2003.

17. Кохно П.А. и др. Менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2003.

18. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель… Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 2003.

19. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки. М., 2003.

20. Литягин А. «Методы профессионального обучения»., Журнал "Персонал" №38, 1999.

21. Литягин А. «Планирование и организация обучения персонала компании»., Журнал "Персонал" №41, 2000

22. Магура М.И., Курбатовой М.Б. "Современная система обучения персонала". – М.,2002.

23. Максимцов М.М., Игнатьева А.В. Менеджмент М. ЮНИТИ, 2001.

24. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2003.

25. Радугин А.А. – Основы менеджмента, М.: Центр, 2003.

26. Румянцева З.П., Соломатин Н.А. и др., Менеджмент организации. – М.: ИНФРА-М, 2000.

27. Русинов Ф.М., Разу М.Л. Менеджмент (современный российский менеджмент) – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2000.

28. Семенова И.И. История менеджмента. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

29. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2002.

30. Трудовой кодекс Российской Федерации. М., 2002.

31. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента, – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2003.

32. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2002.

33. http://www.ostu.ru/vzido/resurs/osn.manager/060500/rpmu.htm

34. Шекшня С. «Методы профессионального обучения»., Источник: "Elitarium.Ru -- Школа Национальной Элиты".

35. Щелокова С.С. Управление персоналом: Учеб. пособие. Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2000.

36. Чуйкин А.М. “Основы менеджмента”.

Раздел II

Важнейшие положения менеджмента могут найти отражение в основных действиях деловых игр, которые рекомендуется применять в учебном процессе.

Деловые игры являются достаточно универсальным инструментом изучения и анализа хозяйственных ситуаций на предприятиях, а также подготовки и принятия управленческих решений для обеспечения их эффективного функционирования. В рамках деловых игр, как правило, моделируются сложные комплексные процессы и ситуации и анализируются возможные варианты решения возникающих проблем, устанавливаются коммуникации между участниками и внешней средой, проводятся экспертные оценки управленческих решений и возможные последствия их реализации. При этом в рамках одной игры удается реализовать несколько различных методических приемов и инструментов менеджмента для поиска эффективных решений, сочетая аналитические и экспериментальные методы, моделирование и экспертные оценки.

Метод деловых игр в хозяйственной практике впервые был разработан и применен в нашей стране. Первая деловая игра, сформулирована М.М. Берштейн как организационно-производственное испытание, проведена в Ленинградском инженерно-экономическом институте в 1932 г. по материалам одного из ленинградских предприятий. Спустя четверть века, в 1957 г. группа ученых Американской ассоциации управления разработала и впервые провела с участием представителей 20 крупных фирм управленческую игру с применением ЭВМ и глубокой модельной проработкой ситуации. Современная практика менеджмента предусматривает применение большого разнообразия форм и видов игр, рассчитанных на многоцелевое использование и реализующие различные моделирующие и технические аппараты.

Цели деловых управленческих игр заключаются в приобретении ее участниками профессиональных знаний в области рыночной экономики, практических навыков решения задач, составляющих содержание практического менеджмента на промышленных предприятиях, действующих в условиях рыночной конкуренции.

Деловая игра как форма профессиональной подготовки и способ принятия управленческих решений позволяет успешно выполнять следующие задачи:

- стимулировать профессиональный интерес участников к учебному процессу;

- наглядно представить положение и возможные стратегии поведения предприятия в рыночных условиях;

- изучить состав и отработать в имитационном режиме взаимосвязь основных элементов предпринимательской деятельности и производственных фактов;

- практически представить задачи и освоить некоторые методы производственного менеджмента в деятельности предприятий, функционирующих в рыночных условиях;

- освоить методы и приемы оперативного контроллинга в управлении производством с целью объективной оценки экономических последствий любого управленческого решения;

- приобрести навыки интеллектуальной конкуренции в осуществлении менеджмента в условиях, максимально приближенных к реальной ситуации;

освоить навыки общения с современной компьютерной техникой при решении разнообразных задач производственного менеджмента и контроллинга в диалоговом режиме.

В качестве примера деловой игры можно предложить тему по управлению персоналом: «Вступление в должность руководителя».

*Деловая игра*

*«Вступление в должность руководителя».*

Обоснование темы игры.

Появление нового руководителя в коллективе – всегда событие прежде всего для его новых подчиненных, ибо за этим, как правило, нередко следуют изменения в привычном укладе трудовой повседневной жизни: от чего-то надо будет отказываться, что-то осваивать, к чему-то приспосабливаться. А никакая перестройка в жизни производственного коллектива не проходит если не безболезненно, то хотя бы бесследно.

Члены коллектива будут строить прогнозы-ожидания относительно характера, способностей, опыта и поведения руководителя, его первых действий. Естественно, они рассчитывают, что их предположения и надежды оправдаются. Более того, они встречают нового руководителя( как, впрочем, и любого нового человека в коллективе) завуалированными или прямыми предупреждениями: « У нас так не принято», « У нас так не делают», « Мы к этому не привыкли» и т.д. эти высказывания преследуют две цели: обезопасить себя от нововведений и приблизить поведение нового человека к желаемому образцу.

Кроме того, члены коллектива по-разному воспринимают весть о новом назначении: это зависит от отношения к прежнему руководителю, от удовлетворенности работой, от отношений в самом коллективе, от наличия перспективы профессионального роста, от личных установок и групповых стереотипов.

На практике наблюдается несколько типов проявления настроений и реакций на появление нового руководителя со стороны.

Тот или иной член коллектива может быть:

- удовлетворен сменой руководства, связывая с этим какие-либо позитивные сдвиги в организации труда, в жизни коллектива и в своей личной деловой карьере;

- безразличен – ему все равно. С каким руководителем работать, лишь бы деньги платили, а будущее его не очень волнует;

насторожен – ничего хорошего он не ждет от любого начальника, особенно от нового;

- не одобряет – на его взгляд, руководителей надо менять как можно реже;

считает, что руководителя нужно было найти в самом коллективе и незачем приглашать «варягов»;

- сам не прочь занять эту должность и соответственно не доволен новым руководителем;

- сохранил свою преданность прежнему руководителю и поэтому более других отвергает нового;

- согласен на любого руководителя, лишь бы он был знающим, решительным и действующим организатором.

Словом, сколько людей, столько и мнений. Но все подчиненные, независимо от их возраста, пола, квалификации, стажа, взглядов, будут сравнивать нового руководителя:

- с бывшим руководителем;

- с групповым эталоном, то есть лучшим членом коллектива;

- с моделью «идеального руководителя», принятой в данном коллективе.

*Вступление в должность* – большое событие и для самого руководителя, ибо это обретение права управлять, поощрять успех, наказывать нерадивость, это порог, за которым начинается новый неизведанный мир человеческих судеб, устремлений, вкусов, желаний, потребностей, ценностей и т.д. вхождение в новый коллектив вызывает у человека максимальное напряжение психики, активизирует мыслительную деятельность, обостряет восприятие.

В большинстве случаев поведение руководителя в новом коллективе опирается на прежний опыт или на теоретическую подготовку; формируется предварительной информацией, полученной от администрации или из бесед с предшественником; многое определяется той оценкой его работы, которую он (руководитель) получил ранее, в другом коллективе. Однако ни опыт, ни самая исчерпывающая информация, ни высокий авторитет в прошлом не могут служить новому руководителю гарантией от срывов, ошибок и неправильных действий.

Обеспечить относительный успех может специальная целевая подготовка руководителя, предусматривающая:

Умение представить себя новому коллективу при первом же знакомстве – нужно так рассказать о себе, о своих взглядах, чтобы это сразу же расположило подчиненных, чтобы они были избавлены от необходимости задавать «уточняющие вопросы»;

Способность разработать план личной работы в первые дни: Какие вопросы решать? С кем беседовать? Что смотреть? Какие отдать распоряжения? Какую получить информацию? – десятки проблем возникают у нового руководителя, и он не имеет права быть застигнутым врасплох, с первых шагов он должен закрепить за собой репутацию делового и решительного организатора;

Готовность принимать решения, оценивать ситуации, ставить вопросы, отвечать советовать, действовать. Деятельность руководителя в новом коллективе начинается в условиях неопределенности, и чем лучше он подготовлен действовать в любых ситуациях, тем меньше степень риска проиграть в глазах своих подчиненных.

Обучение искусству руководить следует отнести к разряду важнейших задач учебного процесса по дисциплине «менеджмент».

Цель деловой игры заключается в следующем:

1. Выявить социально-психологический и профессиональный кругозор слушателей, их наблюдательность, опыт в межличностных отношениях, знание функций руководителя;

2. Определить готовность студентов занять эту должность;

3. Выявить взгляды студентов на проблему вступления в должность;

4. Овладение студентами, на учебном примере, основными принципами методами подготовки к деятельности в роли руководителя.

*Процедура деловой игры*

(методические рекомендации преподавателю).

1-й этап: устное обоснование актуальности темы и цели деловой игры. Распределение ролей: из группы выбираются три человека, каждый из которых получает индивидуальное задание: первый – подготовиться к представлению в новом коллективе ( задание 1), второй – разработать план работы на первый день( задание 2), третий – разработать решения предлагаемых ситуаций ( задание 3). Трое непосредственных участников игры выбираются из числа группы помощников. Остальные студенты делятся на три группы экспертов, одна из которых будет оценивать выполнение задания 1 , вторая – задания 2. третья – задания 3. каждый ролевой участник и группы экспертов получают информацию о состоянии дел в цехе ( приложение 4). Время – 25 минут.

2-й этап: подготовка к игре. Исполнители ролей вместе с помощниками изолированно друг от друга и от группы слушателей готовят задания. Время подготовки – 35 мин.

В это же время экспертные группы, оставшиеся в аудитории, получают копии трех заданий, выданных непосредственно участниками игры. Знакомятся с критериями, по которым будут оцениваться выполнение заданий(приложения 1, 2, 3).

3-й этап: проведение игры. За стол перед аудиторией студентов садятся три участника игры вместе со своими помощниками. Первый участник произносит вступительную речь перед «новым коллективом», роль которого играют студенты учебной группы, отвечает на их вопросы. Затем второй участник игры знакомит группу с разработанным им планом работы на первый день вступления в должность руководителя. Третий участник рассказывает, с какими ситуациями он столкнулся в первый день и какие принял решения. Время – 45 минут.

4-й этап: групповая дискуссия. Представители экспертных групп сообщают о своих оценках, данных каждому участнику игры. Затем начинается общее обсуждение проблемы вступления в должность нового руководителя. Время – 15 минут.

5-й этап: подведение итогов. Преподаватель оценивает работу участников игры и экспертных групп, анализирует процесс игры, поведение и активность слушателей. Обращает внимание на ошибки и правильные решения, подчеркивает практическую значимость проведенного занятия. Время – 10 минут.

*Информация о состоянии дел в цехе.*

Цех производит обработку деталей, которые затем поступают в другие цехи. Выполнение заказов завода во многом зависит от результатов работы цеха.

Последние два года цех едва справляется с производственными заданиями.

В цехе большая текучесть кадров: в среднем коллектив ежегодно обновляется на 30-35 процентов. Около одной трети рабочих составляют молодые работники, не имеющие опыта, участились случаи нарушения трудовой дисциплины.

Растут непроизводительные расходы, потери от простоев, брака, увеличилось количество нарушений сроков ремонта оборудования.

Неблагополучное положение в цехе прежде всего порождено плохой организацией труда, отсутствием исполнительской дисциплины и ответственности за выполнение в срок заданий. Существуют и другие причины негативных явлений: частая смена руководителя . так, за два года на одну треть сменился состав мастеров и бригадиров. Ослаблен контроль со стороны администрации.

Три дня назад начальник цеха был освобожден от должности.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

ЗАДАНИЕ 1

Представьте себе, что вас утвердили в должности начальника цеха

(см. “информацию о состоянии дел”). Коллектив вас не знает. После рабочего дня назначено собрание. Подготовьте тезисы своего выступления по следующему плану:

Кто я? Что представляю как специалист и человек? Мое прошлое и настоящее.

Почему я согласился занять должность начальника цеха? Какие мотивы побудили меня прийти именно в этот цех?

Как я рассматриваю свои новые обязанности, права, полномочия? Как отношусь к функциям управления вообще? Как оцениваю их?

Что я ожидаю от коллектива цеха? На что надеюсь? Во что верю?

Как я себе представляю будущее нашего цеха: производственную деятельность и общественную жизнь коллектива?

Необходимо учесть, что члены коллектива будут строить различные прогнозы относительно вашего поведения и действий, и вашим подчиненным хотелось бы, чтобы их предположения и ожидания подтвердились уже в вашем первом выступлении. Оно должно быть кратким четким и убедительным. Подготовить его письменно.

Время на подготовку: 35 минут; на выступление перед членами коллектива – 10 минут.

Критерии оценки для задания 1.

Оценка проводится по пятибалльной шкале.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Оценка экспертов | | | | | | | Среднее |
| №№ ПП | Показатели | Ф И О экспертов | | | | | | | значение |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | оценки |
| 1.  2.  3.  4.  5. | Способность подготовить выступление  Краткость выступления  Четкость выступления  Убедительность выступления  Грамотность речи, умение говорить |  |  |  |  |  |  |  |  |

ЗАКЛЮЧЕНИЕ:

ЗАДАНИЕ 2

Завтра вы приступаете к исполнению новых ответственных обязанностей, и сегодня вам следует подготовиться к этому. В “Информации” дано описание дел в цехе.

Подумайте, какие завтра с утра возникнут перед вами задачи? С кем вы должны встретиться, побеседовать? Кому и о чем сообщить? Кому и что предложить? Какими проблемами заняться? Какие и от кого потребовать документы? С кем и какой обменяться информацией?

Ваш завтрашний день должен быть подготовлен и отрепетирован сегодня. Вы не имеете права в свой первый день быть застигнутым врасплох. Умение не растеряться – это первый экзамен в новом коллективе на звание начальника цеха. Если вы в первый же день не сможете заявить о себе как о способном организаторе и окажетесь в плену у “стечения обстоятельств” и “текучки”, то в дальнейшем вам трудно будет стать “хозяином положения”.

Что вы будете делать в первый день работы? Устанавливать деловые контакты? Разрешать наболевшие проблемы? Отменять устаревшие инструкции, нормы, правила?

Вам нужно учесть, что подчиненные ожидают от вас: новой существенной информации; вмешательства в создавшиеся накануне критические ситуации; советов, указаний, помощи; сохранения привычного уклада работы, заведенных порядков, невмешательства; критических замечаний; одобрения, похвалы; проявления заботы, внимания сочувствия…

Вас будут сравнивать с прежним начальником цеха. Ваши действия, распоряжения, вопросы, ответы; манеры, жесты будут оценивать. Разные люди воспринимаю вас по разному: одни довольны сменой руководителя, другие безразличны, третьи насторожены, четвертые не ждут от вас добра. Уже сегодня подчиненные строят прогнозы относительно вашего поведения и действий завтра. Им важно знать, оправдаются ли их ожидания.

Разработайте письменно план Вашего первого рабочего дня в должности начальника цеха. Время на подготовку – 35 минут; на изложение плана перед учебной группой – 10 минут.

Критерии оценки для 2

Оценка проводится по пятибалльной шкале

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Оценка экспертов | | | | | | | Среднее |
| №№ ПП | Показатели | Ф И О экспертов | | | | | | | значение |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | оценки |
| 1.  2.  3.  4. | Способность разработать личный план.  Деловые характеристики плана  Организационные характеристики плана  Решительность действий |  |  |  |  |  |  |  |  |

ЗАКЛЮЧЕНИЕ:

ЗАДАНИЕ 3

В связи с назначением Вас начальником цеха с завтрашнего цеха с завтрашнего дня приступаете к исполнению своих обязанностей. Отныне, в вашей власти будущее этого производственного коллектива. Вам доверены интересы коллектива, материальные ценности, наконец, выполнение производственной программы.

Вас ожидают сотни нерешенных вопросов, неожиданные проблемы, непредвиденные вопросы, поступки и действия ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности. Однако это не избавляет вас от обязанности правильно реагировать, справедливо оценивать, разумно мыслить и принимать оптимальные решения в каждом отдельном случае. От правильного поведения в первые же дни зависит ваш авторитет и будущий успех цеха. Многое зависит, например, от вашего самочувствия, уверенности в себе, от ваших оценок, отношения к людям, фактам, явлениям, от выбора решений, восприятия предложений, проектов, советов, требований, жалоб и т.д.

На основании имеющейся в ваше распоряжении информации дайте ответ на следующие вопросы. Как вы себя поведете, если в первый пребывания в должности начальника цеха:

Получите коллективную жалобу на одного из членов коллектива?

Бригадир заявление об увольнении?

Одна из работниц обратится с просьбой разрешить ей уйти сегодня на 2 часа раньше за счет переработки в прошлую пятницу?

К вам подойдет пожилой рабочий и в беседе о производственных делах попутно начнет ругать прежнего начальника цеха?

Заметите, что от одного из членов коллектива попахивает вином?

К вам подойдет начальник смежного цеха и начнет ругаться по поводу того, что ваш цех срывает ему программу – задерживает поставки узлов?

Вам доложат о поломке станка с программным управлением?

Вы соберете после работы начальников бюро для обсуждения производственных вопросов и в это же время вас неожиданно, без предварительного предупреждения пригласят на совещание к директору?

Дайте краткое, обоснованное описание поведения и действий в каждой ситуации. Описание должно включить в себя ответы на два вопроса: а) как мне хотелось поступить? б) Как я поступлю в действительности?

Время на подготовку – 35 минут; на сообщение принятых решений – 10 минут.

Критерии оценки для 2

Оценка проводится по пятибалльной шкале

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Оценка экспертов | | | | | | | Среднее |
| №№ ПП | Показатели | Ф И О экспертов | | | | | | | значение |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | оценки |
| 1.  2.  3.  4. | Готовность принимать решение  Умение оценивать ситуации  Умение отвечать на вопросы  Умение советовать |  |  |  |  |  |  |  |  |

ЗАКЛЮЧЕНИЕ:

*Глоссарий (толковый словарь)\**

Стратегия (strategy) – Общий всесторонний план достижения цели.

Стратегия ограниченного роста – стратегическая альтернатива, которая характеризуется целями, установленными на уровне прошлых достижений с учетом инфляции. Чаще всего используется в хорошо развитых отраслях со статичной внешней средой.

Стратегия роста – стратегия, при которой уровень краткосрочных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличивается по отношению к показателям предыдущего года.

Стратегия сокращения – стратегическая альтернатива, которая характеризуется установлением целей ниже достигнутого уровня или исключением некоторых направлений деятельности.

Структурные методы сокращения конфликтов – четыре метода разрешения конфликтов: уточнение перспектив, связанных с должностями, использование механизмов координации и интеграции; Установление новых, более сложных целей; использование механизмов поощрений.

Потребности (needs) – психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

Процесс управления (management process) – общий объем непрерывных взаимосвязанных действий и функций в рамках организации.

Риск (risk) – Уровень неопределенности в предсказании результата.

Руководитель, предприниматель (entrepreneurial, manager) – руководитель, который активно ищет новые возможности и добровольно принимает на себя риск, вводя изменения и совершенствования.

Сетка управления (managerial grid) – двухразмерный подход к оценке эффективности производства. Согласно этому подходу в руководстве различают 5 основных стилей: вертикальная ось сетки представляет “Заботу о людях”, а горизонтальная – “заботу о производстве”.

Функциональные области – области деятельности, в которых функционируют подразделения в интересах организации в целом. Сюда относятся маркетинг, производство, обучение кадров, планирование финансовых ресурсов.

Целевое управление – management byobiectives – МВО – процесс, состоящий из четырёх независимых этапов: I ) выработка ясной, сжатой формулировки целей;

Х) последовательность толкований в глоссарии даны в соответствии со структурой курса, а не по алфавиту.

2) разработка реалистических планов их достижения;

3) систематический контроль и измерение качества работы и результатов;

4) принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов.

Цели – в организации – это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе. Формальные организации определяют цели через процесс планирования.

Эффективность производства – рыночная стоимость произведённой продукции, делённая на суммарные затраты ресурсов организации.

Тактика – (taktik) – краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

Теория «х» - термин Дугласа Мак- Грегора, относящийся к оценке автократического руководителя его исполнителей. Такой руководитель считает, что люди не любят работать, лишены всякого честолюбия, предпочитают чтобы ими руководили, хотят защищённости, главный вывод – людей надо принуждать работать.

Теория «Y» - термин Дугласа Мак-Грегора.

В соответствии с этой теорией при соответствующих условиях люди будут стремиться к работе. Тогда как преданность целям организации является функцией вознаграждений, связанных с достижением цели.

Согласно этой теории большая часть населения обладает творческим потенциалом.

Компенсация по принципу «Кафетерия» - (cafeteria system of compensation) – система компенсации (денежное вознаграждение, выплаченное организацией своим сотрудникам за выполненную ими работу), в соответствии с которой служащим позволяется выбирать в допустимых пределах пакет дополнительных вознаграждений в наибольшей мере, отвечающих их потребностям.

Межличностный стиль решения конфликтов –

- пятизвенная классификация подходов к разрешению конфликтов: недопущение конфликтных ситуаций, сглаживание конфликтов, искусственное форсирование, использование компромиссов, решение ение. сути конфликтной проблемы.

Модель Портера – Лоулера – ситуационная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости.

Она включает пять переменных величин: усилия, ожидания, результативности, вознаграждения и удовлетворения.

Теория ожидания – концепция, согласно которой наличие у человека основных потребностей (недостаток чего-либо) не является единственным и достаточным условием мотивации его поведения на достижение какой- либо цели. Человек должен ожидать при этом, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели.

Теория справедливости – ситуационная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями, получаемыми другими людьми, выполняющими аналогичную работу. Если человек в этой ситуации считает, что его коллега получает большее вознаграждение, то он будет стремиться ликвидировать этот дисбаланса

Харизма - (charisma) – власть, основанная на силе личных качеств руководителя или его способности привлекать сторонников.

Власть примера (харизматическое влияние).