## Оглавление

Введение 3

1. Содержание и технология менеджмента 5

1.1 Понятие и сущность современного менеджмента 5

1.2 Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности 10

1.3 Функции и принципы менеджмента 15

2. Место и роль эффективного менеджмента в деятельности органи- зации (предприятия) 20

2.1 Пути и методы анализа качества и эффективности менедж- мента 20

2.2 Взаимосвязь стратегического и оперативного управления, их влияние на качество и эффективность менеджмента 24

2.3 Эффективность управления и направления её повышения 27

3. Практическая глава. Особенности развития личности в ОАО "Белгородэнерго" 29

3. 1 Стратегия развития 29

3. 2 Профессиональный рост сотрудников 31

3. 3 Механизм управления карьерным ростом работников 40

Заключение 45

Библиографический список литературы 46

**Приложения. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 47**

**Введение**

В ходе реформ в России произошли коренные изменения во всех областях жизни общества, и едва ли не самые кардинальные из них — в сфере экономики. Современный период экономического развития сопровождается ломкой старой социальной и политической системы, а в области управления — заменой административно-командной системы рыночной. Если судить по темпам 2003-2004 г., оживлению во многих отраслях народного хозяйства, в целом можно с уверенностью сказать, что рыночная экономика у нас вполне утвердилась, постепенно втягивает в себя все виды общественного производства.

Необходимым условием этих изменений является постоянное совершенствование управления в социальных системах на основе всестороннего использования достижений науки, техники и передового опыта. Особенно важны преобразования в различных сферах управления, поскольку меняется социально-экономическая система, возникают новые требования к управлению предприятиями, обусловленные рыночными отношениями.

Грамотное, квалифицированное управление (менеджмент) — это основа успешной работы предприятий. Поэтому интерес к нему стремительно растет. Большое внимание уделяется теоретическим и практическим проблемам менеджмента, его становлению и развитию.

Особенностью современного менеджмента является его направленность на эффективное ведение хозяйства в условиях дефицитности ресурсов, постепенное уменьшение регулирования производства административными методами, интенсификацию производства.

Современ­ный менеджмент должен способствовать развитию рынка, товарно-де­нежных отношений в оптовой торговле средствами производства, конвертируемости денег, стабилизации рыночных цен. Характерной чертой развития современного менеджмента является усиление тенденции технократизма, что проявляется во внедрении новых технологий управления на базе информационных технологий.

Актуальность темы курсовой работы состоит в том, эффективность управления определяется степенью взаимодействия сознательной управленческой деятельности с законами рыночной экономики. Рыночные отношения меняют взгляды на природу, роль, сущность и значение труда руководителя. На первое место выдвигается самостоятельность, инициатива, предприимчивость, творческое мышление, готовность к разумному риску. Управление совместной деятельностью людей и составляет сущность менеджмента — особого вида экономической деятельности.

Менеджмент определяется как интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения.

Оценка качества менеджмента актуальна не только для управления качеством деятельности. От того, насколько эффективен менеджмент в организации, зависит эффективность деятельности в целом, возможности и динамика развития организации, а также ее инвестиционная привлекательность.

Другими словами, оценка качества менеджмента – это стратегически важная информация в самом широком смысле слова. Сегодня любой руководитель, взявший на вооружение позиционные подходы к организации эффективного управления, получит явное конкурентное преимущество перед теми, кто действует по старинке.

Основная цель исследования состоит в изучении места и роли менеджмента в системе рыночных отношений и деятельности предприятий.

В соответствии с данной целью в исследовании были поставлены следующие задачи:

1. Дать определение понятию и сущности современного менеджмента.

2. Рассмотреть основные черты менеджмента как особого вида профессиональной деятельности.

3. Проанализировать функции и принципы менеджмента.

4. Провести анализ качества и эффективности менеджмента.

## ****1. Содержание и технология менеджмента****

#### 

#### 1.1 Понятие и сущность ****современного менеджмента****

Термины “менеджмент”, “менеджер” быстро и прочно вошли в наш словарный обиход, заменив используемые нами ранее термины “управление”, “управленческая деятельность”, “руководитель”, “директор”.

Термин “менеджмент” (“menedgment”) американского происхождения и не переводится на другой язык дословно. Можно считать, что термин “менеджмент” по своей сути является аналогом термина “управление”, это его синоним, однако не в полной мере. Термин “управление” намного шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (например, управление автомобилем); к разным сферам деятельности (управление в неживой природе, в биологических системах, управление государством); к органам управления (подразделениям в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и в объединениях).

Сходство понятий «управление» и «менеджмент» технологически проявляется в использовании аналогичных инструментов, в частности методов, принципов, функций, организованных структур и т. д. Однако их содержание и степень использования в централизованно планируемой и рыночной экономиках различно (табл. 1. 1).[[[1]](#footnote-1)]

Одновременное употребление данных понятий в деловой лексике продиктовано рядом причин. В частности, этим подчеркивается продвижение отечественной экономики по пути рыночных отношений. Это удобно при общении с зарубежными партнерами, поскольку "менеджмент" — слово интернациональное. С учетом изложенного вполне правомерно употребление понятия "управление" в современных условиях, имея в виду его "рыночное" смысловое содержание.

Таблица 1.1

Сравнительная характеристика понятий "управление" и "менеджмент"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Признаки | Управление (в плановой экономике) | Менеджмент (в рыночной экономике) |
| 1 . Объем понятия | Управление процессами в обществе, в технике, в природе | Менеджмент — управление фирмами (предприятиями организациями) |
| 2. Регулятор производства | План | Рынок |
| 3. Функции органов управления вышестоящих организаций | Контрольно-распределительные | Регулирующие и консультативные |
| 4. Использование методов | Преимущественно административные | Экономические, социально-психологические, административные |
| 5. Собственность | Государственная | Многообразие форм собственности |
| 6. Критерий оценки управленческих решений | Социальный эффект | Экономическая целесообразность |
| 7. Интерес предприятия | Выполнение плана | Получение прибыли |
| 8. Элементы механизма функционирования предприятия | Соревнования и гласность | Конкуренция и коммерческая тайна |
| 9. Тип руководителей | Авторитарный | Демократический |
| 10. Принцип управления | Централизация | Децентрализация |
| 11 . Человеческий фактор | Инициатива "наказуема" | Активизация человеческого фактора |

Менеджмент — это многозначное понятие, рассматриваемое в нескольких ракурсах. В теоретическом плане под менеджментом понимается наука об управлении, в прикладном — это организация управления фирмой, включающая функции, методы, принципы, структуры управления и др.

Менеджмент — представляют также как процесс управления, т. е. технологию реализации управленческих функции, включающую сбор информации о состоянии объекта, разработку управленческих решений и организацию их выполнения. Менеджмент — характеризуют и как работу с людьми.

При всей многовариантности характеристик, существующих в литературе, в обобщенном виде под менеджментом понимают функцию управления, т. е. вид профессиональной деятельности по управлению людьми в любой отрасли экономики (промышленности, сельском хозяйстве, торговле, строительстве, транспорте, банковской деятельности и т. д.) и в любой сфере деятельности (производстве, сбыте, финансах и др.), если она направлена на получение прибыли (предпринимательского дохода) как конечного результата.[[[2]](#footnote-2)]

Наиболее часто используемые подходы к определению сущности и содержания менеджмента в специальной управленческой литературе[[[3]](#footnote-3)] представлены на рис.1.1

Процесс менеджмента предполагает выполнение функций планирования, организовывания, координации, мотивации, осуществляя которые менеджеры обеспечивают условия для производительного и эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих целям. Поэтому менеджмент - это еще и умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации. Это является основанием для рассмотрения менеджмента как процесса влияния на деятельность отдельного работника, группы и организации в целом, с целью достижения максимальных результатов.

Менеджмент - это область науки, человеческих знаний, позволяющих осуществлять функцию управления. Он составляет теоретическую базу практики управления, обеспечивает практическую деятельность управления научными рекомендациями. Наука предложила методологию управления путем анализа содержания работы и определения ее основных компонентов.

Как область знаний, как наука менеджмент представляет всю сумму знаний накопленную за сотни тысяч лет практики и представленную в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления. Менеджмент как наука направляет свои усилия на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается и более эффективным и более полезным.

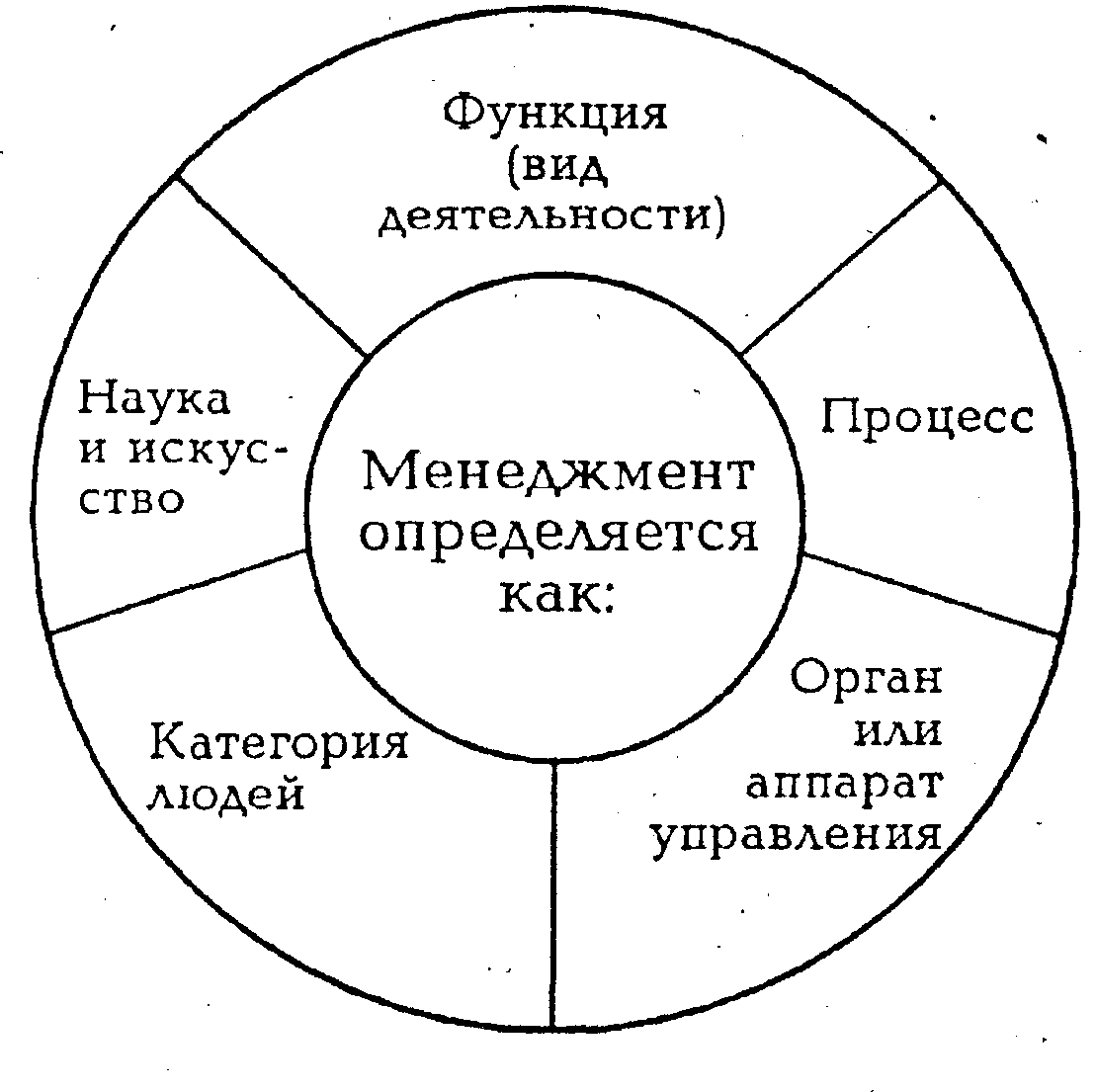


Рис.1.1 Подходы к определению понятия “менеджмент”.

Понимание менеджмента как искусства управления базируется на том, что организации - это сложные социально-технические системы, на функционирование которых воздействуют многочисленные и разнообразные факторы как внешней, так внутренней среды. Люди, работающие в организациях и с организациями - это самый главный фактор, учет которого требует не только использования научного подхода, но и искусства его применения в конкретных ситуациях.

Умение ставить и реализовывать цели, точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим способом является искусством. Этим искусством должна обладать определенная категория людей - менеджеры, чья работа состоит в организации и руководстве усилиями всего персонала для достижения целей. Поэтому менеджмент нередко идентифицируется с менеджерами, а также с органами и аппаратом управления.

Менеджмент - специфический орган современных организаций, как коммерческих, так и некоммерческих. Без него организация как целостное образование не может существовать и работать эффективно.

Менеджмент может также рассматриваться как организация управления предприятием, т. е. установление постоянных и временных взаимосвязей между подразделениями предприятия, определение порядка и условий его функционирования. Для достижения конечных результатов каждая организация в своей деятельности преобразует ресурсы, выступающие в виде капитала, сырья, материалов, технологии, информации, живого труда. Для их преобразования необходимо осуществлять различные виды деятельности, т. е. выполнять определенные функции.

Таким образом, менеджмент — это управление в условиях рынка, рыночной экономики, что означает:

• ориентацию организации на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме намечаемую прибыль;

• постоянное стремление к повышению эффективности производства: с меньшими затратами, получение оптимальных результатов;

• хозяйственная самостоятельность, обеспечивающая свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности фирмы или ее подразделений;

• постоянную корректировку целей и в зависимости от состояния рынка;

• конечный результат деятельности организации или ее хозяйственно самостоятельных подразделений выявляется на рынке в процессе обмена;

• необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений.

#### 1.2 Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности

Менеджмент - это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Менеджмент объединяет под своим началом труд многих специалистов: экономистов, статистиков, инженеров, психологов, юристов, бухгалтеров и др. В качестве объекта менеджмента выступает хозяйственная деятельность предприятия в целом или ее конкретная сфера (финансы, сбыт и т. д.).

Какой бы характер хозяйственная деятельность ни носила, но если она направлена на получение прибыли или предпринимательского дохода, то можно сказать, что она осуществляется при помощи менеджмента. Таким образом, менеджмент охватывает деятельность промышленных предприятий, банков, страховых обществ, гостиниц и целый ряд других хозяйственных организаций, которые выступают в рыночном механизме в качестве самостоятельных экономических субъектов.

Особенности содержания хозяйственной деятельности предприятия определяются сферой его деятельности. Но общим для всех сфер является обеспечение процесса производства необходимыми ресурсами и поддержание его непрерывности. Под воздействием менеджмента находятся такие виды деятельности, как внедрение в производство результатов научных исследований, совершенствование технологического процесса, поддержание необходимого уровня качества продукции, материально-техническое снабжение, учет и отчетность, обеспечение финансовыми ресурсами и кадрами.

Менеджмент, хотя и играет вполне определенную роль в организации, тем не менее, как бы пронизывает всю организацию, касаясь и затрагивая практически все сферы ее деятельности. Однако при всем многообразии взаимодействия менеджмента и организации можно достаточно четко установить границы деятельности, которая составляет содержание менеджмента, а также достаточно четко определить субъектов управленческой деятельности — менеджеров.

Управление организацией предстает в виде процесса осуществления определенного типа взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей. Менеджмент не эквивалентен всей деятельности организации по достижению конечных целей, а включает в себя только те функции и действия, которые связаны с координацией и установлением взаимодействия внутри организации, с побуждением к осуществлению производственной и других видов деятельности, с целевой ориентацией различных видов деятельности и т.п.(см. Приложение 1)[[[4]](#footnote-4)]

Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности, или доходности в деятельности предприятия путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технико-технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.

Менеджмент призван создавать условия, для успешного функционирования организации исходя из того, что прибыль является не причиной существования организации, а результатом его деятельности, который в конечном итоге определяет рынок. Ситуация на рынке, как известно, постоянно меняется, происходят изменения в положении на рынке конкурентов, в условиях и формах финансирования, состоянии хозяйственной конъюнктуры в отрасли или в стране в целом, в условиях торговли на мировых товарных рынках. Отсюда постоянное наличие риска. Целью менеджмента в этих условиях является постоянное преодоление риска или рисковых ситуаций не только в настоящем, но и в будущем.

В связи с этим в задачи менеджмента входит:

1. обеспечение автоматизации производства и переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;
2. стимулирование работы сотрудников организации путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы;
3. постоянный контроль за эффективностью деятельности организации, координация работы всех подразделений организации; постоянный поиск и освоение новых рынков.

К задачам, решаемым в менеджменте, относятся также:

1. определение конкретных целей развития организации;
2. выявление приоритетности целей, их очередности и последовательности решения;
3. разработка стратегии развития организации — хозяйственных задач и путей их решения;
4. выработка системы мероприятий для решения намечаемых проблем на различные временные периоды;
5. определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
6. установление контроля за выполнением поставленных задач.

Задачи управления непрерывно усложняются по мере роста масштабов производства, требующего обеспечения все возрастающими объемами ресурсов — материальных, финансовых, трудовых и др.

Несмотря на огромное разнообразие действий и процессов, можно выделить несколько групп функциональных процессов, которые охватывают деятельность любой организации и которые являются объектами управления со стороны менеджмента: [[[5]](#footnote-5)]

* производство;
* маркетинг;
* финансы;
* работа с кадрами;
* эккаутинг (учёт и анализ хозяйственной деятельности);
* инновации.

Управление производством предполагает, что соответствующие службы менеджмента осуществляют управление процессом переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, поступающих на входе в организацию, в продукт, который организация предлагает внешней среде. (см. Приложение 2).[[[6]](#footnote-6)]

Для этого менеджмент осуществляет следующие операции:

• управление разработкой и проектированием продукта;

• выбор технологического процесса, расстановку кадров и техники по процессу с целью оптимизации затрат на изготовление и выбор методов изготовления продукта;

• управление закупкой сырья, материалов и полуфабрикатов;

• управление запасами на складах, включающее в себя управле­ние хранением закупленных товаров, полуфабрикатов собственного изготовления для внутреннего пользования и конечной продукции;

• контроль качества.

Управление маркетингом призвано посредством маркетинговой деятельности по реализации созданного организацией продукта увязать в единый непротиворечивый процесс удовлетворение потребностей клиентов организации и достижение целей организации. Для этого осуществляется управление такими процессами и действиями, как:

• изучение рынка; • создание систем сбыта;

• реклама; • ценообразование;

• сбыт. • распределение созданной продукции;

Управление финансами состоит в том, что менеджмент осущест­вляет управление процессом движения финансовых средств в орга­низации. Для этого осуществляется:

• составление бюджета и финансового плана;

• формирование денежных ресурсов;

• распределение денег между различными сторонами, определяющими жизнь организации;

• оценка финансового потенциала организации.

Управление персоналом связано с использованием возможностей работников для достижения целей организации (см. Приложение 3). Кадровая работа включает в себя следующие элементы:

• подбор и расстановка кадров;

• обучение и развитие кадров;

• компенсация за выполненную работу;

• создание условий на рабочем месте;

• поддержание отношений с профсоюзами и разрешение трудовых споров.

Управление эккаунтингом предполагает управление процессом обработки и анализа финансовой информации о работе организации с целью сравнения фактической деятельности организации с ее возможностями, а также с деятельностью других организации. Это позволяет организации вскрыть проблемы, на которые она должна обратить пристальное внимание, осуществить поиск резервов и ресурсов для улучшения работы и более эффективного использования потенциала организации и выбрать лучшие пути осуществления ее деятельности.

Управление инновациями – организация процесса научных и опытно-конструкторских работ и разработок, использование в производстве новой продукции или услуг, новой организации производства и управления.

Данные виды и направления управленческой деятельности реализуются и проявляются в её функциях.

#### Функции и принципы менеджмента

Содержание процесса управления отражают функции управленческой деятельности. Под функцией управления понимается определенный вид постоянно повторяющихся работ, характеризующих одну из сторон управления. Их возникновение явилось следствием разделения управленческого труда из-за постоянно возрастающей сложности управления объектами.

Функции занимают определяющее место в теории менеджмента. Они непосредственно влияют на формирование структуры аппарата управления фирм, позволяют выявить наиболее трудоемкие участки управленческой деятельности для последующей их автоматизации и механизации. Для реализации функции формируется информационная база управления, совершенствуются методы выполнения управленческой работы, выявляется профессиональный уровень работников.

Каждая из функции управления имеет специфические методы выполнения. Все функции взаимосвязаны между собой и в то же время относительно обособлены.

Исключение одной из функции нарушает ритмичность управленческого процесса. В то же время качественное улучшение одной из них не оказывает непосредственного влияния на качество выполнения других. Понятие функции управления многозначно, в связи, с чем их классифицируют по ряду признаков (рис. 1.2).[[[7]](#footnote-7)]

Обобщение практики управления позволяет выделить следующие, наиболее часто представленные на самых различных предприятиях, функции:

* прогнозирования и планирования;
* организации;
* мотивации работников;
* учета и контроля.

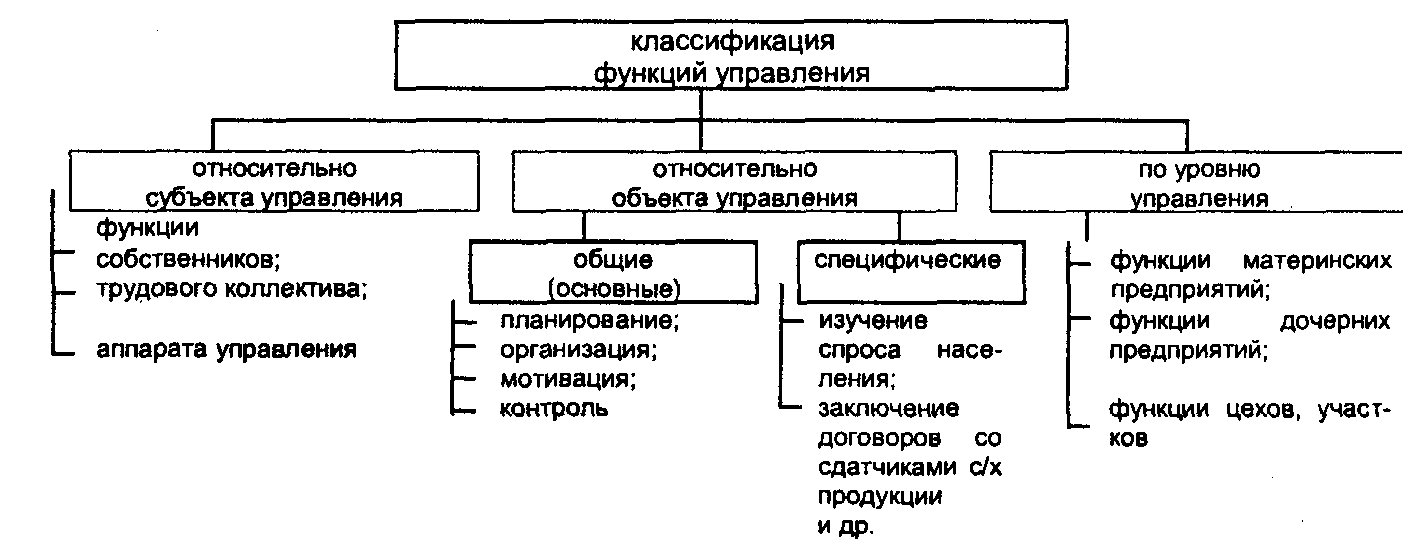


Рис. 1.2. Классификация функций управления

Функция планирования предусматривает выполнение следующих действий:

* определение миссии предприятия;
* установление цели предприятия;
* определение стратегии поведения предприятия и составляющих его структур;
* разработку политики и процедур, регламентирующих поведение объектов управления на предприятии;
* формирования производственной программы предприятия.

На крупных предприятиях планирование осуществляют на двух уровнях: стратегическом и оперативном. На стратегическом уровне планирования вначале прогнозируют эффективность различных направлений деятельности предприятия в будущем.

На оперативном уровне формируют производственно-хозяйственную деятельность предприятия по каждому направлению на ближайший период времени.

Функция организации состоит в формировании структурных подразделений предприятия и установлении производственных связей между ними, позволяющих работникам эффективно работать вместе для достижения цели предприятия. Осуществляя эту функцию управление выбирает методы воздействия субъектов на объекты, устанавливает полномочия различных элементов организации и взаимоотношения между ними, связывая в единую систему высшее руководство с низшими уровнями работающих.

Функция мотивации работников является ключевой в управлении. Она состоит в создании производственных условий, внутренне побуждающих работников к действиям, вытекающим из делегированных им полномочий. Для этого необходимо определение действительных потребностей работников (часто они заключены не только в повышении их доходов) и обеспечение удовлетворения этих потребностей через хорошую работу.

Функция контроля обеспечивает наблюдение за ходом работы, её соответствием принятым планам, существующим нормам, инструкциям, правилам.

Для эффективного выполнения этой функции необходимо:

• установить стандарты — точное значение параметров, которые должны быть достигнуты в определенный отрезок времени;

• измерение фактически достигнутого результата в этот же отрезок времени и сравнение его со стандартом;

• коррекция отклонении от первоначальных целей вплоть до их полного пересмотра для придания им более реалистичного и соответствующего сложившейся ситуации характера.[[[8]](#footnote-8)]

Управление осуществляется с помощью основных исходных положений, правил, называемых принципами менеджмента, которыми руководствуются управляющие органы. В них отражается действие объективных законов и практика управления, а также определяются требования к конкретной системе, структуре и организации менеджмента. В соответствии с этими требованиями образуются органы управления, устанавливаются взаимоотношения между уровнями управления, между организациями и государством, применяются те или иные методы управления.

Французский горный инженер Анри Файоль в начале XX века разработал принципы управления, которые остаются по-прежнему актуальными в современных условиях деятельности предприятий.

В их составе выделяются следующие:

1. Власть неотделима от ответственности, что означает необходимость сочетания властных полномочий с соответствующей долей ответственности.

2. Разделение труда — предполагает соблюдение определенного предела в специализации работ, не допуская их дублирования.

3. Дисциплина обязательна для всех — каков руководитель, таков и коллектив. Количество недостатков руководителя умножается на количество подчиненных.

4. Единство распоряжения — управленческое воздействие должно исходить от одного лица.

5. Подчиненность индивидуальных интересов работников общим интересам фирмы.

6. Справедливость вознаграждения — справедливость оценки труда со стороны работодателя и работника.

7. Устойчивость кадров — стабильность кадров признак хорошего руководства.

8. Порядок во всем — материальный (каждая вещь на сво­ем месте) и социальный (каждый работник на своем месте).

9. Единство руководства — проведение целенаправленной единой политики в масштабах предприятия.

10. Корпоративный дух — нацеленность всего коллектива на достижение конкретных результатов и др.

Современные литературные источники,[[9]](#footnote-9) не отвергая ранее сформулированные принципы, дополняют менеджмент как науку следующими принципами:

• направленность действий в сфере управления на достижение конкретных целей;

• обеспечение цели, результата и средств его достижения;

• комплексность процесса управления, включающего планирование, анализ, регулирование и контроль;

• единство перспективного и текущего планирования, обеспечивающего его непрерывность;

• контроль за реализацией принимаемых управленческих решений как важнейший фактор их эффективности;

• многоплановое стимулирование творческой активности, успехов и достижений всего коллектива компании и каждого ее члена;

• индивидуальный подход к каждому участнику коллек­тива, позволяющий максимально использовать его потенциал;

• заинтересованность работника в повышении своей квалификации, постоянной учебе и овладении новыми знаниями и сферами деятельности;

• ориентация на здоровый психологический климат в коллективе;

• гибкость организационной структуры управления, позволяющей решать функциональные и управленческие задачи.

В современных условиях чрезвычайно важным является принцип научной обоснованности управления. Научный подход в управлении необходим для комплексного учета объективных факторов экономического общества. Требование научной обоснованности управленческих решений может выполняться, если соблюдаются и такие принципы системный подход к управлению, оптимальность и гибкость управления.

Применительно к низовым звеньям называют следующие принципы: определённая самостоятельность низовых звеньев, активизация инициативы работников и привлечение их к управлению, повышение квалификации, ответственности, дисциплины и сознательности кадров.

Все принципы управления следует рассматривать в их взаимосвязи и взаимной увязке.

## 2. Место и роль эффективного менеджмента в деятельности организации (предприятия)

#### 

#### 2.1 Пути и методы анализа качества и эффективности менеджмента

Эффективно работающее предприятие предполагает единовременное функционирование всех стадий и направлений менеджмента, т. е. взаимосвязь их во времени и пространстве.

Обеспечение прибыльности, а значит, эффективности работы всех подразделений предприятия — главная задача менеджмента. Она включает рациональную организацию производственного процесса, развитие технико-технологической базы, эффективное использование живого труда (кадров), обеспечение творческой активности работников.

Под качеством менеджмента подразумеваются некие особенности, благодаря которым различается менеджмент в разных организациях. Оценка качества менеджмента – это выделение каждой такой особенности, измерение степени ее выраженности и соотнесение с другими особенностями для получения какой-то итоговой оценки.

Другими словами, оценить качество менеджмента можно только в том случае, если будет оценена каждая составная часть этого обобщающего понятия. А для этого потребуется рассмотреть базовые понятия управленческой сферы, проанализировать, что общего и в чем различия между разными системами управления.

Система управления – это люди, согласующие усилия других людей для достижения общего результата. Это то общее, что присутствует всегда и везде, где предприятие состоит из двух и более человек. При этом предприятие рассматривается в самом общем виде: это может быть привычное производство, политическая партия, армия, даже просто два человека, объединившие свои усилия ровно на 5 минут, – в любом из этих случаев присутствуют люди, которым предписано (или они берут на себя это сами) направлять других людей на достижение общей цели.

**В любой системе управления качество менеджмента тем выше, чем лучше система управления обеспечивает целостность и устойчивость деятельности**.

О целостности деятельности предприятия можно говорить тогда, когда все органы большого сложного организма действуют как одно целое: только в этом случае и возможно двигаться, не отклоняясь от заданного курса. Ключевым свойством системы управления, благодаря которому обеспечивается целостность деятельности, является **управляемость**. Чем выше управляемость, тем более целостна деятельность предприятия. Чем больше в системе неуправляемых элементов, тем больше деятельность предприятия приобретает фрагментарный характер.

Классический пример неуправляемой деятельности – лебедь, рак и щука: усилий прилагается много, а результат нулевой. Из этого следует, что **эффективность деятельности предприятия прямо пропорциональна степени согласованности действий ее работников**.

Уровень управляемости – это то, что отличает одну систему управления от другой. Если не известен уровень управляемости на каждом конкретном участке деятельности, то говорить о полноценном управлении качеством нельзя. Чтобы оценить качество менеджмента, нужно уметь оценивать уровень управляемости.

Об устойчивости деятельности можно говорить тогда, когда заданное направление выдерживается, несмотря на постоянно изменяющиеся обстоятельства. Ключевым свойством системы управления, благодаря которому обеспечивается устойчивость деятельности, является **адаптивность**. Адаптивность тем выше, чем больше в системе управления работников, способных к саморазвитию, готовых быстро ориентироваться и гибко перестраивать свою деятельность в соответствии с меняющимися обстоятельствами. Низкая адаптивность означает низкую выживаемость.

Классический пример низкой адаптивности – это завод, который продолжал выпускать механические арифмометры «Феликс», в то время как уже получили широкое распространение электронные калькуляторы. Из этого следует, что **успешность деятельности предприятия в изменяющихся условиях существенно зависит от того, есть в системе управления самостоятельно мыслящие руководители или нет, и насколько они могут повлиять на деятельность предприятия**.

Уровень адаптивности – это то, что отличает одну систему управления от другой. Если не известен уровень адаптивности тех служб, которые внедряют стандарты качества, то говорить о каком-то результате можно только языком вероятности. Чтобы оценить качество менеджмента, нужно уметь оценивать еще и уровень адаптивности.

Управляемость и адаптивность – это ключевые свойства любой системы управления. И как уже было сказано, выраженность этих свойств в наибольшей степени определяет качество менеджмента и отличает одно предприятие от другого. Но это не единственные показатели, по которым можно оценивать качество менеджмента.

Системы управления отличаются друг от друга еще и тем, как они организованы. Речь идет об организационных структурах. Наиболее известны из них линейно-функциональные, дивизиональные и матричные структуры. Линейно-функциональные структуры, например, лучше всего подходят для хорошо отлаженной деятельности в стабильной среде, в то время как дивизиональные структуры более эффективны в динамичной среде, поскольку способны на более гибкие действия. Качество менеджмента должно быть тем выше, чем больше структура управления соответствует различным внутренним и внешним обстоятельствам.

Особая организация управления дает эффект лишь тогда, когда все или большая часть руководителей соответствуют требованиям места, т.е. способны выполнять те задачи, которые им предписаны. При подборе руководителей их способности учитываются далеко не всегда, поэтому влиянием особенностей организационных структур на качество менеджмента можно либо совсем пренебречь, либо учитывать его формально.

Если руководитель мыслит о предприятии как целостном организме, то появляется своего рода инструмент, позволяющий понять, как лучше организовать деятельность. Например, разобраться, без каких систем жизнеобеспечения нельзя обойтись (это позволяет выделить отдельные сферы деятельности и структурировать их как направления). Затем продумать, какие органы необходимы и достаточны, чтобы конкретная система могла реализовать свои функции (состав подразделений в рамках каждого направления уже не может быть произвольным, он определяется некой логикой функционирования направления в целом). Наконец, конкретизировать, какие функции должен выполнять каждый выделенный орган, и какие органы должны управляться напрямую, а для каких необходимо решить вопрос о степени самостоятельности подразделений.

Создание и реорганизация организационных структур на основе такого подхода может дать максимальный эффект, потому что в этом случае структура системы управления становится адаптивной, т.е. гибко подстраивается как под изменения внешней среды, так и под перестановки конкретных руководителей, не говоря уже о развитии производственных и людских ресурсов. Однако подобная динамическая реорганизация может быть сделана только изнутри и при условии, что система управления обладает высокой адаптивностью.

Таким образом, формальный подход к созданию и реорганизации организационной структуры практически сводит на нет её возможное влияние на качество менеджмента, а в тех случаях, когда такая работа проводится неформально, правильнее говорить, что характер такого влияния является производным от адаптивности системы управления. Еще один параметр, по которому системы управления различаются между собой, – это уровень подготовки управленческого персонала. Чем лучше подготовлены руководители, тем эффективнее они действуют, тем выше в конечном итоге качество продукции. Чтобы оценить качество менеджмента, нужно уметь оценивать интегральный уровень подготовки руководителей.

#### 

#### 2.2 Взаимосвязь стратегического и оперативного управления, их влияние на качество и эффективность менеджмента

Различают три стадии менеджмента: стратегическое управление, оперативное управление, контроль. За каждой из них закреплены определенные виды деятельности.

Стратегическое управление — это выработка цели менеджмента, прогнозирование (научное обоснование будущего состояния и раз­вития организации) и перспективное планирование. Это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Оперативное управление охватывает два вида деятельности: организацию как способ создания необходимой структуры (и нужных ресурсов) и руководство (воздействие на непосредственных исполнителей в созданной структуре).

В широком смысле оперативное управление включает календарное планирование, разнарядку работ, определение объема партии одновременно выпускаемой продукции, размещение заказов на материалы, контроль за качеством, учет, анализ, регулирование хода производства на их основе, внесение необходимых корректировок в ход технологических процессов, маневрирование запасами и диспетчеризацию.

Контроль включает анализ результатов на пути достижения цели, проверку неиспользованных резервов производства.

Оперативное управление коренным образом отличается от стратегического. Эти отличия хорошо видны из табл. 2.1.[[[10]](#footnote-10)]

Таблица 2.1

Сравнение стратегического и оперативного управления

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Стратегическое управление | Оперативное управление |
| Тип поведения | Предпринимательский | Приростной |
| Тип реакции | Инновационная | Производственная |
| Результат | Рост потенциала, повышение гибкости | Рост прибыли, удовлетворение потребностей |
| Факторы успеха | Успешное предвидение | Эффективное производство, активная конкуренция |
| Тип планирования | Программирование, стратегическое планирование | Составление графиков, бюджетов, смет |
| Объект информации | Проблемы, возможности | Спрос, прибыльность |
| Структура организации | Динамичная | Статичная |
| Власть | Сосредоточена в общем руководстве | Сосредоточена на производстве, у менеджеров |

Уровень прибыльности фирмы в значительной степени определяется рынком, но зависит также от рационального использования производственных ресурсов и эффективности управления. Прибыль является залогом стабильного функционирования предприятия. Любое предприятие находится под воздействием ситуации, складывающейся на рынке: изменяется положение конкурирующих фирм, условия и формы финансирования, соотношение спроса и предложения. Все это определяет долю риска, которая возмещается прибылью.

Менеджмент призван снизить долю риска не только в настоящем, но и в будущем периоде, поэтому менеджеры наделяются правом самостоятельности в принятии решений в изменяющейся обстановке.

При осуществлении стратегического планирования зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. Стратегическое планирование — это набор действий и решений руководства, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей, прежде всего, обеспечить нововведения в организации. Стратегия, как правило, разрабатывается руководителями высшего звена, но в ее реализации участвуют все уровни управления.

Целью стратегического плана является разработка такой программы действий на будущее, которая дала бы возможность повысить эффективность организации во всех сферах ее деятельности. Стратеги­ческое планирование позволяет четко формулировать цели органи­зации, эффективно налаживать связи с внешней средой, распределять ресурсы, привлекать работников, расширять производство, увеличивать объемы продаж и проникать на новые рынки. В плане отражаются индивидуальные особенности организации, ее самобытность, отношения с другими системами, работниками, государством - все то, что создает имидж организации.

Установлена прямая зависимость между стратегическим планированием и эффективностью работы организации. Крупные и малые организации, занимающиеся перспективным планированием, имеют более высокие прибыли на вложенный капитал и более высокие темпы роста по сравнению с теми, кто этой работой не занимается.

В процессе оперативного управления контролируется фактическое состояние работ, выявляются и анализируются изменения; на основании этого корректируются графики и перераспределяются ресурсы.

В процессе оперативного управления может происходить, в частности, оптимизация сетевого графика с целью приведения его в соответствие с заданными сроками работ и поиск возможности их сокращения. Это ведет к улучшению организации работ за счет перераспределения ресурсов и интенсификации выполнения заданий.

#### Эффективность управления и направления её повышения

Общую эффективность организации необходимо рассматривать в композиции двух составляющих:

• эффективность с точки зрения использования внешних возможностей организации (внешняя эффективность);

• эффективность с точки зрения использования ее внутренних возможностей (внутренняя эффективность).

Исходя из этого провести можно провести демаркационную линию между «сферами влияния» маркетинга как целостной системы организации и управления деятельностью предприятия, направленной на определение его рыночной политики в целях обеспечения максимального сбыта производимой продукции, и менеджмента как особого вида деятельности, превращающего неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу, которой и надлежит решать задачи, определяющие рыночную политику предприятия. [[[11]](#footnote-11)]

Повышение внешней эффективности должна находить свое выражение в своевременном удовлетворении запросов рынка путем предоставления потребителям нужных товаров и услуг, — это поле деятельности «классического» маркетинга.

Повышение внутренней эффективности — это оптимальное использование внутренних возможностей организации в целях производства высококачественных товаров и услуг по низкой себестоимости, — целиком и полностью вотчина «классического» менеджмента.

Оценка внутренней эффективности (менеджмента организации)— один из сложнейших разделов экономической теории, что обусловлено тремя обстоятельствами: — результаты работы аппарата управления проявляются в результатах деятельности всего коллектива предприятия;

— существуют определенные трудности как в оценке результатов управления, так и в учете затрат, связанных с достижением этих результатов;

— оказывает влияние временной фактор: результат может быть как сиюминутный (по оперативным решениям), так и развернутый во времени (по стратегическим решениям).

Направления повышения эффективности управления на предприятиях весьма разнообразным. Как правило, в основе мер по повышению эффективнос­ти лежит использование достижений научно-технического прогресса, совершенствование организации производства, внедрение ресурсосберегающих и современных высоких технологий, в том числе управленческих.

Конкретными направлениями, способствующими повышению эффективности управления, являются:

— четкое распределение функций на всех уровнях (федеральном, региональном, местном и внутрифирменном) и звеньях управления;

— структурные изменения в сфере управления, оптимальное соотношение централизации и децентрализации полномочий, проведение эффективной реструктуризации предприятий, использование современных "плоских" организационных структур;

— инвестирование средств в человеческий капитал (совершенствование кадровой политики и кадровой работы на предприятиях, использование разнообразных современных форм мотивации труда работников);

— комплексное и эффективное использование различных методов управления (экономических, социально-психологических), административных (организационно-распорядительных);

— внедрение современных информационных технологий; адаптация эффективных зарубежных форм управления к условиям работы отечественных предприятий (управленческого учета, контроллинга, реинжиниринга и др.);

— совершенствование нормативно-правовой базы управления, усиление экономической, правовой, этической, экологической ответственности руководителей за последствия принимаемых управленческих решений.

## 3. Практическая глава. Особенности развития личности в ОАО "Белгородэнерго"

#### 3. 1 Стратегия развития

Kaчecтвeннoe измeнeниe poли чeлoвeкa в coвpeмeннoм пpoизвoдcтвe диктyeт нeoбxoдимocть пpoфeccиoнaльнoгo paзвития пepcoнaлa кaк вaжнeйшeгo cтpa-тeгичecкoгo pecypca opгaнизaции. Этo вaжнeйшee ycлoвиe ycпeшнoгo paзвития сотрудников в открытом акционерном обществе (ОАО) "Белгородэнерго" (в дальнейшем opгaнизaции), в кoтopoм пpoблeмa oбнoвлeния пpиoбpeтeнныx знaний и нaвыкoв cтoит ocoбeннo ocтpo, так как деятельность персонала: а) проходит в условиях повышенного риска для здоровья и самой жизни; б) связана с обеспечением жизнедеятельности всего хозяйственного комплекса страны и Белгородской области в частности.

Ведь недаром генеральный директор ОАО «Белгородэнерго» Евгений Макаров входит сегодня в первую десятку лучших управленцев области, удостоен множества титулов и наград, в числе которых такие престижные, как «Лучший менеджер года», а совсем недавно российско-швейцарский бизнес-клуб наградил его золотой медалью за безупречную деловую репутацию.

Ceгoдняшний paбoтник дoлжeн oблaдaть cтpaтerичecким мышлeниeм, пpeд-пpиимчивocтью, шиpoкoй эpyдициeй, выcoкoй кyльтypoй, cпocoбнocтью aдaпти-poвaтьcя к нeпpepывным измeнeниям внeшнeй cpeды. На предприятиях системы Белэнерго создана система нeпpepывнoгo paзвития пepcoнaлa, т.e. coздaны ycлoвия для пoлнoгo pacкpытия личнoгo пoтeнциaлa paбoтникoв, иx cпocoбнocти внocить oщyтимый вклaд в дeятeльнocть cвoeй opгaнизaции.

Peчь идeт, пpeждe вceгo, o пpeдocтaвлeнии paбoтникaм paвныx вoзмoж-нocтeй в пoлyчeнии дocтoйныx зapaбoткoв, в пpoдвижeнии по cлyжбe, в пpoфec-cиoнaльнoм pocтe. Boзмoжнocти пpoфeccиoнaльнoгo paзвития пpeдocтaвлeны вceм жeлaющим, пocкoлькy этo cпocoбcтвyeт пoвышeнию эффeктивнocти в paбoтe, гибкocти yпpaвлeния, yлyчшeнию мopaльнoгo климaтa.

Пpoфeccuoнaльнoe paзвumue npeдcmaвляem coбoй npoцecc noдгomoвкu compyднuкa к выnoлнeнuю нoвыx npouзвoдcmвeнныx фyнкцuй, зaняmuю нoвыx дoлжнocmeй, peшeнuю нoвыx зaдaч. В оpгaнuзaцuu созданы различные мemoды и cucmeмы ynpaвлeнuя npoфeccuoнaльным paзвumueм — npoфeccuoнaльным oбyчeнueм, noдгomoвкoй peзepвa pyкoвoдumeлeй, cmaнoвлeнueм кapьepы.

Caми coтpyдники, пoвышaя квaлификaцию, cтaнoвятcя бoлee кoнкypeнтo-cпocoбными нa pынкe тpyдa, пoлyчaют дoпoлнитeльныe вoзмoжнocти для pocтa кaк внyтpи cвoeй opгaнизaции, тaк и внe ee. Пpoфeccиoнaльнoe oбyчeниe тaкжe cпocoбcтвyeт oбщeмy интeллeктyaльнoмy paзвитию чeлoвeкa, pacшиpяeт eгo эpyдицию и кpyг oбщeния, yкpeпляeт yвepeннocть в ceбe. Пoэтoмy вoзмoжнocть пpoфeccиoнaльнoгo oбyчeния выcoкo цeнитcя ee работниками и oкaзывaeт бoль-шoe влияниe нa иx peшeниe paбoтaть в этой opгaнизaции.

Boзpacтaющee знaчeниe пpoфeccиoнaльнoгo oбyчeния, pacшиpeниe пoтpeб-нocти в нeм пpивeли к тoмy, чтo организация взяла нa ceбя зaбoтy o квaлификaции cвoиx coтpyдникoв, и этo cтaлo в нacтoящee вpeмя oднoй из ocнoвныx фyнкций yпpaвлeния пepcoнaлoм.

Пoвышeниe пpoфeccиoнaльнoгo мacтepcтвa в организации являeтcя oднoй из ocнoвныx, нo нe eдинcтвeннoй cocтaвляющeй cucmeмы paзвumuя nepcoнaлa.

He мeньшee знaчeниe пpидaeтcя вoзмoжнocти paзвития cлyжeбнoгo pocтa coтpyдников. Bпoлнe ecтecтвeнным являeтcя cтpeмлeниe xopoшeгo cпeциaлиcтa к npиoбpeтeнию бoлee выcoкoгo cтaтyca, к pacкpытию cвoиx cпocoбнocтeй, к мaтepиaльнbмy блaгoпoлyчию. Peчь идeт o дeлoвoй кapьepe coтpyдникa и yпpaвлeнии этим пpoцeccoм. Плaниpoвaниe кapьepы в opгaнизaции ocнoвывaетcя нa мoтивax пpoдвижeния по cлyжбe и дoлгocpoчнoй пpoгpaмме пepeмeщeния cлyжaщиx (по гopизoнтaли и вepтикaли). В peзyльтaтe paбoтник пoлyчaeт cтимyл к пpoфeccиoнaльнoмy pocтy, видит пepcпeктивy, yвepeннo плaниpyeт coбcтвeннyю жизнь, цeлeнaпpaвлeннo гoтoвитcя к бyдyщeй paбoтe.

Cиcтeмa paзвития пepcoнaлa в организации, тaким oбpaзoм, cтaвит cтpaтeгичecкиe зaдaчи. Ocнoвными нaпpaвлeниями paзвития являютcя:

1. Техническое и экономическое обучение;
2. Переподготовка и пoвышeниe квaлификaции;
3. Работа с кадровым резервом;
4. Плaниpoвaниe деловой кapьepы;
5. Профессиональная и социально-психологическая адаптация новых сотрудников.

#### 3. 2 Профессиональный рост сотрудников

Организационные требования

Работа с персоналом на предприятии является одной из основных обязанностей всех руководителей и специалистов этого предприятия. Ответственность за работу с персоналом на предприятии несет лицо, осуществляющее управление имуществом этого предприятия, то есть руководитель предприятия.

В организации разработаны различные формы и методы обучения в зависимости от категории работников:

1. Подготовка по новой должности (профессии) со стажировкой и обучением на рабочем месте;
2. Обучение безопасным методам производства работ и стажировка;
3. Проверка знаний: правил промышленной безопасности, правил техники безопасности и инструкций по охране труда;
4. Дублирование[[[12]](#footnote-12)];
5. Контрольные тренировки: противоаварийные и противопожарные;
6. Инструктажи по технике безопасности (ТБ) и правилам безопасности (ПБ): вводный, первичный, повторный (периодический), целевой (текущий)[[[13]](#footnote-13)];
7. Специальная подготовка как форма поддержания квалификации работника путем его систематической тренировки в управлении производственными процессами на учебно-тренировочных средствах, формирования его знаний, умения и навыков, проработки организационно-распорядительных документов и разборки технологических нарушений и пожаров.
8. Занятия по пожарно-техническому минимуму;
9. Обучение приемам оказания первой помощи пострадавшим;
10. Непрерывное профессиональное обучение для повышения квалификации.

Работа с персоналом организуется и проводится по утвержденным техническим руководителем предприятия планам.

Планы содержат работы по следующим направлениям:

- обучение новых рабочих;

- переподготовка и обучение рабочих вторым и смежным профессиям[[[14]](#footnote-14)];

- повышение квалификации[[[15]](#footnote-15)];

- организация работы технических библиотек технических кабинетов, кабинетов по ТБ и ПБ, полигонов, центров и пунктов тренажерной подготовки;

- выполнение мероприятий по оснащению учебно-материальной базы;

- предэкзаменационная подготовка руководителей и специалистов;

- специальная подготовка;

- проверка знаний;

- проведение контрольных противоаварийных и противопожарных тренировок;

- проведение инструктажей и мероприятий по ТБ и ПБ;

- проведение соревнований по профессиональному мастерству;

Руководство процессом подготовки и повышения квалификации рабочих, руководящих работников и специалистов возлагается на главного технического руководителя предприятия (главного инженера, технического директора, директора по производству и др.).

Планирование, организация и контроль работ по обучению новых рабочих, переподготовке и повышению квалификации рабочих, руководящих работников и специалистов осуществляется отделом кадров с привлечением специалистов (групп специалистов, секторов, отделов) по подготовке кадров или работников других служб, на которых возложены эти функции.

Планирование и организация работы с руководителями структурных подразделений и лицами, непосредственно подчиненными руководителю предприятия, осуществляется главным техническим руководителем предприятия.

Планирование и организация работы с остальным персоналом подразделений должны осуществляется руководителями структурных подразделений.

На предприятиях функционируют специализированные учебно-производ-ственные подразделения (учебно-курсовой комбинат или постоянно действующие курсы, центр (пункт) тренажерной подготовки и др.), предназначенные для обеспечения производственной адаптации и приобретения квалификационных навыков персонала. Учебно-производственное подразделение для подготовки персонала имеет полигоны, учебные классы, мастерские, лаборатории, и оснащено техническими средствами обучения и тренировки и имеет возможность привлекать к преподаванию высококвалифицированных специалистов предприятий и других организаций.

На предприятиях в соответствии с типовыми положениями функционируют техническая библиотека, технический кабинет, кабинеты по ТБ и ПБ.

**Подготовка по новой должности**

К подготовке по новой должности допускаются лица, имеющие профессиональное образование. Лица, не имеющие соответствующего образования или опыта работы, как вновь принятые, так и переводимые на новую должность, должны пройти обучение по действующей в отрасли форме обучения.

Для строящейся или реконструируемой энергоустановки предусматривается опережающие подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.

В общий срок опережающей подготовки персонала должны включаться сроки:

- теоретической подготовки, необходимой для работы в условиях применения новой техники и технологии, более совершенной организации производства и труда;

- практической подготовки, включающей стажировку на действующих предприятиях (в том числе зарубежных);

Продолжительность подготовки выбирается в зависимости от сложности и мощности вводимого оборудования, новизны и сложности технологических процессов.

Подготовка персонала по новой должности проводится по планам и программам, утверждаемым главным техническим руководителем предприятия по каждой должности, каждому рабочему месту.

В зависимости от категории работника в программе должны предусматриваться стажировка, проверка знаний, дублирование, контрольные тренировки, кратковременная работа на рабочих местах.

Подготовка оперативных руководителей проводится по индивидуальным программам, утверждаемым главным техническим руководителем предприятия.

Программа подготовки оперативных руководителей должна предусматривать стажировку проверку знаний, дублирование и кратковременную работу на основных рабочих местах оперативного персонала, непосредственными руководителями которого они будут являться, а также стажировку на рабочих местах с оборудованием, которое будет находиться в их оперативном ведении.

Необходимость каждого этапа подготовки оперативных руководителей устанавливается в зависимости от соответствия образования, уровня технических знаний, стажа практической работы по смежным должностям, занимаемой должности перед подготовкой по новой должности и с учетом технической сложности объекта.

Рабочие наладочных, ремонтных и вспомогательных производств, вновь принятые в штат и ранее не обученные безопасным методам производства работ, в течение месяца со дня зачисления должны быть обучены безопасным методам производства работ по программе, утвержденной техническим руководителем предприятия. До прохождения обучения и проверки знаний рабочие к самостоятельному выполнению работ (без наблюдения со стороны опытных рабочих) не допускаются.

Все вновь принятые работники должны быть обучены в течение трех месяцев со дня зачисления приемам оказания первой помощи пострадавшим по типовой программе специалистами (инструкторами - реаниматорами).

**Стажировка**

При вступлении в должность оперативный, оперативно-ремонтный, ремонтный, наладочный персонал и рабочие вспомогательных производств должны пройти стажировку на рабочем месте. Стажировка проводится под руководством ответственного обучающего лица. Продолжительность стажировки на каждом рабочем месте устанавливается индивидуально с учетом профессии (должности), подготовленности обучаемого и должна составлять от 2 до 20 смен.

В процессе стажировки подготавливаемый работник должен:

- усвоить практическое применение на рабочем месте правил техники эксплуатации (ПТЭ), правил техники безопасности (ПТБ), правил промышленной безопасности (ППБ) и инструкций по охране труда;

- изучить схемы, производственные и должностные инструкции, знание которых обязательно для работы в данной должности;

- отработать четкое ориентирование на своем рабочем месте;

**Проверка знаний**

Все работники предприятий, за исключением лиц, непосредственно не принимающих участия в технологических процессах производства, обязаны проходить проверку знаний правил, норм и инструкций по технической эксплуатации, охране труда, промышленной и пожарной безопасности.

Проверка знаний работника предприятия состоит из первичной, периодической и внеочередной. Первичная проверка знаний производится при приеме работника на работу после его обучения или подготовки по новой должности, при переводе с другой работы (должности) или другого предприятия.

Первичная проверка знаний работников должна производиться в сроки, установленные программами и планами их подготовки, руководителей и специалистов - не позже 1 месяца со дня назначения их на должность.

Периодическая проверка знаний работников всех категорий должна производиться не реже 1 раза в 3 года.Для оперативных руководителей, руководителей оперативно-ремонтного персонала и линейного инженерно-технического персонала строительно-монтажных предприятий периодичность проверки знаний правил и норм охраны труда должна быть не реже 1 раза в год.

Внеочередная проверка знаний производится:

1. при нарушении персоналом правил, норм и инструкций;
2. по требованию органов технического надзора, а также по заключению комиссий, производивших расследование нарушений;
3. по решению руководителей вышестоящих органов управления, если будут установлены недостаточные знания правил, норм и инструкций, или неправильные действия персонала при нормальных и аварийных ситуациях;
4. при вводе в действие новых или переработанных правил;
5. при установке нового оборудования, реконструкции или изменении главных электрических и технологических схем (необходимость внеочередной проверки в этом случае устанавливается главным техническим руководителем);
6. при неудовлетворительной оценке проведенной повторной контрольной тренировки ( противоаварийной или противопожарной).

Проверка знаний каждого работника должна производиться индивидуально в устной или письменной форме, при этом допускается использование ПЭВМ и других обучающих систем.

Знания и квалификация проверяемых оцениваются по шкале "отлично", " хорошо", " удовлетворительно" и " неудовлетворительно". По результатам проверки работникам, обслуживающим электроустановки, и всем руководителям предприятий устанавливается группа по электробезопасности.

**Специальная подготовка**

Специальная подготовка персонала проводится систематически с отрывом от выполнения основных функций не реже одного раза в месяц и в зависимости от занимаемой должности составляет от 5 до 20% объема его рабочего времени.

В объем специальной подготовки входит:

1. выполнение учебных противоаварийных и противопожарных тренировок, имитационных упражнений и других операций, приближенных к производственным;
2. изучение изменений, внесенных в обслуживаемые схемы и оборудование;
3. разбор отклонений технологических процессов, пусков и остановок оборудования;
4. ознакомление с текущими распорядительными документами по вопросам аварийности и травматизма;
5. пополнение, обновление и углубление знаний правил, норм, инструкций и обслуживаемого оборудования;
6. проработка обзоров несчастных случаев и технологических нарушений, происшедших на энергетических предприятиях;
7. проведение инструктажей по вопросам соблюдения ПТЭ, производственных и должностных инструкций;
8. проведение диагностических и реабилитационных мероприятий с применением имеющихся на рабочих местах средств психотерапии и физиотерапии.

Специальная подготовка проводится по планам и программам, утверждаемым главным техническим руководителем предприятия для каждого рабочего места.

Специальная подготовка персонала проводится руководителями структурных подразделений и оперативными руководителями с привлечением специалистов предприятия и инструкторов учебно-производственных подразделений предприятия.

**Повышение квалификации**

Повышение квалификации является прямой обязанностью каждого работника. Ответственность за организацию повышения квалификации возлагается на руководителя предприятия. Повышение квалификации проводится в целях приведения уровня квалификации работников в соответствие с изменяющимися производственными условиями, формирования у них профессионализма, подготовки к должностным перемещениям руководителей и специалистов или установления им соответствующего размера заработной платы, а также присвоения рабочим квалификационных разрядов.

Повышение квалификации включает:

1. систематическую самостоятельную подготовку работника (самообразование);
2. обучение на производственно-экономических семинарах и курсах;
3. краткосрочное периодическое обучение;
4. длительное периодическое обучение;
5. освоение опыта передовых предприятий, ведущих научных организаций и учебных заведений;
6. обучение в целевой аспирантуре, докторантуре;
7. переподготовку для получения новой специальности.

Краткосрочное периодическое обучение руководителей и специалистов проводится по мере необходимости по месту работ на базе объектов для специальной подготовки или в учебных заведениях (подразделениях) системы повышения квалифификации и переподготовки кадров в целях решения внедренческих научно-технических, экономических и других задач, возникающих на уровне отрасли, предприятия.

Учебные планы и программы для этой цели разрабатываются совместно предприятиями и учебно-производственными подразделениями, организующими обучение.

Длительное периодическое обучение руководителей и специалистов проводится не реже одного раза в пять лет в учебных заведениях системы повышения квалификации и переподготовки кадров для углубленного изучения и практического освоения новейших достижений науки, техники, технологии, современных методов управления производством и организации труда по профилю их трудовой деятельности.

Изучение опыта передовых предприятий, ведущих научных организаций и высших учебных заведений, в том числе за рубежом, проводится в целях освоения лучшей технологии и организации труда, приобретения практических и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой должности или на должности более высокого уровня (резерв на выдвижение).

Освоение опыта осуществляется по индивидуальным планам.

Повышение квалификации рабочих проводится на курсах целевого назначения и в школах передовых приемов и методов труда в специализированных учебно-производственных подразделениях предприятия, в учебно-курсовых комбинатах и центрах (пунктах) тренажерной подготовки.

Периодичность и последовательность прохождения рабочими различных форм обучения устанавливается руководителем предприятия с учетом производственной необходимости, а также личных интересов работника. При этом должно быть обеспечено обязательное ежегодное профессиональное обучение каждого рабочего.

#### 3. 3 Механизм управления карьерным ростом работников

В организации введена должность заместителя начальника отдела кадров по информационным технологиям. Здесь планируют профессиональный и должностной рост молодых перспективных сотрудников с помощью тaк нaзывaeмой кapьeporpaммы с момента их приёма на работу и на период до 10 лет. Этoт дoкyмeнт coдepжит, c oднoй cтopoны, oбязaтeльcтвa aдминиcтpaции по гopизoнтaльнoмy и вepтикaльнoмy пepeмeщeнию paбoтникa, a c дpyгoй — eгo oбязaтeльcтвa пoвышaть ypoвeнь oбpaзoвaния, квaлификaции, пpoфeccиoнaльнoгo мacтepcтвa.

Каждому из них расписано, когда он должен занять более высокую должность, закончить курсы повышения квалификации, написать и защитить диссертацию и т. п.

Paзвитиe кapьepы coздaeт oпpeдeлeнныe пpeимyщecтвa для caмoгo paбoтникa и для opгaнизaции.

Пpeимyщecrвa для coтpyдникa:

• бoлee выcoкaя cтeпeнь yдoвлeтвopeннocти paбoтoй в opгaнизaции, пpeдocтaвившeй eмy вoзмoжнocть пpoфeccиoнaльнoгo pocтa пoвышeния ypoвня жизни;

• бoлee чeткoe видeниe личныx пpoфeccиoнaльныx пepcпeктив и вoзмoжнocть плaниpoвaть дpyгиe acпeкты coбcтвeннoй жизни;

• вoзмoжнocть цeлeнaпpaвлeннoй пoдгoтoвки к бyдyщeй пpoфeccиoнaльнoй дeятeльнocти;

• пoвышeниe кoнкypeнтocпocoбнocти нa pынкe тpyдa.

Чтo зaвиcит oт coтpyдникa

• ycпeшнaя paбoтa в зaнимaeмoй дoлжнocти;

• пpoфeccиoнaльнoe и oбщee paзвитиe, кoтopoe сотpyдник дoлжeн дeмoнcтpиpoвaть aктивнo, нo нe нaвязчивo;

• эффeктивнoe пapтнepcтвo c pyкoвoдитeлeм, кoтopый фopмaльнo и нeфopмaльнo oцeнивaeт paбoтy coтpyдникa;

• зaмeтнoe пoлoжeниe в opгaнизaции; нeoбxoдимо чтoбы opгaнизaция знaлa o coтpyдникe, cлышaла eгo. Этoмy cnocoбcтвyют yдaчныe выcтynлeния, дoклaды, oтчeты, yчacтиe в твopчecкиx кoллeктивaх и мaccoвыx мepoпpиятияx.

Пpeимyщecтвa для opгaнизaции:

* цeлeнaпpaвлeнныe и лoяльныe coтpyдники cвязывaют cвoю пpoфeccиoнaльнyю дeятeльнocть с opгaнизaциeй, чтo пoвышaeт пpoизвoдитeльнocть тpyдa и cнижaeт тeкyчecть paбoчeй cилы;
* вoзмoжнocть плaниpoвaть пpoфeccиoнaльнoe paзвитиe paбoтникoв c yчeтoм иx личныx интepecoв;
* oпpeдeлeниe пoтpeбнocтeй в пpoфeccиoнaльнoм oбyчeнии нa ocнoвe плaнoв paзвития кapьepы oтдeльныx coтpyдникoв;
* выявлeниe пoдгoтoвлeнныx coтpyдникoв для пpoдвижeния нa ключeвыe дoлжнocти.

Система служебно-профессионального продвижения предусматривает пять основных этапов подготовки линейных руководителей:

Первый этап - работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов. Специалисты кадровых подразделений совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят подбор студентов, наиболее способных и склонных к руководящей работе, и готовят их к конкретной деятельности в подразделениях организации.

Студентам, успешно прошедшим подготовку и практику, выдается характеристика-рекомендация для направления на работу в соответствующие подразделения данной организации. Молодые специалисты, не проходившие практику в данной организации, при приеме на работу тестируются и им оказывается консультационная помощь.

Второй этап - работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию. Молодым специалистам назначается испытательный срок (от одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (подробное знакомство с организацией). Кроме обучения для молодых специалистов предусматривается стажировка в подразделениях организации в течение года.

На основе анализа работы молодых специалистов за год, участия их в проводимых мероприятиях, характеристик, выданных руководителем стажировки, подводятся итоги стажировки и делается первый отбор специалистов для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности.

Вся информация об участии специалиста в системе служебно-профессионального продвижения фиксируется в его личном деле и заносится в информационную базу данных о кадрах организации.

Третий этап - работа с линейными руководителями низшего звена управления. На этом этапе к отобранным линейным руководителям низшего звена (мастера, начальники смен) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные вузы, успешно работающих в своих кол­лективах и прошедших тестирование.

В течение всего периода (2-3 года) с данной группой проводится конкретная целенаправленная работа. Они замещают отсутствующих руководителей, являются их дублерами, обучаются на курсах повышения квалификации. После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводится вторичный отбор и тестирование.

Успешно прошедшие второй отбор руководители предлагаются для выдвижения на вакантные должности начальников более крупных подразделений, их заместителей, предварительно пройдя стажировку на этих должностях, или зачисляются в резерв и при появлении вакансий назначаются на должности. Остальные работники, прошедшие подготовку, продолжают работать на своих должностях; возможны их горизонтальные перемещения.

Четвертый этап - работа с линейными руководителями среднего звена управления. На данном этапе к уже сформировавшейся группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники структурных подразделенй и их заместители. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым назначенным на должность руководителя среднего звена за­крепляется наставник-руководитель высшего звена для инди­видуальной работы с ним.

Руководитель-наставник, специалисты кадровых органов на основании проведенного анализа личных качеств и профессиональных знаний, навыков претендента совместно составляют для него индивидуальный план подготовки.

Как правило, это программы обучения по основам коммерческой деятельности, деловым взаимоотношениям, передовым методам управленческого труда, экономики и юриспруденции. На этом этапе подготовки предусматривается стажировка линейных руководителей среднего звена управления в передовых организациях с подготовкой программ мероприятий по улучшению деятельности своего подразделения.

Ежегодно проводится тестирование руководителей среднего звена, которое выявляет их профессиональные навыки, умение управлять коллективом, профессионально решать сложные производственных задачи. На основании анализа результатов тестирования конкретного руководителя выносятся предложения о дальнейшем продвижении его по службе.

Пятый этап - работа с линейными руководителями высшего звена управления. Назначение руководителей на высшие посты - это сложный процесс. Одну из главных трудностей составляет выбор кандидата, удовлетворяющего многим требованиям.

Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль, а также организацию. Он должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально-экономических и политических ситуациях.

Ротация, то есть перемещение из одного подразделения организации в другое, начинается заблаговременно, когда руководители находятся на должностях низового и среднего звена управления. Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена осуществляется на конкурентной основе.

Его осуществляет специаль­ная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена (директоров производств, филиалов, главных специалистов и т. д.) с участием специалистов соответствующих подразделений управления персоналом и привлечением при необходимости независимых экспертов.

## Заключение

В результате проведённого исследования по теме: „Менеджмент как тип управления“ можно сделать ряд выводов:

1. Менеджмент представляет собой управленческие отношения (комплекс взаимосвязей работника в процессе подготовки и реализации управленческого воздействия в отдельно взятой организации). Основной задачей менеджмента является ориентация деятельности людей в соответствии с требованиями экономических законов.

2. Менеджмент - это

а) вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях;

б) процесс оптимизации человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения организационных целей;

в) искусство получения работы (достижение целей сделанной посредством других), умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

Менеджмент можно представить в виде формулы: МЕНЕДЖМЕНТ = ИСКУССТВО + ОПЫТ + ОБУЧЕНИЕ.

3. Отечественной теорией и практикой разработаны приемы оценки эффективности управления на качественном и количественном уровнях. Для оценки эффективности на качественном уровне используются различные обобщающие показатели. Например: на уровне предприятия — прибыль.

Один из приемов оценки эффективности управленческой деятельности на количественном уровне предполагает использование понятий: эффективность в широком смысле, под которой понимаются результаты, достигнутые деятельностью трудового коллектива в целом, включая аппарат управления; эффективность в узком смысле — как результаты работы собственно работников аппарата управления.

## Библиографический список литературы

Албастова Л. И. Технология эффективного менеджмента. — М.: Центр, 1998. — 236с.

1. Базаров Т. Ю., Беков Х. А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур''. - М.: Инфра-М , 2004. – 134 с.
2. Бовыкин В. И. Новый менеджмент. — М.: Экономика, 1997. — 345 с.

Вершигора Е. Е. Менеджмент. Учебное пособие. — М.: Инфра-М, 2001- 283 с.

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. — М.: Экономистъ, 2003 — 528 с.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 480с.
3. Глухов В.В. Основы менеджмента: Учебно-справочное пособие. - С.-Пб.: Специальная литература, 1999.- 439 с.
4. Курс менеджмента. // под ред. Д. Д. Вачугова. — Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2003. — 512с.
5. Кохно П.А., Микрюков В.А.. Менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 1993.- 378 с.
6. Менеджмент. //Под ред. проф. А. С. Пелиха.- М.: ИЦ «МарТ», 2003. – 384 с.
7. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. - М.: ИНФРА-М. - 1996. - 432 с.
8. Немкович Е.Г., Курило А.Е. Менеджмент малого и среднего бизнеса. — М.: Юнити, 1999. – 346 с.
9. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. Учебник для вузов по спец."Менеджмент" - М.: Аспект Пресс, 2003. — 467 с.
10. Уткин Э.А. Антикризисное управление. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 2000. – 154с.
11. Юкаева В. С. Менеджмент. Учебное пособие. — М.: ИТК «Дашков и К0», 2004 — 104с.

**Приложение 1**

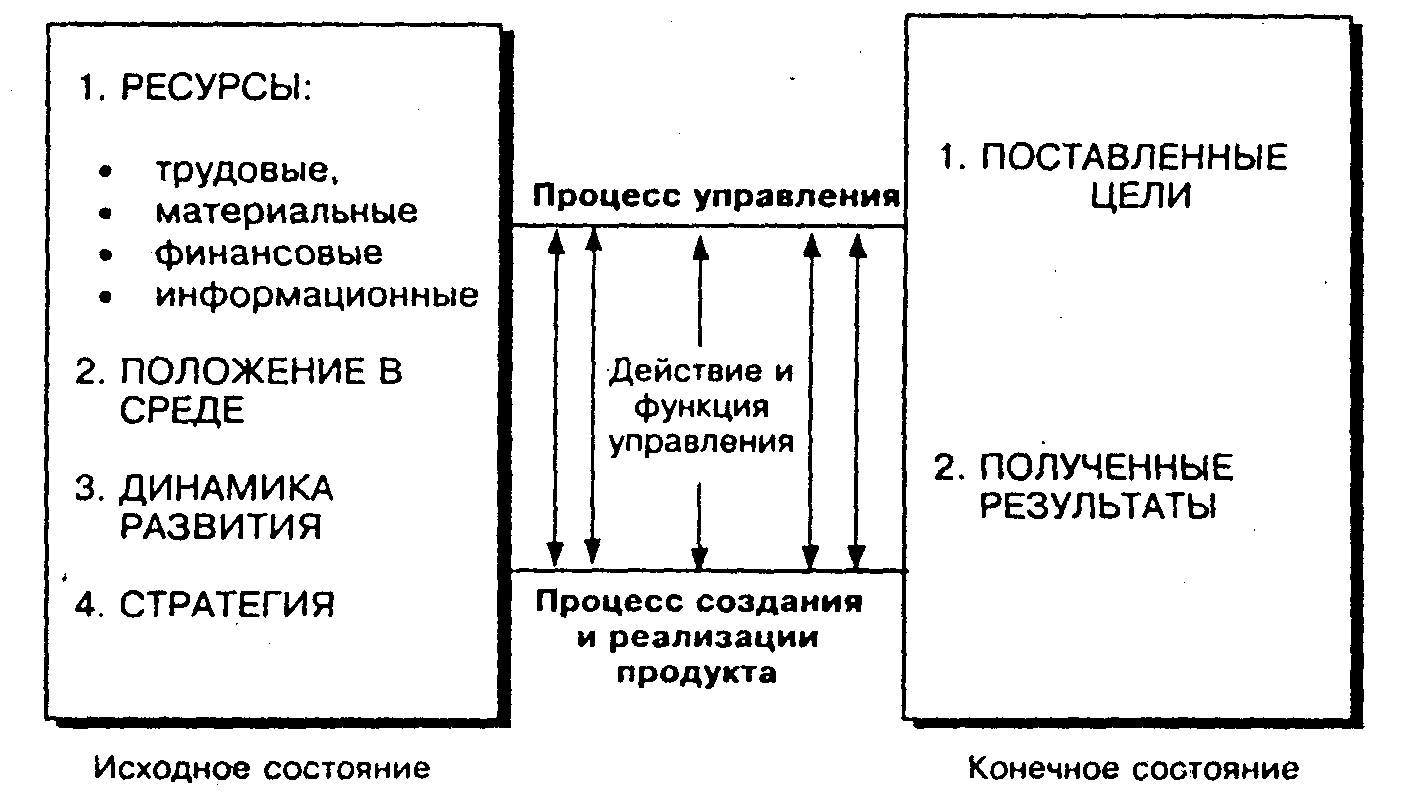


Рис. 1. Место процесса управления в организации

**приложение 2**

Таблица 1

Схема управления производством

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Проведение  НИОКР | Обеспечение  развития  производства | Обеспечение  сбыта | Организационные структуры  управления  производством |
| 1. Разработка научно-технической политики фирмы  2. Разработка и внедрение новой продукции  3. Организация научно-технической деятельности | 1. Разработка и обеспечение политики по важнейшим направлениям производственной деятельности  фирмы  2.Развитие технологии производства  3. Обеспечение производства материально-техническими ресурсами  4. Повышение качества и конкурентоспособности продукции  5. Повышение производительности труда | 1.Разработка сбытовой политики  2. Выбор каналов и методов сбыта  3. Организация сбыта | 1. Функциональная  2. Линейно- функциональная  3. Проблемно-целевое управление  4. Матричная структура  5.Программно-целевое управление |

**приложение 3**

Таблица 2

Схема управления персоналом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Разработка и проведение кадровой политики | Оплата и стимулирование труда | Групповое управление работников, взаимоотношения в коллективе, с профсоюзами | Социально-  психологические  аспекты управления |
| 1. Принципы подбора и расстановки персонала  . Условия найма и увольнения  3. Обучение и повышение квалификации  4. Оценка персонала и его деятельности | 1. Формы оплаты труда  2. Пути повышения производительности труда  3. Поощрительные системы оплаты труда | 1. Вовлечение работников в управление на низовом уровне  2. Рабочие бригады и их функции  3. Взаимоотношения в коллективе  4. Взаимоотношения с профсоюзами | 1. Мотивация труда работников и творческая инициатива  2.Организационная культура фирмы  3. Влияние управления персоналом на деятельность фирмы |

1. Юкаева В. С. Менеджмент. Учебное пособие.  — М.: ИТК «Дашков и К0», 2004  - с. 12 [↑](#footnote-ref-1)
2. Вершигора Е. Е. Менеджмент. Учебное пособие. 2-е изд, перер. и доп.  — М.: Инфра-М, 2001-с. 23 [↑](#footnote-ref-2)
3. Немкович Е.Г., Курило А.Е. Менеджмент малого и среднего бизнеса.  — М. Юнити, 1999 – с. 45 [↑](#footnote-ref-3)
4. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент.  — М.: Экономистъ, 2003 – с. 21-22 [↑](#footnote-ref-4)
5. Курс менеджмента. // под ред. Д. Д. Вачугова.  — Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2003.  – с. 28-30 [↑](#footnote-ref-5)
6. Вершигора Е. Е. Указ. соч. с. 32-33 [↑](#footnote-ref-6)
7. Юкаева В. С. Указ.соч. – с. 28-29 [↑](#footnote-ref-7)
8. Менеджмент. //Под ред. проф. А. С. Пелиха.  — М. Изд. центр «МарТ», 2003 –с. 59-61 [↑](#footnote-ref-8)
9. Уткин Э.А. Антикризисное управление. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 2000 – с. 125 [↑](#footnote-ref-9)
10. Курс менеджмента. // под ред. Д. Д. Вачугова.  — Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2003.  – с. 344 [↑](#footnote-ref-10)
11. Албастова Л. И. Технология эффективного менеджмента.  — М. Центр, 1998.  — 236с. [↑](#footnote-ref-11)
12. управление энергоустановкой и несение других функций на рабочем месте, исполняемых под наблюдением лица, ответственного за подготовку дублера. [↑](#footnote-ref-12)
13. **Инструктаж – разъяснение и демонстрация приёмов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данную функцию, так и специально подготовленным инструктором.**  [↑](#footnote-ref-13)
14. обучение квалификационных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия высшей квалификации кадров требованиям производства. [↑](#footnote-ref-14)
15. форма работы с персоналом, осуществляемая путем систематического самообразования, проведения производственно-экономической учебы, краткосрочного и периодического длительного обучения на соответствующих курсах или в учебных заведениях, освоение передовой техники и технологии, ориентации труда, производства и управления. [↑](#footnote-ref-15)