МИНИСТЕРСТВО ОБЩЕГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

ГБОУ СПО СО «Ирбитский аграрный техникум»

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

**ПМ 04. Управление работами по производству и переработке продукции животноводства**

МДК.04.01. Управление структурным подразделением организации

для студентов заочной формы обучения

специальности 111101 «Зоотехния»

Разработчик: преподаватель Лихачева А.П.

п. Зайково

2013 г.

РАССМОТРЕНО

На заседании ПЦК

зооветеринарных дисциплин

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2013 г.

Протокол № \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Председатель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Стрелецкая Т.В.

КАЛЕНДАРНО – ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| курс обучения | наименование раздела | № пп | вид занятия | Тема занятия | кол-во часов | |
| **МДК 05.01 Управление структурным подразделением организации** | | | | | | |
| 4 | Раздел 1. Управление структурным подразделением | 1 |  | Цели и задачи управления организациями различных организационно- правовых форм. Внутренняя и вешняя сфера организации | 2 | |
| 2 |  | Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности. | 2 | |
| 3 | ПЗ №1 | Основы теории принятия управленческих решений | 2 | |
| 4 | ПЗ №2 | Стратегический менеджмент | 2 | |
| 5 | ПЗ №3 | Система мотивации труда | 2 | |
| 6 |  | Управление рисками, Управление конфликтами | 2 | |
| 7 |  | Психология менеджмента, Этика делового общения | 2 | |
| 8 |  | Природные и экономические ресурсы | 2 | |
| 9 |  | Организация (предприятие) сельского хозяйства как хозяйствующий субъект | 2 | |
| 10 |  | Экономический механизм функционирования  организаций (предприятий) | 2 | |
|  | **Самостоятельная работа при изучении раздела ПМ 04**  - работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;  - поиск (подбор) и обзор литературы и электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса;  - выполнение домашнего задания или домашней контрольной работы, предусматривающих решение задач, выполнение упражнений и выдаваемых на практических занятиях;  - изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку;  - практикум по учебной дисциплине с использованием программного обеспечения;  - подготовка к лабораторным работам;  - подготовка к зачету и аттестации;  - оформление презентации по заданной проблеме.  - исследовательская работа и участие в научных студенческих конференциях, семинарах и олимпиадах | | | 106 | |
|  | ИТОГО КОЛИЧЕСТВО ЧАСОВ ЗА 4 КУРС:  из них:  Самостоятельная работа  Обязательная аудиторная учебная нагрузка,  в том числе ПЗ  сокращение | | | | 126  106  20  6 |  |

В результате изучения профессионального модуля обучающийся должен:

**иметь практический опыт:**

участия в планировании и анализе производственных показателей организации (предприятия) животноводства;

участия в управлении первичным трудовым коллективом;

ведения документации установленного образца;

**уметь:**

рассчитывать по принятой методике основные производственные показатели в области животноводства;

планировать работу исполнителей;

инструктировать и контролировать исполнителей на всех стадиях работ;

подбирать и осуществлять мероприятия по мотивации и стимулированию персонала;

оценивать качество выполняемых работ;

**знать:**

основы организации производства и переработки продукции животноводства;

структуру организации (предприятия) и руководимого подразделения;

характер взаимодействия с другими подразделениями;

функциональные обязанности работников и руководителей;

основные производственные показатели работы организации (предприятия) отрасли и его структурных подразделений;

методы планирования, контроля и оценки работ исполнителей;

виды, формы и методы мотивации персонала, в т. ч. материальное и нематериальное стимулирование работников;

методы оценивания качества выполняемых работ;

правила первичного документооборота, учета и отчетности

Компетенции формируемые в результате освоения профессионального модуля:

**общие :**

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.

ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), за результат выполнения заданий.

**Профессиональные:**

ПК 4.1. Участвовать в планировании основных показателей производства продукции и оказания услуг в области профессиональной деятельности в структурном подразделении предприятия отрасли.

ПК 4.2. Планировать и организовывать выполнение работ и оказание услуг в области профессиональной деятельности в структурном подразделении предприятия отрасли исполнителями.

ПК 4.3. Осуществлять контроль и оценку хода и результатов выполнения работ и оказания услуг в области профессиональной деятельности в структурном подразделении предприятия отрасли исполнителями.

ПК 4.4. Вести утвержденную учетно-отчетную документацию структурного подразделения предприятия отрасли

**Форма промежуточной аттестации** – оценка курсовой работы.

Выполнение курсовой работы является обязательной частью освоения профессионального модуля 04. Управление работами по производству и переработке продукции животноводства

**Цель** выполнения курсовой работы**:** закрепление и углубление полученных в процессе обучения теоретических знаний по формированию системы управления персоналом организации в целом, отдельных функциональных подсистем и технологий управления персоналом на примере базы предприятия.

*задачи:*

1. овладение конкретными методами управления персоналом, используемыми в организации ;
2. приобретение практических навыков по анализу и организации работы предприятия;
3. изучение и непосредственное участие в подготовке и принятии управленческих решений руководителем и специалистами службы управления персоналом организации по формированию целей и задач, функций и организационной структуры кадровой службы;
4. обоснование и выбор основных направлений развития организации;
5. формирование и разработка предложений по совершенствованию процесса управления персоналом в условиях динамичной среды.

Для выполнения курсовой работы необходимо проведение практической работы согласно следующих заданий.

**Задание № 1** направлено на изучение, сбор и обработку информации, связанной с составлением общей характеристики организации, анализом показателей ее производственно-хозяйственной, коммерческой и финансовой деятельности, выявлением проблем в управлении организацией.

С этой целью магистрант должен:

1. Изучить общие сведения об организации, ее организационно-правовой форме и форме собственности (государственное, частное, муниципальное предприятие, акционерное общество, малое предприятие и т.п.), в том числе:

* специфику организации, назначение выпускаемой продукции, выполняемых работ, оказываемых услуг;
* производственную структуру (состав подразделений, цехов, участков, производственных звеньев и т.п.);
* организационную структуру управления организацией (привести схему организационной структуры организации);
* уровень специализации и кооперирования предприятия; его место на отраслевом рынке;
* общие сведения об объеме производимой продукции, выполняемых работ, оказываемых услуг, объеме продаж, численности работающих.

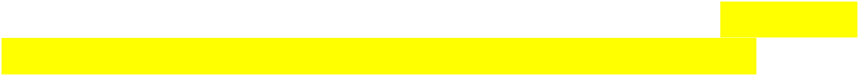
1. Изучить перспективы развития организации с учетом возможностей рынка.
2. Провести подробный анализ результатов производственно-хозяйственной, коммерческой и финансовой деятельности организации и дать оценку по основным показателям эффективности, в том числе:

* объему производства и реализации (продаж) продукции, работ, услуг;
* затратам на производство и реализацию продукции, работ, услуг;
* прибыли (доходу) и рентабельности;
* организационно-техническому уровню производства, составу и возрасту оборудования, технических средств управления;
* численности работающих и их соотношения (по категориям), производительности труда, фонду оплаты труда;
* финансовым результатам (собственные и заемные средства, основные и оборотные средства и т.п.);

Необходимую информацию можно получить путем изучения следующих документов:

* финансового отчета;
* отчета о финансовых результатах;
* бухгалтерского баланса;
* устава организации;
* штатного расписания;
* правил внутреннего трудового распорядка;
* положений о подразделениях;
* должностных инструкций;
* положения по оплате труда;
* положения по премированию;
* положения о вознаграждении по итогам работы за год и др.

На основе проведенного анализа необходимо обосновать, что причинами и факторами, оказывающими негативное влияние на показатели эффективности производства, являются именно те аспекты управления, которые подлежат разработке в курсовой работе, и определить степень и направления этого влияния.

**Задание № 2** носит более индивидуальный характер для каждого обучающегося, так как зависит непосредственно от темы выпускной квалификационной работы. Оно связано с изучением состояния системы управления персоналом организации, а также с разработкой проектных предложений по совершенствованию системы управления персоналом в выбранном направлении, оценкой предполагаемой экономической и социальной эффективности проектных предложений.

В зависимости от направления исследований обучающийся должен *проанализировать:*

* процесс формирования и реализации кадровой политики организации;
* состав подразделений по управлению персоналом, их функции, права, ответственность, разделение полномочий, взаимосвязь с другими подразделениями организации;
* основные методы управления персоналом, используемые на разных уровнях управления персоналом (руководителями и службой управления персоналом);
* существующую систему найма, отбора и приема на работу новых сотрудников, использование различных источников привлечения персонала, взаимосвязь с внешними организациями (службами занятости, кадровыми, рекрутинговыми агентствами);
* методы и программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала, используемые в организации;
* программы подготовки кадрового резерва и работы с ним;
* планы служебного роста работников организации;
* процесс управления деловой карьерой сотрудников;
* методы и процедуры деловой оценки и аттестации персонала;
* организацию адаптации кадров;
* организацию подбора и расстановки кадров;
* управление мотивацией и поведением работников в процессе трудовой деятельности;
* управление социально-психологическим климатом и неформальными отношениями в коллективе;
* способы профилактики и устранения конфликтов в коллективе организации;
* организацию труда руководителей, использование ими рабочего времени;
* методы нормирования труда основных и вспомогательных рабочих;
* взаимодействие организации с государственными и региональными службами занятости, рекрутинговыми агентствами и агентствами по найму для обеспечения покрытия потребности в персонале и занятости работников и др.

При выполнении второго задания обучающимся рекомендуется:

1. Для анализа системы управления персоналом по рассматриваемой проблеме *изучить:*
   * общие функции управления персоналом (планирование, организацию, учет, контроль, регулирование);
   * подразделения службы управления персоналом (отдел управления персоналом, отдел кадров, отдел труда и заработной платы, отдел охраны труда и техники безопасности, отдел социального развития, юридический отдел и др.), их конкретные функции в соответствии с темой магистерской диссертации, используя для этого Положения об отделах и службах, должностные инструкции;
   * технологию управления персоналом с учетом состава и последовательности принятия решений, состав и последовательность выполнения важнейших функций по рассматриваемой проблеме путем построения оперограмм их выполнения;
   * количественный и качественный состав работников службы управления персоналом с помощью построения схемы орг. структуры управления организацией и изучения штатного расписания;
   * состав и формы документов, используемых службой управления персоналом для выполнения своих функций (планы и отчеты по труду и заработной плате, по численности работающих; баланс рабочего времени; планы переобучения и повышения квалификации; планы социального развития коллектива; коллективный договор, трудовой договор; положение об аттестации работников; схемы документооборота и др.);
   * состав технических средств, средств связи, периферийных устройств, компьютерной техники, используемых при выполнении функций управления персоналом; уровень механизации и автоматизации труда работников службы управления персоналом; организацию их рабочих мест, планировку помещений, условия труда, организацию его охраны и техники безопасности.

**Примерная тематика курсовых работ (проектов)**

1. Анализ и организация использования оборудования на фермах.
2. Анализ и организация использования информационных средств на предприятии.
3. Анализ использования персонала предприятия и фонда заработной платы.
4. Анализ уровня и динамики производительности труда, основные ме­ры по ее повышению.
5. Совершенствование организации труда на сельскохозяйственных предприятиях.
6. Оценка эффективности работы предприятия.
7. Анализ и пути снижения себестоимости продукции животноводства.
8. Совершенствование структуры управления на предприятии.
9. Организация маркетинговой службы на предприятии.
10. Совершенствование организации труда на сельскохозяйственных предприятиях.
11. Оценка эффективности работы предприятия.
12. Совершенствование структуры управления на предприятии.
13. Повышение конкурентоспособности продукции.
14. Бизнес-планирование организации производства новой продукции.
15. Производственная структура предприятия и пути ее совершенствования.

**Структура курсовой работы**  включает следующие элементы:

1. Титульный лист.
2. Содержание.
3. Введение (определяется значимость и актуальность темы работы, формулируются цель и задачи).
4. Общая характеристика организации .
5. Анализ результатов производственно-хозяйственной, коммерческой и финансовой деятельности организации.
6. Анализ системы управления персоналом организации.
7. Заключение (основные выводы по проделанной работе, определение насколько полно реализованы цель и задачи).
8. Список литературы.
9. Приложения.

**Требования к оформлению курсовой работы**

Текст представляется на одной стороне белой писчей бумаги формата А4 (210x297). Он должен выполняться печатным способом с использованием компьютера и принтера через полтора интервала. Шрифт Times New Roman, кегль 14. Примерное количество знаков на странице – 1500-1700.

Поля используются по всем четырем сторонам печатного листа: левое поле – 30 мм, правое – 15 мм, верхнее и нижнее – по 20 мм.

Каждый абзац должен начинаться с красной строки. Абзацный отступ – 1,25 см от левого поля листа и должен быть неизменным во всем тексте отчета.

Во всей работе, включая сноски, текст выравнивается по ширине рабочего поля листа и переносится по правилам орфографии русского языка.

Нумерация страниц начинается с титульного листа, на котором цифра «1» не проставляется. На следующей странице проставляется цифра «2». Далее весь последующий текст отчета, включая библиографический список и приложения, нумеруется по порядку до последней страницы. Ее порядковый номер печатается по центру внизу страницы.

Список использованных источников оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ Р 7.0.5.-2008 («Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления»).

При оформлении ссылок, списка литературы используется принцип единообразия для всего документа.

Работа выполняется в единой стилевой манере, строго научным языком, в ней не должны допускаться грамматические, пунктуационные, стилистические ошибки и опечатки.

Оформленный в соответствии с требованиями отчет о прохождении организационно-управленческой практики распечатывается и скрепляется. После этого отчет сдается на проверку руководителю практики от кафедры.

*ПРИМЕРНЫЙ ПЛАН КУРСОВОЙ РАБОТЫ*

1. КЛАССИФИКАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ
   1. Определение предприятия по классификации ОКВЭД
   2. Организационно правовая форма предприятия
   3. Классификация предприятия как хозяйствующего субъекта
2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Схема управления организации.

2.2. Организационная структура:

* + 1. Роль руководителя в управлении организацией;
    2. Модель организационного поведения (опираясь на модель оргповедения Дж. Ньюстрома или Ю.Д. Красовского);
    3. Степень соответствия стиля управления и организационного поведения сотрудников;

2.3. Варианты организационных изменений в организации.

2.3.1. Факторы сопротивления и продвижения предполагаемых изменений.

2.3.2. Система мотивации применяемая в организации.

2.3.3. Роль самоорганизации и самоуправления в реализации организационных изменений.

1. ИМИДЖ ПРОФЕССИИ

(*Примечание*: *это не обязательно профессия, по которой работаете в настоящее время)*

* 1. Название профессии и её историческая и технологическая обусловленность.
     1. Востребованность обществом.
     2. Связь с технологическим и научно-техническим прогрессом.
     3. Её возможность профессионального развития личности.

1. УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ

4.1. Технологический процесс производства продукции

4.2. Управление структурным подразделением по производству продукции

4.3. Использование ИКТ в управлении технологическими процессами

*ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА*

Министерство общего и профессионального образования Свердловской области

ГБОУ СПО СО «Ирбитский аграрный техникум»

КУРСОВАЯ РАБОТА

Тема работы *(кегль 18, без кавычек)*

ПМ 04. Управление работами по производству и переработке продукции животноводства

МДК.04.01. Управление структурным подразделением организации

Выполнил: студент заочной формы обучения

Специальность 111101 «Зоотехния»

Курс 4

*Фамилия, имя, отчество*

Руководитель: преподаватель ВКК

Лихачева А.П.

Оценка \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_г.

п.Зайково

2013 г.

УЧЕБНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

## Классификация организаций.

Типология социальных организаций характеризуется их большим разнообразием и множества признаков, по которым они могут классифицироваться. Организации различают:

* По субъектам владения и управления: государственные и муниципальные или бюджетные и негосударственные – частные и общественные (политические партии, благотворительные фонды и т.п.). *Государственные и муниципальные* организации отличаются по степени юридической и хозяйственной самостоятельности, но во всех случаях они (полностью или частично) находятся под контролем государственных и муниципальных органов управления. К *частным* относятся организации, созданные индивидуальными предпринимателями (в виде товарищества, кооператива, фермерского хозяйства и т.п.), а также акционерные общества и хозяйственные товарищества, уставный капитал которых образуется за счет частных вкладов, взносов или долей. Организации *со смешанной собственностью* образуются на основе сочетания различных ее форм: частной, государственной, муниципальной, иностранной, например, смешанные акционерные общества, где наряду с участием государственного капитала привлекаются частные и иностранные инвестиции.
* По миссии: хозяйственные, производственные, культурные, политические, кредитные, спортивные и др.
* По отношению к прибыли как цели деятельности: коммерческие и некоммерческие. По российскому законодательству *коммерческой* называется организация, основной деятельностью которой является получение прибыли. *Некоммерческая* организация преследует другие цели, однако может заниматься предпринимательской деятельностью и получать прибыль, идущую на покрытие текущих расходов и развитие (благотворительные фонды, ассоциации, союзы).
* По отраслевой принадлежности: промышленные, транспортные, монтажные, торговые, аграрные и др.
* По степени юридической самостоятельности: обладающие правами юридического лица и не обладающие ими (например, филиалы крупных объединений, которые не всегда могут проводить независимую стратегию развития, выступать в ряде случаев субъектами договорных правоотношений и т.п.).
* По стилю поведения персонала: менеджерская, предпринимательская, бюрократическая. *Менеджерская организация* предполагает такую постановку дела, когда власть и знания, полномочия компетентность соединены, когда ответственность за решения, за уклонение от их принятия четко определена, когда персонал организации возглавляется профессионально подготовленными менеджерами, и когда допускаются действия командой под руководством лидера. Руководитель в такой организации является и организатором, и предпринимателем. *Предпринимательская организация* постоянно нацелена на овладение новыми рыночными сегментами и на увеличение доли своего участия на рынке. Для достижения этого она стремится к освоению новой техники и технологии, обновлению производства, в ней господствует поощрение инициативы и творчества. Это инновационный тип организации. Бюрократическая организация являет собой консервативный тип. В ней деловая бумага обретает самоценность и «перевешивает» то дело, ради которого она оформляется, а персонал нередко намеренно затрудняет коммуникацию в борьбе за укрепление своих позиций.
* По формам финансирования: бюджетные и внебюджетные. К *бюджетным организациям* относятся те, источником финансирования которых являются средства государственного или местного бюджета. *Внебюджетные* организации имеют другие источники формирования финансовых средств. Однако и они могут в определенных случаях получать из бюджета средства, направляемые для финансирования государственных и региональных программ, проектов, заказов.

Предприятия различаются:

1. По используемой технологии. Это обычно отражается на их отраслевой принадлежности.
2. По признаку собственности предприятия могут в соответствии с видами собственности быть частными, или приватизированными, групповыми (паевыми), муниципальными, совместными, государственными, общественными, смешанными.
3. По признаку размера предприятия принято подразделять на малые, средние и крупные. В качестве критериев для отнесения предприятия к какому-либо разряду принято использовать три группы показателей, характеризующие:
   * численность занятого в нем персонала, или количество работающих;
   * стоимость имущества (зданий, сооружений, оборудования и др.);
   * объем продаж, или размер годового коммерческого оборота.
4. По статусу в альянсе, т.е. в союзе или объединении предприятий, различают родительские, или *материнские, компании* и *дочерние фирмы*. Последние представляют собой предприятия, активы которых от 20 до 50% принадлежат материнской компании. Предприятия, собственность которых во владении материнской компанией не превышает 20%, называют *ассоциированными компаниями*, а предприятия, контрольным пакетом которых владеет материнская компания, т.е. входящие в ее состав, именуется *филиалами*. В последнем случае материнскую компанию называют также *холдингом*.
5. По условиям хозяйственной деятельности возникают различные виды предприятий. *Градообразующее предприятие* – крупная индустриальная организация, строительство и монтаж объектов которой служит толчком к возникновению нового города. На его балансе обычно числятся все объекты социальной инфраструктуры. Оно обеспечивает занятость большинства населения.

Предприятия, находящиеся в государственной и в муниципальной собственности, могут быть унитарными. *Унитарное предприятие* – коммерческая организация, которая по определению Гражданского кодекса РФ (статья 113.1), не обладает правом собственности на закрепленное за ней имущество, а значит, и возможностью разделять его по вкладам и паям.

*Казенное предприятие* – хозяйственная организация, контрольный пакет акций которой принадлежит государству. Перевод предприятия в эту категорию трактуется как альтернатива банкротству и возможен при наличии ряда условий.

*Перебазируемое предприятие* - хозяйственная организация, не функционирующая постоянно в данной местности, меняющая свою региональную дислокацию.

*Сезонное предприятие* - хозяйственная организация, функционирующая лишь в определенные календарные периоды года, характеризующаяся сезонным производством, например, переработкой собранного урожая сельскохозяйственных культур.

1. По масштабу – единичное (позаказное), серийное (мелкое и крупное), массовое.
2. По степени специализации – специализированное (подетально, предметно, технологически), неспециализированное (универсальное), диверсифицированное (многоотраслевое).
3. По временному режиму – дискретное, или прерывное, и непрерывное, где производственный процесс идет круглосуточно.
4. По продуктивности целевого подхода – монопродуктовое и полипродуктовое, в том числе комплексное, где одновременно из одного и того же сырья и на одном и том же оборудовании выпускается гамма продуктов, а также комбинированное.

В условиях рыночной экономики возникают обусловленные законами рынка и их юридическим оформлением *специфические виды предприятий*: франчайза, венчур, концессия, оффшорное предприятие, межнациональное предприятие, оболочечное предприятие, виртуальные организации, лизинговые компании.

*Франчайза* – мелкое предприятие или индивидуальный предприниматель, являющиеся организационно-правовой формой льготного предпринимательства. Франчайза рассматривается как предприятие-оператор, действующее на основе соглашения с родительским предприятием или крупной компанией – франчайзером и под его фирменным знаком.

*Венчур* – рисковое предприятие, обычно образуемое крупными компаниями для отработки научно-технических нововведений, освоения новых видов продукции в относительно небольших объемах для того, чтобы не рисковать издержками в масштабах целой фирмы. Она является разновидностью инновационной организации.

*Концессия* – предприятие, организуемое на основе договора о сдаче в аренду принадлежавших государству земельных участков частным, чаще иностранным компаниям, с правом разработки и использования полезных ископаемых.

*Оффшорное предприятие* – коммерческая организация, создаваемая и регистрируемая в регионе (зоне, стране) со льготным или нулевым налогообложением, и принадлежащая лицам, не имеющим там постоянного местопребывания.

*Межнациональное предприятие* - коммерческая организация, контролирующая производство и/или торговые базы более чем в одной стране.

*Оболочечное предприятие* – мобильная форма коммерческой организации, в которой многие производственные и хозяйственные функции, а соответственно и занятые их выполнением структурные единицы, как бы вынесены за его пределы и осуществляются другими организациями.

*Сетевые или виртуальные организации* – сеть коммерчески выгодных взаимодействий любого количества предприятий. Сетевые организации побуждены к жизни ростом ресурсной зависимости компаний, и вместе с тем они способствуют ее усилению настолько, что члены этих компаний, наряду с собственными мощностями и персоналом, использовали необходимые здания, транспортные средства, компьютерную технику и персонал на основе лизинга. Их деятельность возможна благодаря развитию информационных технологий, поэтому такие организации называют также виртуальными.

Крупные предприятия, выпускающие наукоемкие виды продукции – сложные изделия длительных сроков пользования, организуют, в целях более гибкого приспособления к рыночной конъюнктуре, в качестве дочерних фирм *лизинговые компании*, предоставляющие на определенных условиях (аренды, проката) потребителям право временной их эксплуатации.

## Организационно-правовые формы организации.

По организационно-правовым формам организации объединяются в группы в соответствии с гражданским законодательством страны. Законодательство РФ устанавливает формы, в которых могут функционировать коммерческие и некоммерческие организации.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Класс** | **Организационно- правовые формы** | **Определение, характерные черты и свойства** |
| **Коммерческие организации** | Хозяйственное товарищество в форме полного товарищества и товарищества по вере | *Объединение лиц*, не требующее наличия устава как учредительного документа и минимального размера складочного капитала; единые и единственные собственники своего имущества |
| Хозяйственное общество в форме акционерного, с ограниченной или с дополнительной ответственностью | *Объединение капиталов*, требующее наличия устава и уставного капитала не менее определенного минимума, в котором участники несут риск утраты в сумме своих вкладов; единые и единственные собственники своего имущества |
| Производственный кооператив | Добровольное *объединение граждан*, для совместной производственной или хозяйственной деятельности, основанное на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами имущественных паевых взносов. Законом предусмотрена возможность участия в его деятельности юридических лиц |
| Унитарное предприятие государственное, муниципальное | Организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество, которое *неделимо и не распределяется по вкладам (паям, долям*), в том числе между работниками предприятия. Имущество находится в государственной или муниципальной собственности и принадлежит предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления |
| **Некоммерческие организации** | Потребительский кооператив | Добровольное *объединение граждан и юридических лиц* с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников, осуществляемое путем объединения его членами имущественных паевых взносов. Доходы от предпринимательской деятельности распределяются между его членами |
| Общественные и религиозные организации | Добровольное *объединение граждан* на основе общности их интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей. Участники не сохраняют прав на переданное ими этим организациям имущество |
| Фонды | Не имеющая членства некоммерческая организация, *учрежденная гражданами и/или юридическими лицами* на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные и иные общественно полезные цели |
| Учреждения | Организация, *созданная собственником* для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично |
| Объединения юридических лиц: ассоциации и союзы | Некоммерческие организации, объединяющие: коммерческие организации в форме ассоциаций и союзов в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов; общественные или некоммерческие организации, в том числе и учреждения. Члены ассоциации (союза) сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица |

*Ресурсы* организации *–* это наличные или необходимые средства, возможности, ценности, запасы, обеспечивающие стабильную работу организации для достижения ее основных целей. Ресурсы, как фактор внутренней среды, также связан с протекающими в организации процессами. Организация должна располагать следующими видами ресурсов:

* *человеческими* (люди), которые занимают главенствующие место среди всех ресурсов. Их можно определить как запасы творческой энергии личности;
* *финансовыми,* формирование, движение и распределение которых является ежедневной задачей менеджмента;
* *материальными* и *энергетическими,* зависящими от материального состояния организации. Эти ресурсы включают энергоносители (электроэнергия, пар, газ, и др. виды топлива), сырье, полуфабрикаты и прочее;
* *информационными* – совокупность данных и знаний. От уровня организации процессов сбора, накопления, хранения, поиска, передачи и методов обработки информации зависит эффективность системы управления всей организацией;
* *технологическими,* которые выражены в применяемых технологиях производства и управления. Технология включает технические средства в определенной комбинации. Появление совершенно новых технологий (мембранных, информационных, биотехнологий и др.) требует новых подходов к управлению. Дело не только в повышении производительности и эффективности, не менее важно влияние технологий на климат в организации, на организационную культуру;
* *временными,* которые как сырье, материалы и финансы являются ограниченными источниками. Для руководителя имеет фундаментальную важность управление, как собственным временем, так и временем других людей.

## Жизненный цикл ОРГАНИЗАЦИИ

*Жизненный цикл* – это период, в течение которого организация проходит такие стадии своего функционирования, как создание, рост, зрелость и упадок (Б.З. Мильнер). Это предсказуемые изменения состояния организации, которые протекают во времени с определенной последовательностью. Графически один из вариантов основных этапов жизненного цикла организации представлен на рис. 12. По восходящей линии показаны создание, рост и зрелость организации, по ниспадающей кривой – спад.

**Упадок**

**Создание**

**Рост**

**Зрелость**

**Этап коллективности:**

неформальные общение и структура;

- высокие обязательства

**Этап формализации и управления:**

формализация правил;

- стабильная структура;

-упор на эффективность

**Этап выработки структуры:**

**-** усложнение структуры;

децентрализация;

диверсифицированные рынки

**Этап предпринимательства:**

- нечеткие цели;

- высокие творческие возможности

**Этап упадка:**

**-** высокая текучесть кадров;

возрастающие конфликты

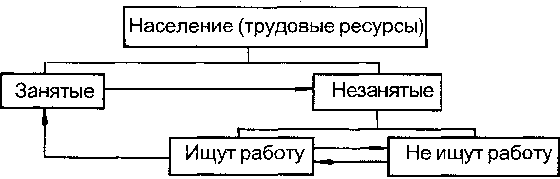
Возрастающими темпами изменяются как изделия и технологии, социально-экономическое поведение потребителей, конкурентов, партнеров и государства, так и поведение работающего в организации персонала. В таких условиях неизбежно возрастает зависимость процветания и жизнеспособности предприятия от качества труда каждого работника. Это приводит к тому, что:

* ***во-первых***, предприятие не может позволить себе такую роскошь, как наличие неквалифицированных и непроизводительных кадров;
* ***во-вторых***, каждый сотрудник, приносящий своим трудом успех предприятию, становится все более для него ценным;
* ***в-третьих***, квалифицированный сотрудник, понимающий свою ценность для организации, становится все более требовательным к уважению его личности, к применяемым на предприятии методам управления и господствующему стилю руководства;
* ***в-четвертых***, организация начинает ценить не тех, кто много знает и умеет сегодня, а тех, кто на основе своих сегодняшних знаний и умений способен быстро приобретать новые знания, адаптируясь в динамичном мире.

**ПОНЯТИЕ РЫНКА ТРУДА**

Рынок труда - особая экономическая категория, охватывающая оплачиваемую занятость, к которой относятся претендующие на рабочее место и все занятые, кроме учащихся и самостоятельных (домашних) работников, ведущих натуральное хозяйство. Занятость последних реализуется вне рынка труда.  
 Как экономическая категория рынок труда представляет собой сложную систему отношений по поводу обмена индивидуальных способностей к труду на фонд жизненных средств, необходимых для воспроизводства рабочей силы, и размещения работников в системе общественного разделения труда по законам товарного производства и обращения.   
Рынок труда в узком понимании рассматривается как один из механизмов согласования спроса на рабочие руки со стороны работодателей и предложения рабочей силы со стороны лиц, готовых работать по найму. Другой возможный механизм согласования - плановое регулирование.  
 Важнейшей категорией рыночной экономики является труд. Труд - наиболее сложный в своем использовании экономический ресурс. Как и любой другой ресурс, труд продается, покупается и, естественно, имеет цену, которая отражает особенности и состояние рынка труда, соотношение на нем спроса и предложения.  
 Человек как субъект рынка труда заинтересован выгоднее продать свою рабочую силу, что стимулирует повышение профессионализма, создает мощную мотивацию работника к движению за лучшие условия труда. Другим стимулом роста профессиональных качеств рабочей силы и проявления потенциальных способностей к труду служит конкуренция, обусловленная наличием на рынке труда свободной рабочей силы. Рынок труда влияет и на работодателей: появляется экономическая состязательность их между собой за привлечение лучших работников.  
 В ходе найма работников с учетом соотношения спроса на рабочую силу и имеющегося ее предложения создаются определенные предпосылки для согласования интересов как работодателей, так и наемных работников.  
 Для нормального функционирования рынка труда важно, чтобы собственник рабочей силы был вправе решать вопросы об участии или неучастии в общественном труде, самостоятельно выбирать сферу труда в любом секторе экономики (по признаку собственности), территориальное место приложения труда.

Полная занятость населения понимается не как поголовная по отношению ко всему трудоспособному населению, а только по отношению к тем, кто желает иметь оплачиваемую работу. Отсюда и трудовые ресурсы должны характеризоваться как занятые; незанятые и желающие работать; незанятые, но не желающие работать. Схематически это можно представить следующим образом:

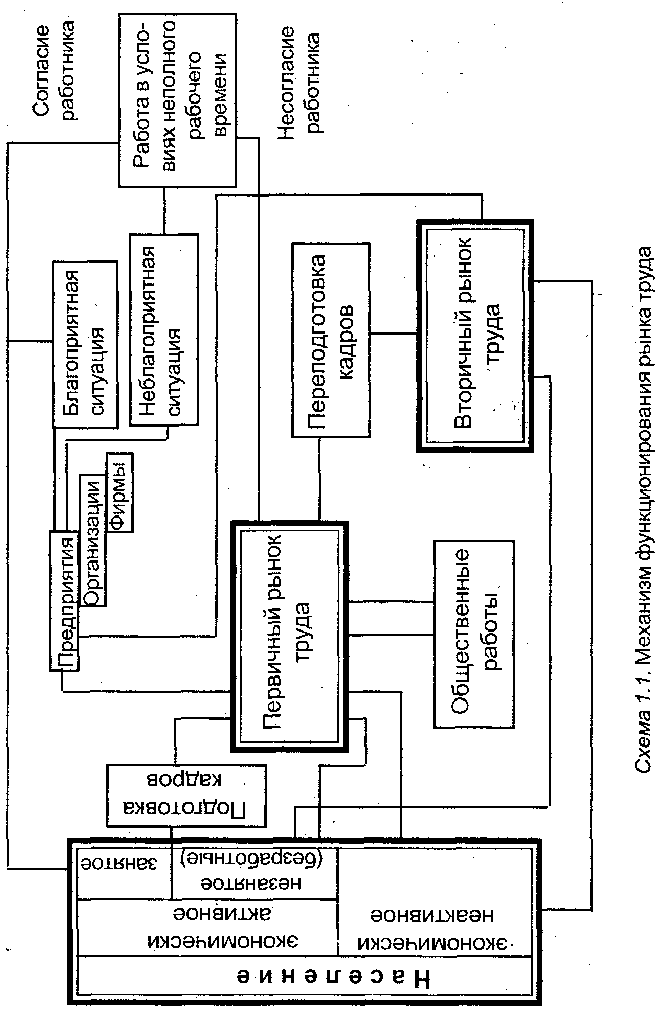


**ВИДЫ РЫНКА ТРУДА**

Рынок труда как экономическая категория представляет собой лишь некую абстракцию. В действительности же, особенно для целей анализа и регулирования рынок труда выступает как множественная категория и может быть дифференцирован и "привязан" к конкретной территории, отрасли, профессии. Рассмотрим более подробно эти его виды.  
В территориальном разрезе рынок труда выступает как многоуровневое понятие. Так, различают федеральный (на уровне страны) рынок труда, региональные (на уровне автономной республики, области, района области, города), а также рынок труда на уровне предприятия, фирмы (корпоративный или, иначе, внутризаводской, внутрифирменный). Федеральный рынок может интегрироваться в международный в соответствии со сложившимся международным разделением труда.  
  
**МЕХАНИЗМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ**

Рыночная система представляет собой совокупность рынков, одним из которых является рынок труда, взаимодействующий с рынком товаров и услуг, рынком капиталов и др.  
В классическом варианте функционирование рынка труда выглядит следующим образом. Появление дополнительного спроса на определенный вид товара меняет ситуацию, сложившуюся на рынке капиталов (на фондовых биржах). В результате возрастает стоимость акций предприятий, способных изготовить дефицитный товар (удовлетворить возросший спрос на него). Начинается перелив капиталов в перспективное производство. Открытие нового или расширение действующего производства требует дополнительных ресурсов, в том числе и рабочей силы, что и обусловливает рост спроса на нее

Участниками предложения собственной рабочей силы на территориальном рынке труда являются:  
\* лица, вступающие в трудоспособный возраст и не занятые учебой;  
\* высвобождаемые с производства работники;  
\* лица, уволившиеся по причинам текучести;  
\* молодежь, не продолжающая учебу;  
\* лица, демобилизованные из вооруженных сил;  
\* незанятое население, желающее приступить к трудовой деятельности;  
\* мигранты трудоспособного возраста, прибывшие из других территорий (включая беженцев), и др.

**РЕГУЛИРОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА**

Несоответствие спроса и предложения рабочей силы может быть вызвано несоответствием:  
- территориального размещения свободных рабочих мест (вакантных должностей) и незанятой части экономически активного населения;  
- характеристик рабочих мест (по содержанию труда, уровню оплаты труда, условиям труда и т.п.) и возросших запросов незанятой части экономически активного населения;  
- профессионально-квалификационного состава рабочих требованиям к их профессиональному и квалификационному уровню, предъявляемым рабочим местом.  
Менять ситуацию на рынке труда в нужную сторону, т.е. регулировать его, можно, воздействуя на отдельные факторы

Регулирующая функция государства осуществляется через:  
- пересмотр важнейших норм государственного, трудового и административного права, регулирующих наем и увольнение, рабочее время, охрану и условия труда, формы трудоустройства и т.п.;  
- установление минимума заработной платы;  
- социальную защиту малоимущих слоев населения, высвобождаемых работников;  
- контроль за уровнем безработицы;  
- организацию системы подготовки и переподготовки населения;  
- федеральную программу занятости и т.д.

Непосредственно регулирование рынка труда осуществляется через такие государственные структуры, как федеральная служба занятости, министерство труда, федеральная миграционная служба и пр.

Большую роль в регулировании ситуации на региональном рынке труда играют местные органы управления. Администрация области (города) совместно с региональной службой занятости как представителем федеральной службы заботятся о выработке региональной программы занятости, формировании финансово-кредитного механизма влияния на количество рабочих мест, формировании миграционной политики, организации общественных работ и т.д.  
Повышению спроса на рабочую силу способствуют такие меры, как:  
\* развитие производительных сил, инвестиции в развитие региона;  
\* развитие новых форм хозяйствования;  
\* разрешение нестандартных форм занятости;  
\* организация общественных работ;  
\* стимулирование развития производства как следствие мер по повышению покупательной способности населения;  
\* субсидирование занятости (особенно слабозащищенных групп населения: молодежи, инвалидов, матерей-одиночек и т.п. в связи с их низкой конкурентоспособностью на рынке труда);  
\* льготное кредитование и финансирование создания новых рабочих мест на предприятиях, а также предприятий, активно включившихся в выполнение территориальной программы занятости;  
\* снижение бюджетных выплат и взносов на социальное страхование за временных и частично занятых работников и др.

Увеличению предложения рабочей силы содействуют такие мероприятия, как  
- изменения трудового законодательства, расширяющие возможности трудоустройства;  
- расширение масштабов профессионального обучения, переобучения кадров и повышения квалификации;  
- миграционная политика по привлечению рабочей силы в регион;  
- информирование населения о наличии вакантных рабочих мест и организация соответствующей рекламы;  
- разработка специальных программ, повышающих конкурентоспособность отдельных групп населения.  
А к мероприятиям, нацеленным на снижение предложения рабочей силы, относятся:  
- миграционная политика в регионе;  
- сокращение рабочего времени, -разрешение неполной занятости;  
- увеличение срока обучения с отрывом от производства и рост численности обучаемых по данной форме;  
- увеличение пособий и сроков отпуска женщин по уходу за детьми;  
- повышение пенсий, поощрение досрочного выхода на пенсию;   
- интеграция в международный рынок труда и содействие выезду рабочей силы на работу за рубеж и др.

**РОЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ В РЕГУЛИРОВАНИИ СИТУАЦИИ НА РЫНКЕ ТРУДА**

*Внутренний рынок* труда предприятия тесно связан с внешним по отношению к нему - с территориальным рынком труда. Предприятие выступает на территориальном рынке труда в двух ролях. Во-первых, как покупатель рабочей силы, поскольку предприятие, располагая рабочими местами, определяет спрос на рабочую силу. К тому же на предприятии, где осуществляется процесс непосредственного потребления рабочей силы, реализуется рыночный механизм в части обеспечения соответствия цены рабочей силы и стоимости затратам на ее воспроизводство. Во-вторых, предприятие выступает в качестве поставщика на территориальный рынок труда излишней рабочей силы или рабочей силы, не соответствующей по своим качественным характеристикам требованиям производства.   
 Вполне естественно, что управленческие решения, направленные на удовлетворение текущей и перспективной потребности в рабочей силе, должны увязываться с возможностями предложения рабочей силы в регионе.  
 Поскольку занятость персонала, условия его найма на работу, возможности профессионального и должностного продвижения во многом определяются изменяющейся конъюнктурой на товарном рынке, предприятиям необходимо проводить маркетинговые исследования на рынке товаров и услуг. От этого зависит качество прогноза в отношении спроса на продукцию, а следовательно, ее производства и потребности в рабочей силе.  
Кроме того, необходимо учитывать ситуацию на внешнем рынке труда. Увеличение спроса на работников той или иной профессиональной или квалификационной группы вынуждает работодателей предпринимать усилия по сдерживанию оттока с предприятия работников, решившихся пойти на этот шаг из-за возможности получить в другом месте большее вознаграждение за свой труд или дополнительные льготы и услуги.  
Наличие на рынке труда избытка рабочей силы по той или иной профессии создает условия для ужесточения требований со стороны работодателей к нанятой рабочей силе в отношении качества продукции, производительности труда и трудовой дисциплины, уровня профессиональной компетенции и других качеств, принятия решений об увольнении одних и найме на их место других работников.  
 Реакция работодателей на рыночную ситуацию сказывается и на уровне оплаты труда, вызывая порой существенные изменения в дифференциации уровня заработной платы по профессиям и категориям персонала. Рыночный уровень заработной платы складывается под воздействием интересов работодателя (спрос) и работника (предложение труда).  
Трудообеспеченность предприятия рабочей силой во многом зависит от демографической ситуации, половозрастной структуры населения и численности трудовых ресурсов, системы подготовки кадров и других условий в значительной степени регионального характера.  
Внутренний рынок труда на предприятии более управляем, он не подвержен спонтанным колебаниям, которые характерны для территориального. Регулирование соотношения спроса и предложения рабочей силы здесь осуществляется чаще всего целенаправленно, а отнюдь не с помощью свободной конкуренции. Управлению подвергаются как спрос, так и предложение труда со стороны собственной рабочей силы. На расширение предложения оказывают влияние такие действия администрации, как:  
\* заполнение вакантных рабочих мест путем перемещения собственных работников;  
\* поощрение освоения работниками других профессий;  
\* учет личных интересов работников, поощрение администрацией, конечно в разумных пределах, внутризаводской текучести (смена рабочих мест и структурных подразделений предприятия по инициативе самих работников).  
 На предприятии может быть задействован плановый механизм движения кадров. Например, старшие по должности вакансии могут заполняться собственными работниками путем должностного продвижения в порядке планирования карьеры.  
Поскольку подбор соответствующей рабочей силы осуществляется применительно к складывающейся структуре рабочих мест, предприятие вынуждено следить прежде всего за изменением спроса на нее со стороны собственных структурных подразделений (цехов, отделов) в связи с изменением объема производства или в связи с реорганизацией структуры управления предприятием, изменением ассортимента выпускаемой продукции, внедрением новой техники и технологии, организации производства и труда.  
 Особенно сильно меняется конъюнктура спроса на собственную рабочую силу предприятия в условиях больших преобразований, когда одно производство закрывается, а вместо него начинает развиваться другое, или при реализации трудосберегающей политики, когда предпочтение отдается фактическому или же относительному высвобождению рабочей силы и когда благодаря росту производительности труда выпуск продукции увеличивается при той же численности (либо при сокращении численности объем продукции не меняется).  
В качестве средств, используемых для регулирования факторов, влияющих на спрос и предложение, выступают правила, разработанные администрацией в отношении системы оплаты труда, подготовки кадров, степени ориентированности ее на особенности рабочих мест, свои правила продвижения и квалификационного роста. Кроме того, на предприятиях действуют свои обычаи, неписаные нормы трудовых отношений, своя трудовая мораль. Оказывает влияние и стиль управления, который варьирует от жесткого административно-командного до высокодемократичного, особенно в части подбора кадров руководителей. Поэтому при появлении вакантного рабочего места варианты его заполнения могут колебаться в широком диапазоне: от прямого назначения руководителем того, кого он посчитает нужным, до объявления открытого конкурса для всех желающих занять данное рабочее место с последующим отбором лучшего.  
 Переливы собственной рабочей силы из одного подразделения в другое часто связаны не только с собственной инициативой работников, но и с состязательностью руководителей различных подразделений за квалифицированную рабочую силу. Естественно, этот процесс должен контролироваться со стороны руководства предприятия самого высокого ранга.  
Большое значение имеет пространственное расположение рынка рабочей силы. Необходимая рабочая сила может проживать слишком далеко от предприятия. В условиях слабой мобильности рабочей силы из-за трудности смены жилья, наличия транспортных проблем вряд ли можно рассчитывать на успешность привлечения ее на работу. При относительно компактном ее проживании положение можно поправить, организуя доставку таких работников транспортом фирмы (предприятия).  
 Таким образом, решение проблемы занятости населения в регионе в значительной степени зависит от предприятий (организаций, фирм), так как именно здесь формируется спрос на рабочую силу и происходит создание новых рабочих мест.  
Воздействие на работника с целью приспособления его к потребностям производства и обеспечения его эффективного функционирования осуществляется через требования к качеству рабочей силы, к ее квалификации, через мотивацию к труду, активное подключение работника к профессиональной мобильности и т.д.  
 Только будучи правильно организованным, процесс потребления рабочей силы обеспечивает полное использование трудового потенциала работника, его возможностей, заложенных в образовании, специальной подготовке, в его личных качествах.  
Предприятие должно приспосабливаться к изменениям рыночной конъюнктуры, проявлять в отношении найма и использования нанятой рабочей силы большую гибкость. В этих условиях большое значение начинает приобретать управление персоналом (нанятой рабочей силой) как составная часть системы управления предприятием (фирмой). Происходят существенные изменения в кадровой политике и стратегии ее реализации.  
Прежде всего это касается выбора источника удовлетворения потребности в рабочей силе, более эффективного регулирования спроса и предложения рабочей силы внутри предприятия с целью их лучшего согласования, привлечения работников со стороны, в наибольшей степени отвечающих требованиям производства, за счет не только более высокой оплаты, но и укрепления имиджа предприятия, обеспечения более рационального использования экономических и социальных факторов повышения эффективности производства.

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ПОНЯТИЕ И ПОДХОДЫ**

Понятие "управление персоналом (кадрами)" по смыслу близко к понятию "управление человеческими ресурсами". И в том и в другом случае объект управленческого воздействия один и тот же, разница в специфическом подходе к работнику, к его рабочей силе как ресурсу.

В литературе можно встретить примеры различного толкования понятия "управление персоналом". Одни авторы в определении оперируют целью и методами, с помощью которых можно этой цели достигнуть, т.е. акцентируют внимание читателя на организационной стороне управления. Другие в определении делают упор на содержательную часть, отражающую функциональную сторону управления. Типичным примером первого подхода может служить определение, данное В. П. Галенко: "Управление персоналом - это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий"

Другой подход отражен в определении управления персоналом, принятом в немецкой школе менеджмента: "Управление персоналом (менеджмент персонала, экономика персонала) - область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала (вербовка и отбор персонала), задействование в работе, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками"

**Дж. Ньюстром** рассматривает четыре основных модели организационного поведения.

1. Авторитарная, основывающаяся на власти модель организационного поведения доминировала в эпоху промышленной революции. Менеджмент в этой модели уверен, что его знания «абсолютны», а обязанность работников заключается в беспрекословном исполнении распоряжений. Сотрудников надо направлять, принуждать к работе, в чем и состоит основная задача руководства. Данная модель обуславливает жесткий контроль менеджмента над трудовым процессом.

В условиях автократии работники ориентированы на подчинение руководителю, в силу чего возникает психологическая зависимость от начальника, власть которого нанять, уволить и «загонять до седьмого пота» подчиненного почти абсолютна. Зарплата в организации находится на низком уровне в силу того, что и результаты труда сотрудников минимальны. Данное обстоятельство связано с тем, что наемные работники стремятся удовлетворить прежде всего свои основные потребности и потребности своих семей. Ее принципиально слабой стороной являются высокие человеческие издержки.

2. Модель опеки. Успех модели опеки зависит от экономических ресурсов. Усилия руководства организации направлены на обеспечение необходимых средств для выплаты зарплаты и предоставления льгот. Поскольку физические потребности сотрудников должным образом удовлетворены, руководитель рассматривает в качестве основного мотивирующего фактора потребность сотрудников в безопасности.

Опека приводит к усилению зависимости сотрудника от организации. По мере уменьшения личной зависимости от руководителя возрастает подчинение организации. Модель опеки предполагает, что сотрудникам постоянно внушаются мысли об экономических поощрениях и льготах, и в результате такого рода психологической обработки они чувствуют себя вполне довольными жизнью. Однако чувство удовлетворения не является сильным стимулом, оно вызывает пассивное сотрудничество. Вот почему эффективность модели опеки лишь ненамного превосходит показатели производительности, достигаемые при авторитарном подходе.

Основным достоинством модели опеки является чувство безопасности и удовлетворенности работников. Наиболее очевидный недостаток модели заключается в том, что уровень трудовых усилий большинства сотрудников находится на грани их потенциальных возможностей, ибо у них отсутствует мотивация к развитию способностей до более высокого уровня.

3.Поддерживающая модель опирается на руководство или лидерство, когда менеджеры создают климат, помогающий индивидуальному росту сотрудников и использованию их способностей в интересах организации. Настоящий лидер убежден, что сотрудники активны по своей природе и стремятся к удовлетворению потребностей организации, а пассивность и равнодушие – продукт неадекватной профессиональной атмосферы. Если руководство предоставит им возможность, сотрудники готовы принимать на себя ответственность, вносить вклад в выполнение рабочих заданий, у них появляется ощущение соучастия и причастности к решению задач организации. У сотрудников появляются основания говорить об организации не «они», а «мы». Возрастает мотивация к труду, поскольку удовлетворяются потребности людей в признании и уважении, у них пробуждаются внутренние импульсы к работе. Задача менеджмента в этой модели состоит в поддержке усилий сотрудников, направленных на выполнение профессиональной деятельности, а не просто в предоставлении льгот и премий (как в модели опеки).

Поддерживающая модель организационного поведения особенно эффективна в странах с высоким уровнем благосостояния, поскольку она отвечает стремлению сотрудников к удовлетворению широкого спектра потребностей. Ее применение в развивающихся странах вряд ли целесообразно, так как в них далеко не всегда удовлетворены даже материальные потребности людей.

4.Коллегиальная модель представляет собой дальнейшее развитие поддерживающей модели организационного поведения. Термин коллегиальный относится к группе стремящихся к достижению общей цели людей.

Успех коллегиальной модели определяется возможностью формирования (под руководством менеджмента) у работников чувства партнерства, ощущения своей необходимости и полезности. Когда сотрудники видят, что менеджеры вносят свой вклад в достижение общей цели, они как бы «принимают» руководителей в свой круг, с уважением относятся к выполняемым ими ролям.

Управление такой организацией ориентировано на работу в командах. Реакция сотрудников на такую ситуацию проявляется в чувстве ответственности, когда деятельность выполняется на высоком уровне не потому, что так приказал менеджер, а потому, что сотрудник испытывает ощущение своей обязанности добиться наивысшего качества.

Наиболее адекватно коллегиальная модель соответствует условиям интеллектуального труда, творческой деятельности, так как предоставляет значительную свободу действий сотрудникам.

**Модели организационного поведения**.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Название модели | ***Авторитарная*** | ***Опеки*** | ***Поддерживающая*** | ***Коллегиальная*** |
| Базис модели | Власть | Экономические  ресурсы | Руководство | Партнерство |
| Ориентация менеджмента | Полномочия | Деньги | Поддержка | Работа в  Команде |
| Ориентация работников | Подчинение | Безопасность и  льготы | Выполнение  рабочих  заданий | Ответственное поведение |
| Психологичес-  кий результат | Зависимость  от непосред-  ственного  начальника | Зависимость от организации | Участие в управлении | Самодисциплина |
| Удовлетворение  потребностей  работников | В существова-  нии | В безопасности | В статусе и  признании | В самореализа-  ции |
| Участие  работников в  процессе  труда | Минимальное | Пассивное  сотрудничество | Пробужденные  стимулы | Умеренный энтузиазм |

**СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Существо любой деятельности может быть охарактеризовано конкретным перечнем составляющих ее работ или ее составными элементами. Содержание управления персоналом составляют:  
- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;  
- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);  
- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);  
- система общей и профессиональной подготовки кадров;  
- адаптация работников на предприятии;  
- оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;  
- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;  
- система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры;   
- межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями;  
- деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника.

**ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ** **УПРАВЛЕНИЯ**

Целями управления персоналом предприятия (организации) являются:  
- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;  
- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;  
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.  
Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:  
- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;  
- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;  
- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;  
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;  
- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);  
- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;  
- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);  
- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.  
Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

**ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

Чтобы эффективно управлять, необходимо знать механизм функционирования изучаемого процесса, всю систему факторов, вызывающих его" изменение, а также средства воздействия на эти факторы. Следовательно, можно говорить об определенном механизме функционирования системы управления персоналом и об использовании различных инструментов воздействия на работника, т.е. об определенной технологии работы с кадрами.  
 В самом общем виде технология представляет собой приемы, навыки или услуги, применяемые для того, чтобы произвести определенные изменения в каком-либо материале. Социолог Чарльз Перроу списывает технологию как средство преобразования сырья - будь то люди, информация или физические материалы - в искомые продукты и услуги. Льюис Дейвис дает более широкое понятие технологии: "Технология - это сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответственно технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материале, информации или людях».  
 Управленческие воздействия на объект управления - персонал предприятия - могут быть направлены непосредственно на работника или на их совокупность как производственную ячейку, а также на факторы внутренней и внешней среды, в которой протекает процесс труда. В последнем случае можно говорить о косвенном воздействии на объект управления.  
***Различают несколько видов технологий:***  
- многозвенные, под которыми понимается серия взаимосвязанных задач, выполняемых последовательно;   
- посреднические - как оказание услуг одними группами людей другим в решении конкретных задач;  
- индивидуальные - с конкретизацией приемов, навыков и услуг применительно к отдельному работнику.  
 Примером реализации многозвенных технологий в управлении персоналом является принятие управленческих решений на каждом этапе трудовой жизни работника на предприятии (наем, подготовка, адаптация, непосредственная трудовая деятельность и т.д.) с присущими им спецификой, соответствующими задачами и методами управленческого воздействия.  
 Посреднические технологии используются в ходе взаимодействия кадровой службы с руководителями структурных подразделений предприятия по вопросам реализации кадровой политики, подбора кадров, их оценки и т.д.  
 Индивидуальные технологии в значительной мере ориентированы на управление поведением людей в ходе трудовой Деятельности и опираются на использование методов мотивации труда, социальной психологии и прежде всего методов регулирования межличностных отношений и т.д.  
 Управление, как отмечалось выше, связано с воздействием на факторы, действующие как в самой организации, так и за ее пределами. *Формирование коллектива*, его численный и профессиональный состав, качественные характеристики, связанные с ними ожидания работника и возможности их реализации, результаты деятельности коллектива зависят от таких внешних факторов, как место расположения предприятия, действующие законы и нормативные акты, экономическое состояние предприятия и экономики в целом (система компенсаций, развитость социальной защиты, налоги, инфляция и т.п.). Не меньшее влияние оказывают факторы, действующие непосредственно на предприятии: применяемые техника и технология, организационный уровень производства и управления, состояние трудовой и технологической дисциплины, организация и условия труда, правила и нормативные акты внутреннего трудового распорядка, система вознаграждения за труд, мотивация трудовой деятельности, культура производства и взаимоотношений и т.п.  
 В управлении персоналом важно знать, какие цели могут быть достигнуты с помощью тех или иных *средств воздействия,* как и через что оно осуществляется.  
 Арсенал применяемых здесь средств (методов, приемов работы с кадрами, выраженных в различных организационных формах) достаточно разнообразен:  
 - кадровое планирование;  
 - управление изменениями;  
 - оптимизация численности и структуры персонала, регулирование трудовых перемещений;  
 - выработка правил приема, расстановки и увольнения работников;  
 - структурирование работ, их новая компоновка, формирование нового содержания труда,

должностных обязанностей;  
 - управление затратами на персонал как средство воздействия на развитие трудового

потенциала работника;  
 - организация труда как средство создания обстановки, способствующей максимальной

отдаче исполнителя в процессе работы;

- управление трудовой нагрузкой, оптимизация структуры рабочего времени;  
 - оценка и контроль деятельности;  
 - политика вознаграждения за труд, его высокие результаты; предоставление социальных

услуг как средство мотивации, стабилизации коллектива;  
 - тарифные соглашения между администрацией и коллективом;  
 - социально-психологические методы (методы устранения конфликтных ситуаций,

обеспечения взаимодействия и т.д.);  
 - формирование корпоративной культуры и др.  
 Часть этих средств носит организационный характер (кадровое планирование, организация труда), другие связаны с воздействием на работника с целью изменения его мотивации, поведения, мобилизации его внутренних возможностей (система вознаграждения, оценки, обеспечения взаимодействия и др.). Важным инструментом управления является *кадровое планирование*, обеспечивающее целенаправленное развитие коллектива в соответствии с ресурсными возможностями и целями предприятия. Кадровое планирование представляет собой часть общей системы планирования, поэтому оно должно тесным образом увязываться с другими его видами (планирование производства, сбыта, финансов, инвестиций и др.). Через кадровое планирование оказывается воздействие на такие стороны кадровой работы, как:  
 - потребность в персонале;  
 - работа по найму и заполнению вакантных рабочих мест, включая подготовку кадров;  
 - высвобождение излишней рабочей силы;  
 - затраты на рабочую силу и др.  
 Любые изменения (а результатом управления персоналом как раз и является целенаправленное изменение) состояния рабочей силы должны осуществляться с учетом как движущих сил (моментов, обусловливающих целесообразность изменения именно в данную сторону), так и сдерживающих. Среди последних можно выделить сопротивление со стороны работников как объекта управления воспринимать новое в связи с разной оценкой одних и тех же событий, фактов, наличием узко собственнических интересов, неправильным пониманием целей организации и т.д.   
 Результативность преобразований зависит от методов их проведения. *Стратегия управления* изменениями может быть директивной, переговорной, нормативной, аналитической или ориентированной на действия.  
 В зависимости от ситуации наибольший эффект могут дать разъяснение, общение (при недостаточной информации), участие работников в реорганизационном процессе (для повышения интереса к изменениям), помощь или поддержка (если люди боятся преобразований), переговоры и обеспечение согласия тех, кого преобразования касаются, на активное участие в них; явное или неявное принуждение и др.  
 Политика затрат на рабочую силу (вложения в "человеческий капитал") обусловливает подходы к привлечению рабочей силы, развитию собственного персонала, подготовке и переподготовке кадров, к разработке и реализации социальных программ.  
 Подбор нужной рабочей силы должен строиться на хорошо продуманной системе оценки деловых и личных качеств, а эффективная система оценки результатов труда обеспечивает взаимосвязь оплаты труда с его результативностью, или стимулирующую функцию заработной платы. Такой подход к построению оплаты труда, воспринимаемой работником как справедливой, благоприятно сказывается на отношении человека к своей работе, рабочему месту, предприятию.  
 Система *оценки результатов труда* во взаимоувязке с оценкой личных качеств работников позволяет организовать продвижение работников по службе.  
 В управлении персоналом используется и такой метод, как *организация труда*, прежде всего через его основные элементы - разделение и кооперацию труда, условия труда. Разделение труда и взаимоувязка частичных трудовых процессов формируют содержание труда работника, его должностные обязанности, что имеет важное значение для расстановки кадров, обогащения содержания труда, снятия утомления с помощью перемены труда и т.д.  
 Кроме того, благодаря организации труда, использованию прогрессивных форм разделения и кооперации труда регулируются трудовые нагрузки, выравниваются неоправданные различия в занятости работников на протяжении смены.  
 Управление персоналом должно обеспечить благоприятную среду, в которой реализовывались бы творческие возможности работников, развивались их способности. В итоге люди должны получать удовольствие от выполняемой работы и общественного признания своих достижений.  
 Широко распространенным средством воздействия на работника, на складывающиеся трудовые отношения является *мотивация труда*, предусматривающая:  
 - систему вознаграждения, материального и морального поощрения;  
 - обогащение содержания труда, повышение интереса к работе;  
 - развитие персонала, предоставление возможности профессионально-квалификационного

продвижения, планирования карьеры;  
 - улучшение социально-психологического климата в организации благодаря изменению

стиля руководства, условий найма и работы, поощрению индивидуальной и групповой

инициативы, творчества и саморазвития;  
 - активное вовлечение работников в управление трудовыми процессами, участие в прибылях

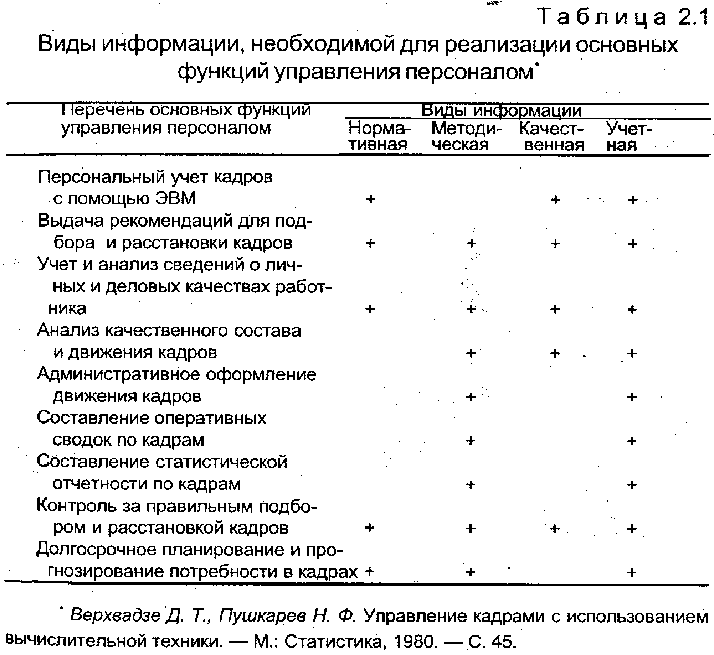
и акционерном капитале фирмы и т.д.  
Мотивация позволяет решить такие задачи, как стабилизация коллектива, повышение результативности труда и заинтересованности в мобильности (прежде всего профессиональной), обеспечение систематического роста квалификации.  
 В создании благоприятного имиджа предприятия для привлечения наиболее качественной рабочей силы велика роль социальной политики предприятия, проявляющейся в гибкой системе услуг и льгот социального характера, предоставляемых предприятием работникам сверх обязательных, предусмотренных законодательством в порядке социальной защиты.  
 В качестве средства управления персоналом может выступать *регулирование трудовых отношений* между администрацией и Работниками. Эти отношения находят свое документальное закрепление в коллективных договорах между нанимателями и профсоюзом. Поскольку интересы администрации и работника не всегда совпадают, важно обеспечить в коллективном договоре достижение сотрудничества по таким вопросам, как повышение производительности труда, управление и развитие предприятия и т.д., а также согласия по процедуре рассмотрения трудовых конфликтов, жалоб рабочих и служащих.  
 Иногда - при угрозе массового высвобождения работников с предприятий, при необходимости регулирования отраслевых и межотраслевых различий в уровне заработной платы и т.п. - заключаются трехсторонние договоры (администрация территории, представители работодателей и профсоюзов).  
 На формирование климата в коллективе сильное влияние оказывает *корпоративная (организационная) культура*, представляющая собой определенную философию, систему ценностей, целей, вознаграждений и норм. Любые изменения во внешнем окружении, во внешних условиях деятельности вызывают соответствующие изменения в организационной культуре и структуре предприятия.  
Если этого не происходит, эффективность деятельности предприятия существенно снижается, о чем свидетельствуют многочисленные факты экономического краха предприятий и банкротства при переходе к рыночной экономике.

**ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

Эффективность функционирования системы управления персоналом в значительной степени зависит от информационной базы. Последняя представляет собой совокупность данных о состоянии управляемой системы и тенденциях ее развития с помощью количественных характеристик процессов, происходящих в составе работников, в окружающей их производственной и социальной среде. Собственно, любое управленческое решение должно основываться на знании ситуации, влияющих факторов, их взаимосвязей.  
Информация способствует реализации всех функций управления: плановой, организационной, контрольной, регулирующей, распределительной.

ВИДЫ ИНФОРМАЦИИ И ТРЕБОВАНИЯ К НЕЙ

Информация, используемая в управлении персоналом, по своему характеру подразделяется на нормативную, справочную, методическую, учетную, основанную на материалах первичного учета, а также отчетную, представленную уже в обобщенном виде, и др. Взаимосвязи функций управления и информационного обеспечения



Основной источник первичной информации - это документы отделов кадров (личные листки по учету кадров, личные карточки работников, личные дела), приказы и распоряжения, издаваемые руководством предприятия и структурных подразделений в отношении личного состава работников, первичная учетная и отчетная документация о выполненных работах и произведенной оплате, документация непромышленных структурных подразделений, обслуживающих предприятие, и т.д.  
Другой источник информации - сами работники со своим мнением по тем или иным вопросам, материалы социологических исследований (анкетирование, интервью и др.), результаты психофизиологических исследований (тестирование работников) и т.п

**БИЗНЕС-ПЛАН В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Стратегическое управление развитием организации заключается в умении моделировать ситуацию, способности выявлять необходимость изменений, разработке самой стратегии, а так же в способности воплощать стратегию в жизнь.

Как правило, разрабатываются следующие функциональные стратегии:

* финансовые, которые заключаются в прогнозировании финансовых результатов деятельности организации и расходования финансовых ресурсов;
* управления персоналом, направленные на эффективное использование фактора производства «труд» во всех его проявлениях;
* инновационные и инвестиционные, проявляющиеся в активизации деятельности организации;
* производственные — стратегии эффективного использования факторов производства «труд», «собственность» и «капитал»;
* маркетинговые, которые определяют что производить, где это будет продано и на каких условиях.

-монопроект

-мультипроект

-мегапроект

ПО СЛОЖНОСТИ

-социальные

-экономические

-организационные

-технические

-маркетинговые

-информационные

ПО ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ПРИНАДЛЕЖНОСТИ

**БИЗНЕС-ПЛАН**

-стратегические

-программные

-функциональные

ПО ЗНАЧЕНИЮ

-долгосрочные

-среднесрочные

-краткосрочные

ПО ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТИ

*Рис. Типология бизнес проектов*

**Бизнес-план как часть проекта**

Когда возникает необходимость в компактном документе, который позволил бы указать, что и когда нужно сделать, чтобы оправдались ожидания относительно эффективности бизнес

проекта, то разрабатывают *бизнесплан,* являющийся главным документом для кредиторов и основным инструментом для исполнителей. От правильности составления этого документа за

висят получение одобрения проекта и его жизнеспособность. Для средне и долгосрочных проектов разработка бизнесплана является центральным этапом процесса бизнеспланирования.

Для краткосрочных, небольших по масштабу или локальных бизнес проектов, не требующих значительных затрат и весьма непродолжительных по срокам реализации, бизнесплан — это

начальный этап делового планирования. В нем совмещаются все этапы и работы, выполняемые в прединвестиционной фазе планирования.

Бизнесплан представляет собой подробный перспективныйплан развития конкретного бизнеса, составляемый для организации и координации работ по проекту, проведения переговоров

с кредиторами и инвесторами, а также для привлечения участников проекта из числа потенциальных.

Основными свойствами, которыми должен обладать бизнесплан, являются:

1) достоверность;

2) своевременность;

3) достаточность — наличие минимального необходимого объема информации;

4) доступность (понятность) восприятия участниками проекта;

5) убедительность;

6) конкретность;

7) краткость.

Процесс составления бизнесплана начинается тогда, когда собрана вся аналитическая информация по проекту и проведены необходимые количественные расчеты.

Информация, содержащаяся в бизнесплане, должна быть полной, тщательно выверенной и хорошо обоснованной. Все разделы бизнесплана подкрепляются финансовыми документами и подробным анализом.

Бизнесплан открывается общим обзором, рассчитанным на занятого делового человека, затем следует более подробная информация для заинтересованного читателя: обзор и оценка, про

изводственный план, организационный план, финансовый план

и общий план развития организации.

Строго заданной структуры и состава бизнесплана не существует, но у каждой финансовой структуры (банка, инвестиционного фонда и др.), занимающейся финансированием бизнес

проектов, есть свой шаблон бизнесплана, т.е. перечень разделов и показателей, которые должны быть в нем отражены. Все шаблоны, безусловно, похожи, так как базируются на международной методике проектного анализа.

Адаптированная к российским условиям структура бизнесплана проекта выглядит, например, следующим образом.

1. Резюме проекта (основные положения)

2. Предпосылки и созданный задел

3. Развитие ситуации без проекта

4. Цели и основные характеристики проекта

5. План маркетинга (исследование рынка)

6. Производственный план

7. Инвестиционные затраты

8. Эксплуатационные затраты

9. Оценка выгод

10.Оценка эффективности проекта до финансирования

11.Финансовый план проекта

12.Оценка эффективности проекта после финансирования

13.Оценка рисков

14.Система управления проектом

Профессионально составленный бизнесплан занимает не менее 20 страниц.

**Место бизнес-плана в системе управления**

Бизнеспланирование не носит директивного характера, а определяется потребностью руководителя организации в детализации перспектив развития, позволяющей не только просчи

тать возможные риски, но и представить исполнителям перспективу их деятельности.

Бизнеспланирование — самостоятельный вид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством, бизнесом.

В условиях конкуренции добиться стабильного успеха можно, только планируя его, а для этого необходимо не только точно представлять перспективу развития, но и использовать открывающиеся возможности, предоставляемые внешней средой, и смягчать неблагоприятное воздействие внешней среды, воспринимаемое как угроза.

Бизнеспланирование обеспечивает объективную оценку собственной предпринимательской деятельности организации и представляет собой необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с конкурентной ситуацией на рынке и потенциалом организации.

Бизнеспланирование, являясь одним из заключительных этапов стратегического планирования (в части детализации стратегии), позволяет определить ресурсы, требуемые для достижения

поставленных целей, и определить сбалансированную систему

показателей, с помощью которой можно осуществлять оперативное управление и оценку степени успешности реализации стратегии на отдельных ее этапах.

**Бизнесом** называется экономическая деятельность субъекта, нацеленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной.Систематически проводимые исследования деятельности зарубежных фирм показывают, что причинами абсолютного большинства их банкротств являются просчеты в бизнеспланировании или его отсутствие.

Однако использование бизнеспланирования для выработки и обоснования решений по управлению в российских организациях — это скорее исключение, чем правило. Практика показывает, что большинство руководителей все еще не владеет философией бизнеспланирования и скептически относится к его полезности. Длительность подготовки бизнесплана в условиях быстро меняющейся внешней среды в некоторой степени уменьшает его значение, так как заложенные в нем положения устаревают раньше, чем начинают претворяться в жизнь. Но без детальных планов бизнес невозможен. Противоречие разрешается посредством корректировки бизнесплана по мере его реализации в зависимости от изменений параметров внешней и внутренней среды.

Однако практика лидеров бизнеса свидетельствует о том, что реактивное управление (следование запросам рынка) позволяет только удержаться на рынке, обеспечивая среднеотраслевую эффективность; успех приходит к тем организациям, которые реализуют стратегические проекты, формируя внешнюю среду, не дожидаясь в ней стихийных перемен.

Бизнесплан в процессе его реализации модифицируется, что позволяет использовать его как актуальный системный инструмент, дающий возможность представить динамику бизнеса и

обеспечивающий непрерывное управление организацией путем достижения стратегических и текущих целей. В этом случае постоянство целей формирует социокультуру работников организации, которая сплачивает коллектив и создает ощущение стабильности даже в случае корректировки бизнесплана.

Бизнесплан помогает персоналу разных уровней определить свое место в бизнесе и повысить эффективность проводимых мероприятий и взаимную координацию, а в конечном счете —

обучает и развивает умение взаимодействовать в среде менеджеров.

Внутренние потребности организаций в бизнеспланировании заключаются в полезности систематического анализа бизнеса, а также в представлении программы деятельности в структурированном виде, позволяющем вести непрерывный мониторинг.

Внешние потребности организаций в бизнеспланировании связаны с борьбой за финансовые ресурсы и необходимостью обеспечивать прозрачность ожидаемой доходности для инвесторов.

Ожидания российских менеджеров, основанные на ничем не подкрепленной уверенности, что кто то должен дать денег на деятельность организации, постепенно сменяется пониманием

того, что инвестор ничего никому не должен, а руководство, не умеющее разработать бизнеспланы, не умеет вести бизнес. Инвестор всегда хочет знать, каким образом умножатся его деньги и какой риск при этом присутствует.

«Второе дыхание» бизнесплана открывается с введением в организации системы бюджетирования и внутреннего предпринимательства, когда подразделения организации самостоятельно планируют свою деятельность в рамках согласованного бюджета. Основополагающую роль играет бизнесплан в венчурном бизнесе. Есть и другие примеры.

Обобщенные типы бизнеспланов могут быть следующими:

1) бизнесплан организации;

2) бизнесплан структурного подразделения организации;

3) бизнесплан как заявка на кредит;

4) бизнесплан как заявка на грант;

5) бизнесплан инвестиционного проекта;

6) бизнесплан развития региона.

В *бизнес\_плане организации* описаны перспективы ее развития на предстоящий плановый период с указанием основных бюджетных и хозяйственных показателей для обоснования объемов инвестиционных или других ресурсов.

*Бизнес\_план структурного подразделения* или центра финансовой ответственности представляет собой план развития хозяйственной деятельности подразделения для обоснования объемов и степени приоритетности централизованно выделяемых ресурсов или величины прироста прибыли, оставляемой в распоряжении подразделения.

*Бизнес\_план как заявка на кредит* предназначен для получения на коммерческой основе заемных средств от организации кредитора.

*Бизнес\_план как заявка на грант* предназначен для получения средств из государственного бюджета или благотворительных фондов на решение острых социальноэкономических проблем

с обоснованием прямых и косвенных выгод для общества от выделения ресурсов под заявляемый проект.

*Бизнес\_план инвестиционного проекта* представляет собой обоснование для потенциального инвестора стратегии освоения рынка и предполагаемых финансовых результатов. Он составляет основу для переговоров с потенциальными инвестором и партнером для выяснения степени их заинтересованности или возможной вовлеченности в проект.

*Бизнес\_план развития региона* содержит обоснование перспектив социальноэкономического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ для органов с бюджетными полномочиями.

Иная классификация бизнеспланов основана на бизнеслиниях в деятельности организации, ориентации на развитие организации и бизнеспланы специального характера (рис. 1.4).

Таким образом, бизнесплан занимает важное место в системе управления организацией и дает руководителю реальную возможность выбора, а «текучка» и работа без плана лишают его та

кого выбора. К тому же если организация стремится найти инвесторов (партнеров), ей кроме строгого представления о предлагаемом бизнесе необходимы аргументы для потенциальных

инвесторов (партнеров) в пользу того, что она способна наладить новое дело и эффективно управлять им. Именно этим целям служит выработанная в мировой экономической практике форма бизнесплана — планового документа, имеющего многоцелевой характер: для обоснования нового бизнеса, определения перспектив развития, формирования активов организации.

## Персонал как ресурс организации

Персонал как ресурс организации имеет следующие особенности:

1) он активен, т.е. люди всегда имеют собственные желания и устремления, поэтому все попытки управлять ими они воспринимают через призму своих собственных потребностей, следовательно, персонал способен отражать направленные на него воздействия, что может приводить к результатам, противоположенным ожиданиям руководства;

2) в управлении персоналом в той или иной степени участвуют как все руководители организации, так и специалисты кадровых служб, что может являться источником определенных противоречий между обусловленными потребностями производства желаниями руководителей и рекомендациями специалистов;

3) как руководители, так и специалисты служб управления персоналом, сами являются персоналом предприятия, что приводит к возрастанию субъективных моментов в управлении данным ресурсом.

Эти особенности определяют высокий уровень сложности кадровой работы, ошибки в которой приводят к разнообразным проблемам организации, важнейшими из которых являются:

* ухудшение состояние здоровья сотрудников, что можно рассматривать как важнейший параметр, определяющий состояние кадровой работы; если с течением времени общее количество заболеваний сотрудников растет, то это говорит о том, что администрация не заботится о них;
* снижение производительности труда;
* увольнение наиболее квалифицированных работников, что ведет к необходимости поиска новых кадров и их обучения;
* низкая исполнительская и трудовая дисциплина персонала;
* неудовлетворительный морально-психологический климат в организации;
* низкая инициативность работников при решении производственных проблем;
* конфронтация между администрацией и персоналом.

Работников предприятия можно классифицировать по различным критериям, важнейшим из которых являются функции, выполняемые работником. На этой основе всех работающих на предприятии можно разделить на две больших группы:

* промышленно-производственный персонал (ППП);
* непроизводственный персонал .

**Промышленно-производственный персонал**

В состав промышленно-производственного персонала можно выделить следующие категории работников:

* ***рабочие***, которые не однородны по своему составу и классифицируются по ряду признаков

Классификация рабочих промышленных предприятий

|  |  |
| --- | --- |
| **Классификационный признак** | **Классификационные группы рабочих** |
| профессия | токарь, слесарь, фрезеровщик и т.п. |
| степень участия в производственном процессе | основные рабочие,  вспомогательные рабочие |
| формы оплаты труда | рабочие-сдельщики,  рабочие-повременщики |
| уровень квалификации | рабочие с 1-го по 8-ой разряд |

* ***руководители, специалисты и служащие***, которые принимают косвенное участие в процессе производства, выполняя разнообразные функции, определенные профилем их деятельности и уровнем в управленческой иерархии; данная категория персонала имеет достаточно разветвленную классификацию,
* ***младший обслуживающий персонал***, обеспечивающий поддержание санитарно-гигиенических условий на предприятии (работники душевых, гардеробных, уборщики помещений);

**Классификация руководителей, специалистов и служащих**

|  |  |
| --- | --- |
| **Классификационный признак** | **Классификационная группа** |
| **Руководители** | |
| вид выполняемой функции | * линейные руководители (директор предприятия начальник цеха, мастер, бригадир); * руководители функциональных служб (начальник планово-экономического отдела, начальник отдела управления персоналом и др.) |
| уровень иерархии в системе управления | * руководители высшего звена (директор предприятия, главный инженер); * руководители среднего звена (начальник цеха, начальник отдела); * руководитель низшего звена (мастер, бригадир) |
| уровень образования | * руководители с высшим образованием; * руководители со средним специальным образованием; * практики |
| Специалисты | |
| специальность | конструктор, технолог, экономист по труду, экономист по планированию производства, бухгалтер и др. |
| профиль деятельности | * специалисты технического профиля (конструктор, технолог, инженер по механизации и автоматизации производства, ...); * специалисты экономического профиля (экономист, бухгалтер, финансист, менеджер персонала, экономист по маркетингу,...); * специалисты административно-хозяйственного профиля (инженер по охране труда и технике безопасности, начальник административно-хозяйственного отдела,...) |
| уровень образования | * специалисты с высшим образованием, * специалисты со средним специальным образованием; * практики |
| уровень квалификации (категория) | * специалист 3 категории (только для специалистов технического профиля); * специалист 2 категории; * специалист 1 категории; * ведущий специалист; * главный специалист |
| Служащие | |
| вид деятельности | технические работы (делопроизводитель, секретарь-машинистка, лаборант, архивариус, контролер,...) |

* ***ученики*** - немногочисленная категория лиц, проходящих производственное обучение непосредственно на рабочих местах;
* ***работник пожарно-сторожевой охраны*** обеспечивают на предприятии пожарную безопасность, следят за состоянием и исправностью противопожарных средств и выполняют функции охраны.

Классификация рабочих по профессиональному признаку очень многогранна. Число наименований профессий рабочих на каждом конкретном предприятии зависит от его специфики, т.е. от характера и особенностей технологического процесса, от профиля выпускаемой продукции и ряда других факторов.

Деление рабочих на основных и вспомогательных свидетельствует о степени их участия в производственном процессе, о направленности их воздействия либо на предмет труда, либо на рабочее место с находящимися на нем оборудованием, инструментом, приспособлениями, либо они оперируют с готовым продуктом.

***Основные рабочие*** непосредственно воздействуют на предмет труда, т.е. на исходное сырье, материалы, заготовки, преобразуют их, изменяют их физические, химические свойства, пространственное расположение. В процессе этого воздействия они изготавливают продукцию.

***Вспомогательные рабочие*** обеспечивают рабочие места всем необходимым (сырье, материалы, заготовки, все виды энергии), обслуживают рабочие места с расположенными на них оборудованием (станки, агрегаты) и инструментом, выполняют ремонтные, погрузочно-разгрузочные, транспортные, складские работы.

Дифференциация руководителей на линейных и функциональных связана с разделением управленческого труда. ***Линейные руководители*** выполняют функции непосредственного руководства коллективами подчиненных работников на своем уровне иерархии. ***Руководители функциональных служб*** (или функциональные руководители) осуществляют:

* непосредственное руководство подчиненного им коллективом работников функционального подразделения;
* методическое руководство выполнением определенной специальной функции управления;
* руководство (в методическом плане) специалистами цеховых служб (экономистом цеха, нормировщиком, технологом), которые в административном порядке подчинены начальнику цеха.
* Деление руководителей на руководителей высшего, среднего и низового звеньев обусловлено уровнем иерархии в системе управления. Широта их функциональных обязанностей зависит от этого уровня. Диапазон обязанностей широк и колеблется от общего руководства предприятием (директор) до руководства первичным трудовым коллективом, например, бригадой рабочих (бригадир).
* Дифференциация руководителей и специалистов по признаку "уровень образования" предусматривает наряду с выделением руководителей и специалистов с высшим и средним специальным образованием и такой группы работников, как практики. К ним относят лиц с общим средним образованием.

**Непроизводственный персонал** представлен работниками, которые не принимают участия в выпуске продукции. Их целевая установка - обеспечение и обслуживание коллектива предприятия. Это работники принадлежащих предприятию медицинских, детских дошкольных, культурно-просветительных учреждений, подразделений бытового, жилищно-коммунального хозяйства, капитального ремонта зданий и сооружений предприятия.

## 

## Квалификация персонала

Качественной характеристикой персонала является его **квалификация**, т.е. возможность работника выполнять трудовые функции определенного уровня сложности.

Квалификация выступает индивидуальным признаком, присущим отдельному работнику. Она приобретается работником в процессе обучения, переподготовки, практического опыта. Другими словами, квалификация отражает степень профессиональной подготовленности работника в рамках определенной специальности. В тесной взаимосвязи с понятием ***"квалификация"*** находится такое понятие, как ***"сложность труда",*** представляющая собой объективную качественную характеристику содержания труда, проявляющуюся в его процессе.

На уровень сложности труда оказывают влияние различные факторы, среди которых можно выделить:

* характер трудового процесса;
* число объектов, требующих внимания при выполнении работы;
* объем выполняемых операций;
* значимость работы;
* другие факторы.

***Характер трудового процесса*** определяется составом и соотношением в трудовом процессе различных операций, которые можно разделить на четыре группы:

* технические (то есть простые, регулярно повторяющиеся операции, связанные, например, со сбором информации и перенесением ее из одного документа в другой в неизменном виде);
* расчетно-вычислительные, заключающиеся в математических преобразованиях информации по заранее установленным правилам;
* формально-логические операции, связанные с синтезом, анализом, группировкой, сравнением информационных показателей и выполняемые по известному алгоритму;
* творческие или эвристические операции и их элементы, требующие интенсивной мыслительной деятельности, обусловленной необходимостью поиска оптимального варианта решения или разработкой принципиально нового алгоритма преобразования информации).

## 

## Цели управления персоналом

В настоящее время можно говорить о двух подходах к определению целей управления персоналом:

* согласно первого, ***основной целью управления персоналом*** является использование с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации для достижения ее целей;
* согласно второго, ***основной целью управления персоналом*** является минимизация социально-экономических издержек при достижении целей работников и коллективных целей организации.

Под ***кадровым потенциалом*** понимается уровень совместных возможностей персонала организации, в которых интегрируются:

профессиональные возможности работников и руководителей;

организационная культура;

сложившиеся в организации межличностные отношения (социально-психологический климат коллектива организации);

преобладающий стиль управления.

## 

## Принципы управления персоналом

Основными ***принципами*** управления персоналом могут быть названы:

**1.** Принцип подбор кадров по личным и деловым качествам.

**2.** Принцип преемственность персонала на основе сочетания в коллективах опытных и молодых работников.

**3.** Принцип профессионального и должностного продвижения кадров на основе:

* обеспечения условий для постоянного повышения их деловой и профессиональной квалификации;
* использования обоснованных критериев оценки деятельности работников.

**4.** Принцип открытого соревнования, согласно которому организация, стремящаяся к росту своего кадрового потенциала, должна поощрять открытое соревнование между работниками, стремящимися занять руководящие посты. Основное внимание при этом уделяется самообразованию руководителей, поскольку организация не может позволить себе иметь управленцев, не заинтересованных в росте своего профессионального мастерства.

**5.** Принцип сочетания доверия к кадрам с проверкой исполнения.

**6.** Принцип демократизации работы с кадрами, который заключается

* в индивидуализации деятельности кадровой службы, позволяя рассматривать личность каждого работника, выделять его интересы и потребности;
* в изучении и учете коллективного мнения работников предприятия при принятии важнейших решений по проблемам деятельности предприятия;
* в участии коллектива подразделения в оценке своих работников;
* в вовлечении в процесс управления предприятием рядовых сотрудников через их участие в кружках качества, общественные бюро экономического анализа и т.п.;
* в обязательном информировании работников о результатах и перспективах производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

**7.** Принцип системности работы с кадрами, означающий, что управление персоналом

* должно охватывать не отдельные категории работающих, а весь персонал;
* должны решаться не рядовые, одномоментные задачи, возникающие в деятельности работника, а постоянно заботиться о нем;
* должно использовать разные методы, приемы, средства работы с персоналом.

**8.** Принцип адаптивности к условиям современного хозяйственного механизма. Если предприятие имеет экономическую самостоятельность, то оно должно иметь самостоятельность и в решении вопросов комплектования персонала, в выборе методов отбора и оплаты труда.

## Функции управления персоналом

В качестве важнейших ***функций*** управления персоналом можно назвать следующие

Оценка будущих потребностей в персонале различных специальностей и квалификации.

**2.** Планирование удовлетворения выявленных потребностей, обязательными элементами которого являются:

* оценка вакантных рабочих мест, включающая требования, предъявляемые будущими должностными обязанностями к кандидатам и методики отбора кандидатов, удовлетворяющих названным требованиям;
* определение условий труда работников предприятия и процедур их обучения;
* определение системы материального стимулирования персонала;
* методика оценки результатов трудовой деятельности.

**3.** Маркетинг персонала, включающий:

* исследование рынка рабочей силы (сегментация по квалификации, специальностям, возрасту, стажу работы и т.д.);
* проведение рекламных компаний с целью привлечения новых сотрудников требуемой квалификации;
* активное воздействие на рынок рабочей силы: во-первых, путем обучения специалистами предприятия своих будущих работников (проведение занятий, семинаров в различных учебных заведениях); во-вторых, путем финансирования творчества детей и молодежи.

**4.** Набор кандидатов на вакантные должности, когда осуществляется непосредственный контакт кадровой системы предприятия с такой важной компонентой внешней среды, как трудовые ресурсы.

**5.** Отбор (оценка) кандидатов на вакантные должности с точки зрения соответствия:

* их психо-физиологических особенностей, специальности и квалификации будущей трудовой деятельности;
* их личностного соответствия коллективу, в котором им предстоит работать.

**6.** Расстановка персонала в соответствии с результатами отбора, когда кандидату на какую-либо должность может быть предложена иная работа, если результаты отбора свидетельствуют о его большей склонности к ней.

**7.** Адаптация новых сотрудников к особенностям организации. При этом их знакомят:

* с принципами, лежащими в основе деятельности предприятия;
* с нормами внутрипроизводственного этикета;
* с теми ожиданиями, которые организация имеет по отношению к новым сотрудникам.

**8.** Обучение как вновь прибывших работников для приобретения ими эффективных навыков работы, так и старых сотрудников предприятия с целью повышения их квалификации и переквалификации.

**9.** Мотивация, когда определяются методы воздействия на персонал, с помощью которых людей побуждают к совершению действий, направленных на достижение целей организации.

**10.** Оценка трудовой деятельности, включающая текущий контроль за результатами и проведение различных аттестационных мероприятий, и доведение их результатов до сотрудников.

**11.** Продвижение сотрудников в организации, когда решаются вопросы повышения, перевода в другие подразделения или на другие участки работы, понижения в должности и увольнения сотрудников.

**12.** Формирование резерва руководящего персонала.

**Оценка потребностей в персонале**

**Маркетинг персонала**

**Планирование персонала**

# Набор кандидатов

# Отбор кандидатов

**Внешние трудовые ресурсы**

**Расстановка кадров**

**Адаптация персонала**

**Обучение персонала**

# Оценка трудовой деятельности

# Продвижение персонала

**Увольнение**

**Понижение**

**Перевод (ротация**)

**Повышение**

# Формирование резерва

# Мотивация персонала

*Рис. Функции управления персоналом*

## 

## Методы управления персоналом

**Методы управления** персоналом отличаются друг от друга, прежде всего, своей мотивационной характеристикой, т.е. тем на активизацию каких мотивов поведения людей они ориентированы.

*Административные методы* имеют прямой характер воздействия на персонал. Это означает, что любой административный акт должен быть обязательно выполнен. Эти методы ориентированы на такие мотивы поведения людей, как чувство долга и осознанная необходимость производственной и технологической дисциплины.

*Экономические и социально-психологические методы* имеют косвенный характер управленческого воздействия, т.е. при их применении нельзя рассчитывать на автоматическое получение результата, что затрудняет определение силы и эффективности их воздействия. *Экономические методы* основаны на использовании материальных мотивов поведения людей, а социально-психологические - на использовании социальных (взаимоотношения в коллективе) и личностных (уважение, власть, успех, самореализация) мотивов поведения людей.

Естественными ограничениями при выборе административных методов является необходимость их соответствие правовым нормам, при выборе экономических методов - их соответствие экономическим законам, а при выборе социально-психологических методов - их соответствие морально-этическим нормам.

При выборе методов управления персоналом можно руководствоваться следующими основными принципами:

1) целенаправленности**,** т.е. применение методов управления должно побуждать работников действовать для достижения определенной цели (или системы целей) организации;

2) реализуемости, т.е. должна быть возможность разработки и осуществления мероприятий, позволяющих реализовать избранный метод управления в соответствии с существующими правовыми и социальными нормами и имеющимися ресурсами;

3) системности, т.е. применяемые методы управления должны представлять собой единую систему;

4) эффективности, т.е. применение избранного метода управления должно обеспечивать достижение максимального социального и экономического эффекта при минимальных затратах на разработку и реализацию мероприятий, реализующих метод.

# Планирование в управлении персоналом

Необходимость планирования персонала определяется двумя аспектами:

1) сотрудники с необходимыми знаниями и способностями не всегда находятся в распоряжении предприятия;

2) излишний персонал не может все время эффективно применяться на предприятии.

Поэтому, планирование персонала включает в себя два аспекта:

1) разработка мероприятий по привлечению на предприятие специалистов необходимой квалификации;

2) разработка мероприятий по развитию, сохранению, использованию и высвобождению персонала.

**2.** **Планирование** удовлетворения выявленных потребностей, обязательными элементами которого являются:

* оценка вакантных рабочих мест, включающая требования, предъявляемые будущими должностными обязанностями к кандидатам и методики отбора кандидатов, удовлетворяющих названным требованиям;
* определение условий труда работников предприятия и процедур их обучения;
* определение системы материального стимулирования персонала;
* методика оценки результатов трудовой деятельности.

**3.** **Маркетинг персонала,** включающий:

* исследование рынка рабочей силы (сегментация по квалификации, специальностям, возрасту, стажу работы и т.д.);
* проведение рекламных компаний с целью привлечения новых сотрудников требуемой квалификации;
* активное воздействие на рынок рабочей силы: во-первых, путем обучения специалистами предприятия своих будущих работников (проведение занятий, семинаров в различных учебных заведениях); во-вторых, путем финансирования творчества детей и молодежи.

**Анализ тенденций развития самого предприятия**

**Анализ тенденций развития внешней среды предприятия**

# Формирование кадровой политики предприятия

(выработка основных принципов управления персоналом)

**Разработка профессионально-должностных требований к персоналу**

**Разработка системы материальной мотивации персонала**

# Планирование персонала

# Набор и отбор персонала

# Адаптация, обучение и продвижение персонала

*Рис. Место планирования в системе управления персоналом*

**4.** **Набор кандидатов** на вакантные должности, когда осуществляется непосредственный контакт кадровой системы предприятия с такой важной компонентой внешней среды, как трудовые ресурсы.

**5.** **Отбор** (оценка) кандидатов на вакантные должности с точки зрения соответствия:

* их психо-физиологических особенностей, специальности и квалификации будущей трудовой деятельности;
* их личностного соответствия коллективу, в котором им предстоит работать.

**6.** **Расстановка персонала** в соответствии с результатами отбора, когда кандидату на какую-либо должность может быть предложена иная работа, если результаты отбора свидетельствуют о его большей склонности к ней.

**7.** **Адаптация** новых сотрудников к особенностям организации. При этом их знакомят:

* с принципами, лежащими в основе деятельности предприятия;
* с нормами внутрипроизводственного этикета;
* с теми ожиданиями, которые организация имеет по отношению к новым сотрудникам.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Планирование высвобождения

Планирование набора

Определение потребности

Планирование использования

Планирование развития

Планирование затрат

*Рис. Аспекты планирования персонала*

ПЛАНИРОВАНИЕ НАБОРА ПЕРСОНАЛА

Определение критериев выбора из кандидатов

Определение правил приема на работу

Разработка мероприятий по адаптации

Выбор способов привлечения персонала

*Рис. Аспекты планирования набора персонала*

ПЛАНИРОВАНИЕ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Сокращение персонала

Неуменьшение количества сотрудников

Опережающее

Реактивное

*Рис. Аспекты планирования высвобождения персонала*

**8.** **Обучение** как вновь прибывших работников для приобретения ими эффективных навыков работы, так и старых сотрудников предприятия с целью повышения их квалификации и переквалификации.

**9.** **Мотивация,** когда определяются методы воздействия на персонал, с помощью которых людей побуждают к совершению действий, направленных на достижение целей организации.

**10.** **Оценка трудовой деятельности**, включающая текущий контроль за результатами и проведение различных аттестационных мероприятий, и доведение их результатов до сотрудников.

**11.** **Продвижение** сотрудников в организации, когда решаются вопросы повышения, перевода в другие подразделения или на другие участки работы, понижения в должности и увольнения сотрудников.

**12.** **Формирование резерва** руководящего персонала.

ПЛАНИРОВАНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Временное

Качественное

Планирование расстановки персонала

Планирование использования индивидуального и группового времени

Краткосрочное

Долгосрочное

*Рис. Аспекты планирования использования персонала*

ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Знания и умения сотрудников

Будущие задачи предприятия

Потребности личностного роста сотрудников

Планирование образования

Планирование карьеры

*Рис. Аспекты планирования развития персонала*

Факторы, влияющие на затраты на персонал

Внешние факторы

Организация и система управления предприятием

Динамика тарифных ставок

Социальное законодательство и страхование

Структура персонала

Система социальных льгот предприятия

Рынок труда

Социальная инфраструктура региона

Внутренние факторы

*Рис. Факторы, влияющие на затраты на персонал*

## 

## Методы мотивации персонала

Мотивация персонала осуществляется посредством методов менеджмента, которые можно разделить на:

1. Административные;
2. экономические;
3. социально-психологические.

Названные методы представляют собой, как это было отмечено в первой теме настоящего пособия, способы осуществления целенаправленного воздействия на производственный коллектив или отдельного работника. Отличаются методы мотивации друг от друга, прежде всего, своей мотивационной характеристикой, т.е. тем на активизацию каких мотивов поведения людей они ориентированы.

**Административные методы** подразделяются на:

* **организационные**, ориентированные на использование в типовых ситуациях и подразделяемые, в свою очередь, на *регламентирование*, *нормирование* и *инструктирование*;
* **распорядительные**и **дисциплинарные,** которые ориентированы на использование в конкретных ситуациях.

***Экономическая мотивация*** персонала складывается из трех основных составляющих:

* ***прямое материальное вознаграждение***, включающее заработную плату, премии (бонусы), участие в прибылях (акционерном капитале);
* ***социальные выплаты***, включающие: возможность использовать оборудование предприятия в личных целях по льготным ценам (например, аренда автотранспорта, компьютера и т.п.); субсидии на питание; возможность покупки товаров своего предприятия по внутренним ценам; помощь в оплате образования, причем не только работникам предприятия, но и членам их семей; предоставление возможности обучения на различных курсах предприятия; возможность получения льготных кредитов; возможность членства в различных клубах (спортивных, социальных и т.д.); предоставление различных страховок и медицинского обслуживания; предоставление оплачиваемого отпуска и других невыходов на работу; пенсионное обеспечение;
* ***штрафы***.

Основой экономических методов управления персоналом является ***заработная плата***, которая является денежным исполнением обязательств предприятия по отношению к работнику за результат его труда.

***Социально-психологические методы*** управления в своей совокупности предназначены для создания и поддержания такого социально-психологического климата в организации, чтобы работник:

* с одной стороны, делал все необходимое для достижения целей организации;
* с другой стороны, имел бы все возможности для саморазвития в выбранном им направлении.

**Влияние как метод мотивации**

Можно выделить кратковременное и долговременное влияние.

**Позитивная форма подстегивания**, обеспечивая руководителю поддержку подчиненных:

* во-первых, помогает человеку чувствовать себя сильнее и лучше;
* во-вторых, воспринимается им как акт поддержки и признания, помогающий ему расти и преуспевать и поощряющий его к конструктивному сотрудничеству.

**Негативная форма подстегивания**, при которой руководитель выслеживает промахи подчиненных, заставляет человека чувствовать себя слабым и мелким, унижает его.

Основными методами кратковременного влияния являются:

* ***четкие указания***, которые определяют, что и к какому сроку должен сделать подчиненный; они не требуют определенной эмоциональной реакции, но могут вызвать чувство обиды, если высказываются в грубой форме;
* ***уговоры*,** т.е. обращение руководителя к логике, лояльности и чувству личной заинтересованности сотрудника в результате деятельности организации; этот метод может быть эффективен, если подчиненный разделяет убеждения и ценности руководителя и организации в целом;
* ***угрозы***, которые основаны на допущении, что страх является достаточным мотивом; в течении которого времени этот метод может срабатывать, но чувство обиды будет накапливаться и в конечном счете отрицательно скажется на результатах работы подчиненного; как тактический метод влияния угроза вызывает борьбу волевых устремлений двух людей, и здесь обязательно будет проигравший;
* ***просьба***, с помощью которой руководитель пытается аппелировать к лучшим человеческим качествам подчиненного, вызывая его сочувствие к себе; и это может сработать при наличии хороших взаимоотношений;
* ***подкуп*,** т.е. предоставление подчиненному определенных привилегий, при условии, что он изменит свое поведение или сделает что-нибудь полезное для организации; этот метод может дать хорошие результаты, если он имеет честную основу, т.е. договор между подчиненным и руководителем, но если честность нарушается, то последующие их взаимоотношения будут затруднительными;
* ***требование***, основанное на использовании правил иерархического подчинения; этот метод, не претендуя на оригинальность, является простым и, если основан на вежливости, демонстрирует уважение к человеку.

Основными этапами становления добрых отношений с подчиненными являются:

* ***признание*,** когда руководитель обращает внимание на подчиненного, признает его как личность;
* ***установление индивидуальности***, когда имя человека связывается с его личностными характеристиками;
* ***физическое взаимодействие***, осуществляемое посредством физического контакта;
* ***заинтересованность*,** когда руководитель проявляет заинтересованность в будущем подчиненного, в его планах;
* ***выражение собственных взглядов*** руководителя подчиненному: посвящение его в собственные планы и эмоциональные переживания, демонстрируя этим свою открытость для контакта;
* ***готовность оказать взаимную поддержку***, когда руководитель и подчиненный внутренне готовы поддерживать друг друга и открыто заявляют об этом.

**Убеждение как метод мотивации**

***Убеждение*** *-* представляет собой активное воздействие на сознание и чувства людей. Умело его используя, можно изменить мировоззрение, эмоциональное состояние и мотивы, определяющие поведение человека.

## 

## Понятие стиля руководства

**Стиль руководства** - это совокупность методов, приемов и действий, наиболее характерных для руководителя в его отношения с подчиненными, наиболее привычная для него манера общения с ними. Каждый руководитель имеет свой, только ему присущий стиль управления. Однако, выделяя общие черты в стилях разных руководителей, можно проводить классификацию стилей.

***Авторитарный стиль руководства*** характеризуется:

1) большой концентрацией власти в руках руководителя;

2) выключением механизма саморегуляции процесса управления путем присвоения себе права всеобщего контроля;

3) высокой степенью регламентации деятельности подчиненных;

4) отстранением подчиненных от процесса выработки решений;

5) моральным давлением на подчиненных путем прямых угроз в их адрес;

6) требованием неукоснительного соблюдения либо собственных распоряжений, и тогда говорят о жестком авторитарном стиле, либо различных инструкций, и тогда говорят о бюрократическом стиле управления.

Если автократ избегает прямых угроз и принуждений, допускает работников к выработке некоторых, зачастую незначительных, решений, использует в качестве мотиватора какие-либо вознаграждения, то тогда говорят о благосклонном авторитарном или псевдодемократическом стиле управления.

***Демократический стиль управления*** характеризуется:

1) влиянием на потребности высоких уровней;

2) ненавязыванием собственной воли руководителя подчиненным;

3) предоставлением подчиненным возможности вырабатывать собственные решения;

4) наличием контроля за деятельность руководителя со стороны подчиненных.

***Либеральный стиль руководства*** характеризуется:

1) предоставлением подчиненным полной свободы в определении собственных целей деятельности, в выборе средств достижения этих целей, в осуществлении самоконтроля;

2) в минимальном участии руководителя в управлении коллективом;

3) ответственностью руководителя за деятельность подчиненных.

***Анархический стиль управления*** отличается от либерального тем, что руководитель стремится избегать ответственности за деятельность подчиненных и не позволяет подчиненным контролировать собственную деятельность.

**Авторитарный (или директивный, или диктаторский) стиль управления**: для него характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений («минимум демократии), жесткий постоянный контроль за выполнением решений, с угрозой наказания («максимум контроля»), отсутствие интереса к работнику как к личности. За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты-работы (по непсихологическим критериям: прибыль, производительность, качество продукции может быть хорошим), но недостатков больше, чем достоинств: высокая вероятность ошибочных решений; подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников; неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе; неблагоприятный психологический климат («подхалимы», «козлы отпущения», интриги) обусловливает повышенную психологически-стрессовую нагрузку, вреден для психического и физического здоровья. Этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т. п.).

**Демократический (или коллегиальный) стиль управления:** управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников («максимум демократии»), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками («максимум контроля»); руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, учету их интересов, потребностей, особенностей.

Демократический стиль является наиболее эффективным, так как он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива. Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, психологически-коммуникативных способностях руководителя.

**Либерально-анархический** (или попустительский, или нейтральный) стиль руководства характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии» (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой — «минимумом контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на «самотек»), вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди неудовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный; нет никакого сотрудничества; нет стимула добросовестно трудиться; разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров подгруппы; возможны скрытые и явные конфликты; идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

Черты каждого стиля приведены в таблице 9 .

Таблица № 9.

Основные характеристики стилей лидерства.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Авторитарный стиль | **Демократический стиль** | **Либеральный стиль** |
| Природа стиля  Сильные стороны  Слабые стороны | Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера.  Прерогатива в установлении целей и выборе средств.  Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху.  Внимание срочности и порядку, возможность предсказания результата.  Имеется тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы. | Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера.  Принятие решений разделено по уровням на основе участия.  Коммуникация осуществляется активно в двух направлениях.  Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении.  Демократический стиль требует много времени. | Снятие лидером с себя ответственности и отречение от власти в пользу группы/организации.  Предоставление возможности самоуправления в желаемом для группы режиме.  Коммуникация в основном строится на «горизонтальной» основе.  Позволяет начать дело так, как это видится и без вмешательства лидера.  Группа может потерять скорость и направление движения без лидерского вмешательства. |

## Организационная культура

Внутренняя среда пронизывается *организационной культурой*, которая является интегрированной характеристикой и отражает систему ценностей, культивируемые нормы деловых взаимоотношений и поведения, разделяемые персоналом. **Организационная культура -** это система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости между собой и с организацией, а также перспектив развития.

В описание организационной культуры, как правило, включаются следующие *компоненты*:

1. *убеждения* – представления работника о том, что является правильным в организации;
2. *ценности,* доминирующие в организации, определяющие, что нужно считать важным в организации. Сферы, в которых могут выражаться ценности, включают: заботу о людях и уважение к ним, заботу о потребителях, предприимчивость, справедливость при обращении со служащими и др.;
3. *нормы* как компонент организационной культуры, т.е. это правила поведения, показывающие людям, как им вести себя и что от них ожидают. Нормы могут выражаться в письменной форме или передаваться либо устно, либо отношением окружающих к поведению. Нормы поведения отражают такие моменты в деятельности организации, как отношения в системе руководство – подчинение, честность и соблюдение законодательства, поведение в конфликтах, получение и использование информации, общественная и политическая деятельность внутри организации, использование ресурсов организации и т.д.;
4. *поведение –* ежедневные действия, которые люди совершают в процессе работы и в связи со своей работой при взаимодействии с другими (ритуалы и церемонии, а также язык, используемый при общении);
5. *социально-психологический климат –* преобладающий в организации относительно устойчивый психологический настрой ее членов, отражающий реальную ситуацию трудовой деятельности и характер межличностных отношений. Климат в организации определяется тем, как люди воспринимают культуру, существующую в организации или подразделении, что они думают и чувствуют в связи с ней. Его можно оценить, изучая отношения людей к труду, друг к другу и организации в целом;
6. *символы –* атрибуты, посредством которых ценностные ориентации транслируются персоналу организации.

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ**

Основными элементами конфликта являются:

* участники, субъекты конфликта; внутриличностный, межличностный, личностно-групповой, межгрупповой)
* условия протекания конфликта; (пространственно-временные, социально-психологические)
* образы конфликтной ситуации; (представление участников о себе, о противоположной стороне, представления конфликтных сторон об условиях конфликтной ситуации). Образы, а не реальность определят конфликтное поведение.
* возможные действия участников; ( характер действий: наступательные, оборонительные, нейтральные; степень активности, направленность этих действий: на оппонента, на треть сторону, на самого себя)

- исход конфликта (полное разрешение: поражение, пространственное и социальное разведение, удовлетворение потребностей конфликтующих сторон, изменение образа конфликтной ситуации, психотерапевтическое снятие психического напряжение; частичное: ограничение удовлетворения целей или перевод конфликта в другу плоскость

В конфликте выделяют четыре ***стадии развития***:

1. *Предконфликтная стадия* – это рост напряженности в отношения между потенциальными субъектами конфликта, вызванный определенными противоречиями.
2. *Собственно конфликт (стадия развития конфликта*).

Начало открытого противоборства сторон является результатом конфликтного поведения, под которым понимают действия, направленные на противостоящую сторону с целью захвата, удержания спорного объекта или принуждения оппонента к отказу от своих целей или к их изменению. В зависимости от конфликтной установки и формы поведения сторон, конфликт приобретает логику развития. Можно выделить три основные фазы развития конфликта на второй стадии развития:

1. Переход конфликта из латентного состояния в открытое противоборство сторон. Борьба ведется, пока ограниченны ресурсы и носит локальный характер. Происходит первая проба сил. На этой фазе еще отсутствуют реальные возможности прекратить открытую борьбу и решить конфликт иными методами.
2. Дальнейшая эскалация противоборства. Для достижения своих целей и блокирования действий противника вводятся новые ресурсы сторон. Почти все возможности найти компромисс, упущены. Конфликт становится все более неуправляемым и непредсказуемым.
3. Конфликт достигает своего апогея и принимает форму тотальной войны с применением всех возможных сил и средств. На этой фазе конфликтующие стороны как бы забывают истинные причины и цели конфликта. Главной целью противоборства становится нанесение максимального урона противнику.

3.*Стадия разрешения конфликта.*

Длительность и интенсивность конфликтов зависят от целей и установок сторон, средств и методов ведения борьбы, реакции на конфликт окружающей среды, символов победы и поражения. На стадии разрешения конфликта возможны варианты развития событий:

1. Очевидный перевес одной из сторон позволяет ей навязать более слабому оппоненту свои условия прекращения конфликта.
2. Борьба идет до полного поражения одной из сторон.
3. Борьба принимает затяжной, вялотекущий характер из – за недостатка ресурсов.
4. Стороны идут на взаимные уступки в конфликте, исчерпав ресурсы и не выявив явного (потенциального) победителя.
5. Конфликт может быть остановлен под давлением третьей силы.
6. Конфликт будет продолжаться до тех пор, пока не появятся реальные условия его прекращения.

*4. Послеконфликтная стадия*.

Завершение непосредственного противоборства сторон не всегда означает, что конфликт полностью разрешен. Степень удовлетворенности или неудовлетворенности сторон заключенными мирными договоренностями во многом будет зависеть от следующих положений:

* + насколько удалось в ходе конфликта и последующих переговоров достичь преследуемой цели;
  + какими методами и способами велась борьба;
  + насколько велики потери сторон (людские, материальные и другие);
  + удалось ли в результате заключения мира снять эмоциональное напряжение сторон;
  + какие методы были использованы в переговорном процессе;
  + насколько удалось сбалансировать интересы сторон;
  + навязан ли компромисс одной из сторон третьей силой, либо он является результатом взаимного поиска решения конфликта;
  + какова реакция окружающей среды на итоги конфликта.

При любом варианте разрешения конфликта социальная напряженность в отношениях между бывшими противниками будет сохраняться определенное время.

**Основные способы управления конфликтами:**

1. *Профилактика конфликтов* включает в себя: сильный авторитет руководителя, правильную организацию труда и оплаты, кадровую политику( ротация кадров), прогнозирование конфликтов на основании анализа существующих в организации проблем и противоречий, своевременное вмешательство в разрешение противоречий.
2. С целью *предупреждения* конфликтов рекомендуется использовать следующие технологии:

* изменение целевых установок конфликтантов включает в себя практическую эмпатию (вхождение в положение партнера, понимание его трудностей, выражение сочувствия ему и готовность помочь), сохранение репутации партнера (уважительное отношение), демонстрация согласия, неразделение заслуг ( убирается зависть, обида друг на друга), исключение подчеркивания различий между партнерами, использование приемов психологического поглаживания;
* использование приемов воздействия на поведение оппонента (Дж.Бактер, Т. Фабло) включает в себя тактики давления ( предъявление требований, указаний, приказов), тактику демонстративных действий ( привлечение внимания окружающих к конфликту), санкционирование ( наложение запрета на агрессивные действия по отношению друг к другу, блокирование чего-либо), тактика коалиций (усиление своего ранга в конфликте путем объединения с кем-то), тактика фиксации своей позиции (использование логики для усиления своей позиции –убеждение, просьбы, критика), тактики дружелюбия (корректное обращение, подчеркивание общего, демонстрация готовности решать проблему). Тактики сделок (взаимный обмен благами, обещаниями, уступками).

В процессе предупреждения конфликта применение тактик идет от мягких к более жестким.

* использование психокоррекции конфликтного поведения предполагает использование способов, направленных на обеспечение конструктивного взаимодействия оппонентов на основе самоконтроля эмоций. К таким способам относят аутотренинг, социально-психологический тренинг, способы избавления от гнева (Д.Скотт) ( визуализация, т.е. представление себя в роли говорящего или делающего что-либо; заземление, т.е. представление проходящего сквозь себя пучка гнева, который уходит в землю; проецирование своего гнева на воображаемый экран с последующим его уничтожением; стряхивание с себя гнева с целью очищения), приемы самоконтроля.
* Использование приемов конструктивной критики: быть адресной, аргументированной. открытой, доброжелательно-щадящей, заканчиваться конкретным предложение. Существует несколько мотивов критики: с целью помочь делу, с целью показать себя, сведение счетов, перестраховка, с целью упреждения заслуженных обвинений, контратака, с целью получения эмоционального заряда.
* Оптимизация управленческого решений является условием предупреждения конфликтов. К управленческому решению предъявляются следующие требования: а) соответствие целей выбираемым средствам; б) результат не должен обеспечиваться сильными потерями; в) налаживание системы информации по вертикали и горизонтали; г) индивидуально-психологические качества лидера; д) четкое распределение обязанностей и степени ответственности.

**Разрешение конфликтов путем *переговорного процесса*.**

Этапы переговорного процесса: (по Н.Ф. Лукьяновой)

1. Подготовка к ведению переговоров. На этом этапе необходимо изучить личность оппонента ( настойчивость, статус, степень заинтерисованности в решении проблемы, хобби), определить является ли данная конфликтная ситуация переговорной, имеете ли Вы авторитет в глазах оппонента, есть ли неблагоприятные обстоятельства, которые могут помешать переговорам, какую стратеги ведения переговоров следует выбрать, продумать возможные проблемы.

Перед началом переговоров необходимо составит план и возможную резолюцию.

2. Вступление в переговоры. Создание благоприятной психологической атмосферы.

Приемы создания положительной атмосферы:

* сокращение физической и психической дистанции;
* наклон в сторону собеседника,
* расположение под углом,
* отсутствие преграды между партнерами,
* нейтральные или положительные первые фразы,
* открытость позы и жестов,
* контакт глаз ( около 40 % времени, но каждый взгляд не дольше 10 секунд),
* равенство позиции,
* подстройка к партнеру (достижение сходства позы, состаяния, стиля речи, ритма дыхания),
* доброжелательный тон голоса,
* отсутствие внешних помех, сосредоточенность внимания на партнере,
* умеренная мимика и жестикуляция,
* уверенность, неторопливость.

3. Прием информации. В конфликте главное – точно воспринять и понять то, что нужно для выстраивания своей стратегии.

Техники слушания:

* нерефлексивное слушание ( да, это интересно, понимаю, конечно);
* эмпатийное слушание ( сопереживание, использование эмоциональной окраски),
* активное слушание: перефразирование с целью уточнения информации (если я Вас правильно понял), развитие идеи с целью продвижения вперед ( если исходить из сказанного Вами), резюме ( итак, Вы хотели сказать..), сообщение о восприятии другого (отражение чувств, которые испытывает оппонент), сообщение о собственном самочувствии ( мне жаль, что так случилось).

4. Передача информации. Используются следующие тактики:

* использование «Вы-подхода»,
* высота и тембр голоса,
* длительность и частота пауз,
* темп речи и ее громкость.

5.Движение к согласию включает следующие моменты:

* проявление проблемы ( сделать ее понимание одинаковой);

- отработка логических противоречий путем аргументации ( использование фактов, цифр, документов; сравнение подходов; извлечение выводов, метод «бутерброда» (да,но..), метод «бумеранга»( доводы против своей же точки зрения), игнорирование (отказ в значимости тем или иным аргументам оппонента), метод «кусков» (делим на сомнительные и не сомнительные аргументы), демонстрация согласия (метод положительных ответов Сократа).

* приспособление аргументов к личности партнера, подстраивание под его потребности,
* доводы следует приводить о отдельности,
* вычленение манипуляции.

6.Преодоление сопротивления оппонента. Способы преодоления сопротивления. Сильное сопротивление партнера в процессе ведения переговоров может быть обусловлено следующими причинами: спортивной позицией, ригидностью и консерватизмом, слабостью Ваших аргументов. С цель нейтрализации сопротивления возможно использование следующих тактик:

* отсылка на авторитеты,
* переформулирование задачи,
* разъяснение замечаний.

1. Принятие решения.

Причины, мешающие принятию решения: (по С.М. Емельянову)

* ожидание стереотипного поведения партнера (как все),
* реализация только своих идей, навязывание своего мнения в споре (партнер соглашается с Вами, чтобы Вы «отвязались»),
* представление о том, что предлагаемый Вами вариант единственный (это сужает Ваш выбор),
* пропуск негативной информации партнера,
* игнорирование невербальной информации от партнера,
* ожидание, что партнер вкладывает в слова тот же смысл, что и Вы.

8. Завершение переговоров.

Успешно завершить переговоры – это значит достигнуть заранее намеченных и запланированных целей.

***Выделяют четыре стиля ведения переговоров***. ( по Кармину )

* Стиль конкуренции или соперничества.
* Стиль сотрудничества.
* Стиль компромисса.
* Стиль уклонения

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА**

*Задание 1. Решите приведенные ниже задачи.*

*Задача 1.* Управляющие хорошо знают, что в малой рабочей группе значительно легче добиться единства действий, чем в большой. Какие из приведенных ниже причин этого являются обоснованными?

А. Образ мышления одного человека отличается от образа мышления другого. Поэтому в малой группе легче найти общую для всех точку соприкосновения. В большой группе добиться этого значительно труднее, поскольку общение в малой группе интенсивнее, чем в большой.

Б. Если группа малочисленна, то в ней легче обеспечить единство действий. Это связано со стремлением людей к взаимопониманию.

В. В любой группе всегда есть люди, чье мнение расходится с мнением окружающих. Если группа малочисленна, то, естественно, и меньше таких людей. Поэтому не требуется затрачивать слишком много усилий на их уговоры.

*Задача 2.* Чтобы повысить коэффициент полезного действия работников в торговле и на производстве, их вовлекают в соревнование. Какое из приведенных ниже положений, касающихся соревнования, является правильным?

А. Поскольку считается, что человек стремится одержать над другими верх, его следует вовлекать в соревнование.

Б. Соревнования нередко повышают коэффициент полезного действия человека в трудовой деятельности. Однако человек, не имеющий перспективы победить в соревнованиях, постепенно отказывается от них. Соревнования, проводимые в течение длительного времени, не повышают, а, наоборот, понижают коэффициент полезного действия работников.

В. В соревновании только часть работников напрягают свои силы, вкладывают душу в работу. Большинство же не меняют привычного для себя трудового ритма. Поэтому соревнование почти не влияет на коэффициент полезного действия работников.

*Задача 3.* В Японии в основе управления организацией лежит феномен группизма. Долг и обязанность управляющего заключаются в том, чтобы сформировать атмосферу взаимовыручки, взаимодействия среди подчиненных. Какие, по Вашему мнению, из приведенных ниже мер являются наиболее эффективными для культивирования такой атмосферы?

А. Будь то сфера производства или сфера торговли, на предприятии следует создавать своего рода атмосферу соперничества между рабочими группами.

Б. Уточнить объем работы в рамках предприятия, распределить ее между всеми подчиненными, с тем чтобы каждый не выходил за рамки своей компетенции. Одновременно с этим осуществлять руководство таким образом, чтобы гарантировать успешное выполнение работы каждым работником и чтобы никто не мешал друг другу.

В. Провести неофициальные мероприятия, например, дружеские встречи или экскурсии, в ходе которых работники могли бы с удовольствием и непринужденно пообщаться друг с другом. Наряду с этим надо с помощью собраний и других мероприятий способствовать тому, чтобы работники учились понимать характер работы друг друга.

*Задание 2.*

**Диагностика направленности личности руководителя**

(по А.А.Ершову)

Тесты конкретных ситуаций разработаны и апробированы промышленным психологом А.А.Ершо­вым. По его мнению, связь между личностными характеристиками и эф­фективностью деятельности опосредуется такими социально-психологи­ческими факторами, как позиция личности в коллективе, степень соот­ветствия ее интересов и мотивов деятельности коллектива.

***Инструкция.*** Выберите один из четырех вариантов решения каждой ситуации.

*Си**туация 1.* Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает сроч­ное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением дру­гого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый для Вас вариант решения:

А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться до­лжностной субординации, предложу подчиненному отложить вы­полнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен для меня начальник.

В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, пре­дупрежу его, что в подобных случаях буду отменять задания, пору­чаемые ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

*С**итуация 2.* Вы получили одновременно два срочных задания: от Ва­шего непосредственного и Вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у Вас нет, необходимо сроч­но начать работу. Выберите предпочтительное решение:

А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше ува­жаю.

Б. Сначала буду выполнять задание, наиболее важное, на мой взгляд.

В. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.

Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

*Си**туац**ия 3.* Между двумя Вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности об­ращался к Вам с просьбой, чтобы Вы разобрались и поддержали его пози­цию. Выберите свой вариант поведения в этой ситуации:

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения — это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для кон­фликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих лю­дей.

*Си**туация 4.*В самый напряженный период завершения производствен­ного задания в бригаде совершен неблаговидный поступок, нарушена тру­довая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадиру неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо. Как бы Вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для Вас вариант решения:

А. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания вы­полнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каж­дым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных.

Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выяв­ления виновных и их наказания.

*Сит**уация 5.* Вам предоставлена возможность выбрать себе заместите­ля. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следу­ющими качествами:

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные, товарищеские отношения в коллективе, со­здать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского рас­положения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений "не взирая на лица", отличается повышенным чувст­вом ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда акку­ратен в выполнении своих должностных обязанностей, требовате­лен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересован­ностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

*Ситуация 6.* Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальством:

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением на-чальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.

Б. Второй может быстро согласиться с мнением начальника, заин­тересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знани­ями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неужив­чив, труден в контакте.

Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не лю­бит, когда ему мешают.

*Си**туац**ия 7.*Когда Вам случается общаться с сотрудниками или подчи­ненными в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему Вы более склонны?

А. Вести разговор, близкий Вам по деловым и профессиональным ин­тересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отста­ивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговора, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в об­щении, быть непринужденным и внимательным к другим.

*Ситуация 8.* Подчиненный второй раз не выполнил Ваше задание в срок, хотя обещал, что подобного случая больше не повто­рится. Как бы Вы поступили?

А. Дождусь выполнения задания, а затем сурово поговорю с подчиненным наеди­не, предупредив его в последний раз.

Б. Не дожидясь выполнения задания, поговорю с ним о причинах повторного срыва, добьюсь выполнения задания, накажу за срыв рублем.

В. Посоветуюсь с опытным работником, авторитетным в коллекти­ве, о том, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вы­несу вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, решу вопрос о наказании ра­ботника. В дальнейшем повышу требовательность и контроль за его работой.

*Ситуация 9.* Подчиненный игнорирует Ваши советы и указания, дела­ет по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, что Вы ему указываете. Как Вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, при­меню обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на открытый разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить его на деловой кон­такт.

В. Обращусь к активу коллектива — пусть обратит внимание на его неправильное поведение и применит меры общественного воздей­ствия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимо­отношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

*Ситуация 10.* В трудовой коллектив, где существует конфликт между дву­мя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руково­дитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по Вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников си­лой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего выбрать актив из наиболее авторитетных сотрудни­ков, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализа­ции обстановки в коллективе; опираться на актив, поддержку ад­министрации и общественных организаций.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые пер­спективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не про­тивопоставлять новое старому.

*Ситуация 11.* В самый напряженный период завершения производ­ственной программы один из сотрудников Вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсут­ствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, и распоряжусь: "Вы возьмете эту работу, а Вы поможете доделать это".

Б. Предложу коллективу: "Давайте вместе подумаем, как выйти из со­здавшегося положения".

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

*С**итуация 12.*У Вас создались натянутые отношения с коллегой. До­пустим, что причины этого Вам не совсем ясны, но нормализовать отно­шения необходимо, чтобы не страдала работа. Что бы Вы предприняли в первую очередь?

А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

В. Обращусь к коллеге со словами: "От наших натянутых взаимоотно­шений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше".

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотно­шений и могут быть посредниками в их нормализации.

*Ситуация 13.* Вас недавно выбрали руководителем трудового коллек­тива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас. Как Вы начнете беседу при встрече?

А. Независимо от своего опоздания сразу же потребую его объяснений об опозданиях на работу.

Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

В. Поздороваюсь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: "Как Вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?"

Г. В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на другое время.

*Ситуация 14.* Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабо­чий обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием. "Почему на четыре?" ⎯ спрашиваете Вы. "А когда женился Иванов, Вы ему разрешили на четы- ре", — невозмути­мо отвечает рабочий и подает заявление. Вы подпи-сываете заявление на три дня, согласно действующему положению. Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как Вы поступите?

А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу: "Иванов тоже отрабатывал".

В. Ввиду исключительного случая (ведь люди женятся не часто) огра­ничусь публичным замечанием.

Г. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: "Так поступать не следовало". Поздравлю, пожелаю счастья.

*Си**туация 15.*Вы руководитель производственного коллектива. В пе­риод ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит Вам домой по теле­фону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? Как Вы ответите на звонок?

А. "Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на сто­ле, и сделайте все, что требуется".

Б. "Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку обору­дования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся".

В. "Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разбе­русь".

Г. "В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызо­вите врача".

*Си**туация 16.* Однажды Вы оказались участником дискуссии несколь­ких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчи­ненными. Одна из точек зрения Вам понравилась больше всего. Какая?

А. Первый: "Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности".

Б. Второй: "Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено".

В. Третий: "Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю".

Г. Четвертый: "Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия".

*Ситуация 17.* Вы начальник цеха. После реорганизации Вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штат­ному расписанию. По какому пути Вы пойдете?

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложу решить этот вопрос сотрудникам отдела кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бри­гад.

*Ситуация 18.*В Вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, Вас — нет. Как Вы поступите в данном случае?

А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением со­кратить эту единицу.

В. Предложу коллективу обсудить ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

Г. Найду для этого человека подходящее дело, усилю контроль за его работой.

*Ситуация 19.*При распределении премии в зависимости от трудового вклада некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно "обош­ли", это явилось поводом их жалоб начальнику цеха. Как бы Вы отреаги­ровали на эти жалобы на его месте?

А. Вы отвечаете жалобщикам примерно так: "Размер премии утвер­ждает и распределяет ваша бригада, я тут ни при чем".

Б. "Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром".

В. "Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претен­зии на мое имя в письменной форме".

Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пойти на участок и побеседовать с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения жалоб предложить бригадиру перераспределить премию в следующем месяце.

*Си**туация 20.* Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих Вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, Вы видите ту же картину. Как Вы себя поведете?

А*.* Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора бы браться за дело.

Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место.

Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично. Возьму этих рабочих на заметку.

Обработка и интерпретация результатов

Выбор того или иного решения каждой из предложенных ситуаций (а их четыре варианта —А, Б, В, Г) зависит от того, как испытуемый понял предложенную ситуацию, как сориентировался в ней исходя из своего опыта руководите­ля, какими доминирующими интересами и мотивами руководствовался при ответе. Тест измеряет четыре типа склонностей, или ориентаций, руко­водителя производства, отражающих его личную позицию во взаимоот­ношениях между людьми:

1. Д — ориентация на интересы дела. Отражает преобладание мотивов, порождаемых самой деятельностью, интересом к работе. Проявляется в стремлении интенсивно трудиться, в отсутствии желания уклониться от непосредственного решения проблем, в принятии ответственности за их решение.
2. П — ориентация на психологический климат и взаимо-отношения в коллективе. Проявляется в стремлении поддерживать хорошие отношения с коллегами, интересе к совместной деятельности, избегании прямого решения проблем, тенденции уступать давлению группы.
3. С — ориентация на самого себя. Проявляется в преобладании мотивов собственного благополучия, занятости собой, своими чувствами и проблемами, стремлении к личному первенству, престижу.
4. О — ориентация на официальную субординацию.

Подсчитав количество ответов, можно составить некоторое представ­ление об испытуемом как о личности, обладающей определенными склон­ностями так или иначе решать вопросы управленческой деятельности, связанные с взаимоотношениями в коллективе.

Предложенные варианты решений могут быть дополнены други­ми, что обычно и происходит при обсуждении ситуаций теста с руко­водителями.

Ключ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер ситуации | Тип ориентации | | | |
|  | Д | П | С | О |
| 1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  11  12  13  14  15  16  17  18  19  20 | Г  Б  А  А  Б  В  А  А  Б  Г  А  В  Г  Б  А  Б  Г  В  Г  Г | Б  А  Г  В  А  Б  Г  В  В  Б  Б  Г  Б  В  Г  А  В  Г  Б  В | В  Г  В  Б  Г  Г  Б  Б  Г  А  Г  Б  В  Г  В  В  А  А  В  А | А  В  Б  Г  В  А  В  Г  А  В  В  А  А  А  Б  Г  Б  Б  А  Б |

Задание № 3

Изучите степень удовлетворенности своей работой в организации.

**Тест «Удовлетворенность работой»**

***Инструкция****:* "Перед вами анкета, содержащая 14 утверждений. Просим вас оценить каждое из этих утверждений, обведя кружком цифру, соответствующую вашим представлениям о степени удовлетворенности ваших потребностей, запросов и т. п.".

1 балл – вполне удовлетворен,

2 балла – удовлетворен,

3 балла – не вполне удовлетворен,

4 балла – не удовлетворен,

5 баллов – крайне не удовлетворен

***Обработка и оценка результатов.*** Суммируются баллы, отмеченные на бланке анкеты.

По результатам обследования можно набрать от 14 до 70 баллов. Если человек набирает 40 и более баллов, то это свидетельствует о его неудовлетворенности работой. И соответственно, чем меньше баллов набирает работник, тем выше у него удовлетворенность работой.

Данная анкета может быть использована и для оценки степени удовлетворенности работой группой работников. В таком случае анализируются средние значения показателей по группе, и оценка производится по следующей шкале:

15-20 баллов – вполне удовлетворены работой,

21-32 балла – удовлетворены,

33-44 балла – не вполне удовлетворены,

45-60 баллов – не удовлетворены,

свыше 60 баллов – крайне не удовлетворены.

**"**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Утверждение | Вполне  удовлетворен | Удовлетворен | Не вполне  удовлетворен | Не  Удовлетворен | Крайне  не удовлетворен |
| 1. Ваша удовлетворенность предприятием (организацией), где вы работаете | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум, и. т.д.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Ваша удовлетворенность работой | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Ваша удовлетворенность слаженностью действий работников | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Ваша удовлетворенность стилем руководства вашего начальника | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Ваша удовлетворенность профессиональной компетенцией вашего начальника | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Ваша удовлетворенность зарплатой в смысле соответствия трудозатратам | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Ваша удовлетворенность зарплатой в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Ваша удовлетворенность служебным (профессиональным) продвижениям | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Ваша удовлетворенность возможностями продвижения | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Ваша удовлетворенность тем, как вы можете использовать свой опыт и способности | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Ваша удовлетворенность требованиями работы к интеллекту | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. В какой степени ваша удовлетворенность работой повлияла бы на ваше решение если бы вы искали другую работу | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

*Задание 4.*

***Стиль поведения в конфликтной ситуации***

С помощью этого теста К. Томаса предлагаем Вам определить собственный стиль поведения в конфликтной ситуации. Для того, чтобы определить к какому способу Вы склонны, нужно, внимательно прочитав каждое из двойных высказываний а) и б), выбрать то из них, которое в большей степени соответствует тому, как Вы обычно поступаете и действуете.

Опросник.

1.а) Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса;

б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем мы оба согласны.

2.а) Я стараюсь найти компромиссное решение;

б) Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого человека и моих собственных.

3. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение;

б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека.

5. а) Улаживая спорную ситуацию, все время пытаюсь найти поддержку у другого человека;

б) Стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. а) Я пытаюсь избежать неприятностей для себя;

б) Я стараюсь добиться своего.

7. а) Стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем, чтобы со временем решить его окончательно;

б) Считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться в другом.

8. а) Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего;

б) Первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9. а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий;

б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. а) Я твердо стремлюсь добиться своего;

б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. а) Первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы;

б) Стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

12. а) Зачастую избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры;

б) Даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет на встречу.

13. а) Предлагаю среднюю позицию;

б) Настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.

14. а) Сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах;

б) Пытаюсь доказать другому логику и преимущество моих взглядов.

15. а) Стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения;

б) Стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.

16. а) Стараюсь не задеть чувств другого;

б) Обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) Стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. а) Если это делает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем;

б) Дам возможность другому остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.

19. а) Первым делом пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы;

б) Стараюсь отложить спорные вопросы, чтобы со временем решить их окончательно.

20. а) Пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия;

б) Стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. а) Во время переговоров стараюсь быть внимательным к другому;

б) Всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. а) Пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека;

б) Отстаиваю свою позицию.

23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас;

б) Иногда представляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу;

б) Стараюсь убедить другого пойти на компромисс.

25. а) Пытаюсь убедить другого в своей правоте;

б) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к аргументам другого.

26. а) Обычно я предлагаю среднюю позицию;

б) Почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

27. а) Зачастую стремлюсь избежать споров;

б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) Улаживая ситуацию, обычно стремлюсь найти поддержку у другого.

29. а) Предлагаю среднюю позицию;

б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30. а) Стараюсь не задеть чувств другого;

б) Всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Ключ.

СОПЕРНИЧЕСТВО: 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б,16б, 17а, 22б, 25а, 28а.

СОТРУДНИЧЕСТВО: 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21а, 23а, 26б, 28б, 30б.

КОМПРОМИСС: 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 24б, 26а, 29а.

ИЗБЕГАНИЕ: 1а, 5б, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б.

ПРИСПРСОБЛЕНИЕ: 1б, 3б, 6а, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б, 30а.

Полученные количественные оценки сравниваются между собой для выявления наиболее предпочитаемой формы социального поведения в ситуации конфликта, тенденций его взаимоотношений в сложных условиях.

### Деловая игра

### Формирование команды

Игра проводится в несколько этапов на практических занятиях в группах.

*1-й этап – информационно-установочный (10 минут)*

1. Познакомить участников игры со следующими понятиями: «социальная группа», «команда», «лидер», «совместная групповая деятельность».
2. Напомнить участникам об общих принципах управления, принципах управления персоналом, миссии и целях организации, принципах подбора персонала.
3. Совместно с участниками составить модель организации. Определить цели и характер организации, кадровый состав, штат управленческого персонала (7-8 человек).

*2-й этап – подготовительный (15 минут).*

1. Выбрать из числа участников 4 человек на роль руководителя организации.
2. Выдать каждому участнику его индивидуальную инструкцию:

-1-й участник формирует свою команду, принимая все решения единолично, и лишь после принятия собственного решения оглашает его.

### 2-й участник принимает самостоятельное решение относительно кандидатуры своего заместителя, затем они вдвоем формируют команду.

3-й участник принимает решения, выбрав для себя двух-трех советников-консультантов из числа участников игры (советники-консультанты не могут быть приняты в команду).

4-й участник выбирает себе заместителя, затем они вдвоем выбирают третьего члена команды, затем втроем – четвертого, вчетвером – пятого и т.д.

*3-й этап – организационный (15 минут)*

1. Процесс формирования команд.
2. Подготовка к выступлению перед аудиторией с представлением своей команды.

*4-й этап – демонстрационный (20 минут)*

1. Представление команды руководителем.
2. Ответы на вопросы аудитории.

*5-этап – оценочный (10 минут).*

1. Проведение голосования в аудитории, перед которой ставится задача выбрать команду, которая, по их мнению, будет наиболее успешной.
2. Подсчет итогов голосования.
3. Оглашение итогов.
4. Обоснование своего выбора несколькими участниками голосования.

*6-й этап – аналитический (20 минут).*

1. Выступление руководителей по вопросу «Преимущества и недостатки моего способа формирования команды».
2. Анализ игры по следующим пунктам:
3. Каковы были принципы подбора команд: а) принцип взаимодополнения; б) принцип психологической совместимости; в) принцип централизма и т.д.?
4. Какой была установка руководителя: а) на дело; б) на других участников; в) на себя?
5. Какие требования предъявлялись при подборе членов команды: а) к профессионализму; б) к личности; в) к интеллекту?
6. Что рассматривалось как признак профпригодности кандидатов? В силу каких причин принималось решение не включать кандидата в команду?
7. Чему отдавалось предпочтение: личностным достоинствам или профессиональным качествам?

3. Все желающие высказаться получают по три минуты на выступление.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. – М., Дело, 1993
2. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. – М., Зерцало, 1999.
3. Лапыгин Ю. Н.И Бизнесплан: стратегии и тактика развития компании : практ. пособие / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. — 2е изд., испр. — М. : Издательство «ОмегаЛ», 2009.
4. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999.
5. Михеев В.И. Социально-психологические аспекты управления. Стиль и метод работы руководителя. М,1975.
6. ОКВЭД ОК 029-2007
7. Седегов Р.С., Брасс А.А. Управление персоналом: Курс лекций. 2-е издание/ Седегов Р.С., Брасс А.А.– Мн.:Академия управления при Президенте Республики Беларусь,2004
8. Сыманюк Э.Э. Организационное поведение: Учебное пособие / Урал. Гос. Пед. ун-т. Екатеринбург, 2005