**ВОПРОСЫ ГЭК**

**НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ**

**080400 «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

**(КВАЛИФИКАЦИЯ (СТЕПЕНЬ) «БАКАЛАВР»)**

1. **Принципы, методы и функции менеджмента.**

Можно выделить три группы функций:

1) общие;

2) социально-психологические;

3) технологические.

Все функции менеджмента тесно связаны между собой. Их взаимодействие составляет четкую структуру.

Виды менеджмента – определенные области управленческой действительности, связанной с решением определенных задач менеджмента.

Методы менеджмента – это система правил и различных процедур, решение различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации.

Принципы менеджмента – какие-либо закономерности, устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации. Большое внимание на современном этапе уделяется человеческому фактору в управлении. В связи с этим появилось много трудов, связанных со спецификой личности человека, развитием его лидерских качеств и способностей, работ, посвященных управлению как одним человеком, так и группой людей. Особое внимание уделяется мотивации труда персонала.

Можно выделить три группы методов в исследованиях:

1) методы управления функциональными подсистемами организации;

2) методы управления функциями менеджмента;

3) методы подготовки и принятия управленческих решений.

Можно выделить следующие принципы менеджмента, с которыми осуществляется управленческая деятельность:

1) сочетание научности и творчества заключается в том, что деятельность руководителя основывается на профессиональных знаниях и навыках.

2) целенаправленность;

3) сочетание специализации и универсальности предусматривает необходимость индивидуального подхода к решению проблемы.

4) последовательность;

5) непрерывность предполагает, что каждый вид деятельности является основой для следующего вида;

6) сочетание централизованного руководства и самоуправления;

7) концентрация внимания на индивидуальных особенностях работников.

1. **Сущность и виды управленческих решений.**

Решение – выбор альтернативы.

Принятие решений - это интегрированная часть управления организации любого рода

Решение проблем, как и управление, — процесс, ибо речь идет о нескончаемой последовательности взаимосвязанных шагов. Руководитель заботится не столько о решении как таковом, сколько обо всем, связанным и проистекающим из него. Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов. Поэтому, хотя процесс решения проблемы мы представляем как пятиэтапный.

Виды решений:

Организационные решения – выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Целью организационного решения является обеспечение достижения поставленных перед организацией задач. Организационные решения можно классифицировать как запрограммированные и незапрограммированные решения.

Запрограммированные решения - результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предприняли при решении математических уравнений. Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

Незапрограммированные решения требуются в ситуациях, которые в определенной мере новые, внутренне неструктурированны или сопряжены с неизвестными фактами. К числу незапрограммированных решений можно отнести решения типа:

какими должны быть цели организации?

как улучшить продукцию?

Компромиссы. Эффективно работающий руководитель понимает и принимает как факт то, что выбранная им альтернатива может иметь недостатки, возможно значительные. Он принимает данное решение, поскольку с учетом всех факторов оно представляется намного желательным с точки зрения конечного эффекта.

Интуитивное решение - выбор, сделанный на основе ощущения того, что он правильный. Лицо, принимающее решение не нуждается в понимании ситуации, человек просто делает выбор.

Решения, основанные на суждении – выбор, обусловленный знанием или опытом.

Рациональные решения

В управлении принятие решений – более систематизированный процесс, чем в частной жизни. Это связано с много большей ответственностью. Менеджеры принимают решения, связанные со многими людьми и с большой материальной ответственностью. Поэтому они не могут принимать непродуманных решений.

Решения, принимаемые руководителем для выполнения обязанностей, обусловленных занимаемой должностью называют организационными решениями. Организационные решения квалифицируют как запрограммированные и незапрограммированные.

1. **Процесс принятия и реализации управленческих решений.**

Фирма может использовать как простой, так и сложный механизм взаимодействия в менеджменте, что зависит от сложности принимаемых решений и возможностей их реализации.

1) Общее руководство принятием решений предполагает, что процесс принятия решений находится в руках одного линейного (общего) руководителя, который подчинен в свою очередь вышестоящему руководителю. Здесь создается иерархия в принятии решений по линейным должностям. Каждый руководитель решает свои проблемы со своим непосредственным руководителем, а не с вышестоящим руководителями, минуя своего непосредственного руководителя. Такой механизм характерен для американского менеджмента.

2) Правила принятия решений или нормативы, обычно разрабатываются и издаются самими фирмами. В них формулируются действия, необходимые для реализации принятых решений в определенных условиях. Эти правила имеют целью осуществление координации между различными подразделениями и делятся на оперативные, стратегические, организационные.

3) Планы являются средством координации деятельности различных подразделений при принятии управленческих решений. В планах определяются имеющиеся ресурсы, необходимые для достижения намеченных целей в рамках конкретного периода. Планы охватывают деятельность производственных отделений, поэтому принятие управленческих решений осуществляется в рамках своих планов. Преимущество планов перед правилами состоит в том, что они являются более гибкими и их легче приспособить к изменившимися условиям.

4) Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия осуществляется без согласования со своими общими руководителями. Здесь реализуется горизонтальный способ координации в принятии решений в рамках утвержденных правил и планов.

5) Целевые группы действуют на основе группового взаимодействия и принимают решения, касающиеся конкретных вопросов совместной деятельности для достижения установленных целей. Целевые группы могут создаваться на временной или на постоянной основе и иметь в своем составе представителей разных функциональных подразделений и специализированных производственных отделений. Во главе группы, создаваемой иногда в форме комитета или комиссии, назначается руководитель (председатель), который наделяется правом принимать решения без согласования с высшим руководством фирмы или общим руководителем. Вместе с тем члены группы продолжают находиться в подчинении у своего руководителя.

6) В матричных структурах, в отличие от двух предыдущих горизонтальных механизмов, руководителю проекта предоставляются линейные права, аналогичные тем, которые даются руководителям функциональных подразделений. Возникает сетевая структура, позволяющая принимать решения во все более усложняющихся условиях, касающихся все более сложных проблем.

1. **Управление конфликтами в организации.**

Фазы конфликта:

1) конфронтационная, или военная; в этом случае стороны стремятся обеспечить свой интерес путем полной ликвидации чужих интересов любыми возможными способами;

2) компромиссная, или политическая; стороны стремятся по возможности достичь своих целей путем переговоров, в ходе которых изменяют свои личные интересы на общие, устраивающие обе стороны;

3) коммуникативная, или управленческая; выстраивая определенные коммуникативные взаимосвязи, стороны достигают согласия, основанного на том, что интересы противоположных сторон стремятся к взаимодополнению;

4) помимо указанных фаз, выделяют еще и кризис; преодоление кризиса, т. е. продолжение развития конфликта помогает снять напряженность в отношениях сторон.

Управление конфликтами – это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

Управление конфликтами связано с тремя видами действий.

1. Предупреждение конфликтной ситуации.

2. Разрешение конфликтной ситуации.

3. Урегулирование конфликта.

Существует ряд методов управления конфликтами, которые по признаку поведения конфликтующих сторон можно разделить на несколько групп: внутриичностные, структурные, межличностные, переговоры, ответные агрессивные действия. Методы управления конфликтами подразделяются также по признаку принадлежности к направлению управления конфликтами. Практика показывает, что сложилось три направления управления конфликтами: уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом. Каждое из названных направлений реализуется при помощи специальных методов.

Начнем с метода ухода от конфликта. Его разновидностью является метод бездействия. При этом методе развитие событий отдается на откуп времени, все происходит стихийно.

Следующая разновидность этого метода – уступки, или приспособление. Руководство соглашается с предложениями работников за счет собственных требований.

Сюда же можно отнести метод сглаживания, который используется в организациях, ориентированных на коллективные методы трудового процесса. Данный подход основан на убеждении, что различия между сталкивающимися сторонами не столь значительны.

Подавление конфликта, в свою очередь, предполагает использование различных методов. Например, метод скрытых действий применяется в случаях, когда стечение экономических, политических, социальных или психологических обстоятельств делает невозможным открытый конфликт; отсутствует желание иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потери имиджа и пр. Может оказаться эффективным метод быстрого решения. Суть его в том, что решение по задаче, вызвавшей конфликт, принимается в самые короткие сроки, почти мгновенным соглашением.

1. **Формирование и развитие корпоративной культуры.**

Основными инициаторами процесса формирования и развития корпоративной культуры должны выступать топ-менеджеры компании, которые впоследствии станут одними из ключевых «провайдеров» организационных изменений. Главные направления развития корпоративной культуры таковы:

- формирование и реализация единого видения корпоративной культуры в компании;

- формирование имиджевой и брендовой стратегий, разработка элементов дизайна и внедрение корпоративного стиля в компании (возможно, с привлечением внешних консультантов);

- формирование и развитие делового этикета (корпоративного поведения) в компании;

- интеграция в процесс обучения и развития персонала пропаганды внутрикорпоративных норм и ценностей, в первую очередь для молодежи и кадрового резерва;

- разработка инструментария и методологии мотивационной политики;

- организация и управление исполнительской дисциплины на всех уровнях управления компанией;

- организация и управление процессом внутренней пропаганды;

- организация и проведение внешних PR-мероприятий, формирование взаимоотношений со СМИ;

- дизайн, полиграфия и выпуск корпоративного издания;

- организация и проведение корпоративных, праздничных и культурно-массовых мероприятий;

- сохранение существующих и формирование новых традиций в компании;

- участие в благотворительных и спонсорских мероприятиях.

Ключевым моментом процесса формирования корпоративной культуры должно стать единое и ясное видение ее желаемого образа. Видение — это то, над чем мы должны работать, чему уделять внимание и, наконец, что будет являться результатом наших целенаправленных действий.

Принципами, которыми должно обладать успешно сформированное и принятое менеджментом видение, являются:

- достижимость (осуществимость) — видение разрабатывается таким образом, чтобы не возникло трудностей с его реализацией;

- четкость — четкая и понятная для всех сотрудников компании формулировка, исключающая двоякую трактовку и ложное понимание смысла;

- согласованность — видение разрабатывается в соответствии со стратегией развития компании и исключает всевозможные противоречия;

- открытость — видение корпоративной культуры своевременно доводится всеми руководителями подразделений до сотрудников компании.

1. **Механистические (иерархические) и органические (адаптивные) организационные структуры управления.**

Механистические структуры управления еще называют бюрократическими или жесткими организационными структурами. Для них свойственна жесткая иерархия, представляемая пирамидой управления. Организационные структуры данного типа подобны отлаженным механизмам, которые работают по заданной схеме, не допуская отклонений.

Механистические структуры управления:

Механистические структуры управления являются централизованными. Децентрализованные структуры или органические структуры управления являются адаптивными структурами, более гибкими и быстро меняющимися по сравнению с механистическими.

Традиционные механистические структуры управления:

Линейная структура управления - это исторически первый и самый простой вид структуры. В линейной структуре руководитель выполняет все функции по управлению подразделением. Линейное управление строится на основе производственной структуры предприятия и используется для управления организацией в целом (предприятие - цех - участок), а также ее подразделениями (начальник цеха - начальник участка - мастер). Отношения "руководство - подчинение" строятся на основе линейной структуры и в управленческих подразделениях (начальник отдела - начальник бюро-начальник сектора - руководитель групп). Механистические структуры управления линейного типа используют небольшие фирмы с однородной и несложной технологией.

Наиболее распространенной организационной структурой механистического типа является оргструктура, основанная на сочетании линейных и функциональных связей в организации - линейно-функциональная структура. Она хорошо зарекомендовала себя на практике и поэтому положена в основу типовых форм управления.

Такая структура управления в максимальной степени приспособлена к управлению предприятием в относительно стабильных условиях.

Линейно-штабные структуры управления включают в себя специально созданные при линейных руководителях штабные подразделения. Штабные подразделения предназначены для облегчения работы линейных руководителей в отношении отдельных функций управления, например, планирования или контроля. К штабным подразделениям относят службу финансового контроля, плановый отдел и др. Такие подразделения напрямую подчиняются линейному руководителю, при этом они не имеют права принятия решений.

Дивизиональные механистически:

Адаптивные организационные структуры (органические, гибкие) характеризуются размытостью иерархии управления, небольшим количеством уровней управления, гибкостью структуры власти, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широко определяемой ответственностью в деятельности.

Адаптивные структуры могут легко менять свою форму, они ориентированы на ускоренную реализацию сложных проектов, характеризуются созданием временных ОСУ.

К адаптивным организационным структурам управления относятся: проектные; матричные; бригадные; сетевые и т.д.

1. **Концепции управления человеческими ресурсами.**

Цель – максимальное использование потенциала человека путем создания оптимальной окружающей среды.

Теоретическая основа – теория "человеческих отношений" Элтона Мэйо и постбюрократическая теория организации.

Парадигма управления – организационно-социальная "человек – невозобновляемый организационный ресурс, элемент социальной организации".

Роль человека в системе управления – ресурс организации. Место человека в системе управления – элемент социальной организации.

Требования к "качеству сотрудника" – профессионально-квалификационные и личностные качества, соответствующие должности, и соответствие психологическому климату, корпоративной культуре организации.

Основная задача управления: Отбор работников c профессиональными и личностными качествами, соответствующими должности и корпоративной культуре организации. Обучение персонала, углубление как специализации, так и универсализации.

Условия эффективности: Повышение внимания к "экологии" внутри и межорганизационных взаимодействий.

Особые затруднения: Ответственность может перекладываться на внешние причины вместо изменения курса.

Сфера применения: Средние и крупные предприятия высоко-технологических отраслей в условиях конкуренции.

Таким образом, управление распространяется как на формальную (выполнение должностных обязанностей), так и неформальную (социальные отношения внутри организации, физическое и психологическое состояние работников и т.д.) организацию.

1. **Основные виды деятельности по управлению человеческими ресурсами в социально-экономических системах.**

В системе управления человеческими ресурсами происходит, переориентация на индивидуальную работу с персоналом.

Управленческий персонал кадровых служб в системе УЧР нацелен на повышение эффективности долговременных инвестиций в человеческий капитал вместо стремления к экономии на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы.

Технология УЧР предусматривает обеспечение постоянного профессионального роста работников и улучшение условий их труда.

В то же время, в УЧР акцент переносится на управленческий аппарат, т.к. компетентность руководителей является ключевым элементом кадрового потенциала современной организации.

1. Определение потребности в персонале, исходя из стратегии деятельности предприятия.

2. Маркетинг персонала.

3. Отбор, прием и адаптация персонала.

4. Планирование карьеры работников.

5. Обеспечение оптимальных условий труда на каждом рабочем месте.

6. Формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

7. Управление эффективностью труда.

8. Разработка системы трудовой мотивации.

9. Проектирование системы оплаты труда.

10. Участие в проведении тарифных переговоров между работодателем и работником.

11. Стимулирование рационализаторской деятельности.

12. Профилактика и ликвидация конфликтов.

13. Разработка и осуществление социальной политики организации.

14. Организационное, правовое и нормативное обеспечение охраны труда.

15. Социально-экономическая и психологическая поддержка персонала.

1. **Эволюция стратегического менеджмента. Система стратегического менеджмента.**

Процессы глобализации мирового хозяйства приводят к росту взаимосвязей и взаимозависимости национальных экономических систем. В связи с этим происходят весьма существенные изменения в сфере функционирования предприятий, вынужденных адаптироваться к постоянно меняющимся условиям и обострившейся конкуренции. При этом обособленные предприятия находятся в невыгодной экономической позиции. Именно поэтому в настоящее время интегрированные корпоративные структуры стали важнейшими субъектами экономики страны. Такие объединения концентрируют значительную часть объемов производства и реализации, играют доминирующую роль в развитии российской хозяйственной системы, являясь залогом ее интеграции в мировую экономику. Интегрированная компания сегодня — это не просто набор предприятий, а целостная социально-техническая система, обладающая особым организационным ресурсом, эффективное управление которым позволяет повысить конкурентный статус компании во внешней среде. По мнению инвесторов, наиболее серьезными факторами, препятствующими развитию корпоративного управления в России, были и остаются непрозрачность структуры собственности, информационная закрытость российских предприятий, высокая вероятность злоупотребления мажоритарными акционерами, слабость процедур внутреннего контроля, неэффективный менеджмент.

Реформа корпоративного управления — это отражение тех процессов, которые происходят в стране в целом. Высокий уровень корпоративного управления не является единственным фактором, определяющим успех компании на рынке, однако очень важен для успешного функционирования и развития бизнеса, инвестиционной привлекательности хозяйствующих субъектов и территорий, где они работают.

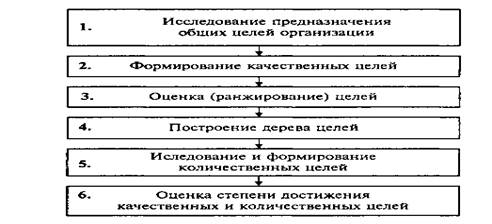
1. **Видение, философия и миссия организации. Анализ цепочки создания ценности и социальная ответственность. Проектирование целей организации.**

Видение (VISION) организации – это качественное изображение желаемого состояния (роли, статуса) организации на более-менее длительную перспективу. Это образ желаемого будущего организации. Хорошо обоснованное стратегическое видение – одно из условий эффективного стратегического лидерства.

Под философией организации понимается вся совокупность групповых ценностей, принятых способов ведения дел, с которыми ее члены себя отождествляют. Учреждения, работающие по стабильной программе в течение длительного времени, развивают в себе определенную философию. Согласно этой философии развивается комплекс рационализирующих принципов, которые примиряют прошлое и настоящее: нынешние решения согласуются с прошлым, а прошлые и нынешние – с будущими.

Миссия (англ. mission) — основная цель организации, смысл ее существования. Миссия — одно из основополагающих понятий стратегического управления.Для обеспечения успеха на рынке компания должна предлагать потребителю продукт, имеющий для него ценность. В этом случае ценность понимается как совокупность получаемых потребителем выгод и понесенных им расходов, или часто говорят о лучшем (или худшем) соотношении «цена— качество». Чем выше ценность продукта или услуги для потребителя и чем в большей степени потребитель считает цену приемлемой, тем вероятнее, что компания будет действовать успешно в долгосрочной перспективе, поэтому повышение ценности товара или услуги является ключевой задачей стратегического планирования и выбора стратегии. Однако вклад в создание ценности отдельных процессов и структур организации, как правило, существенно различается. Разработчики стратегии должны учитывать эти различия, имея в виду, что компания остается прибыльной только в том случае, если создаваемая ею ценность превышает ст.

Проектирование целей организации производится в несколько этапов.



1. **Базовые (эталонные) стратегии. Конкурентные стратегии.**

В зависимости от способов осуществления роста выделяют стратегии базисные (эталонные). Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов:

Каждый из этих пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или же новое. Эталонные стратегии подразделяются на:

1. Стратегии концентрированного роста. Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента.

1.1. Стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции.

1.2. Стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

1.3. Стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

Чтобы достичь превосходства над конкурентами, необходимо достичь превосходства по всем коммерческим характеристикам и средствам их продвижения на рынке. В теории такое возможно, на практике – нет. При конкуренции необходимо выбирать приоритеты, стратегию, которые наилучшим образом используют сильные стороны фирмы и соответствуют тенденции рыночной ситуации.

Конкурентная стратегия используется для обеспечения преимуществ над конкурентами в долгосрочной перспективе (3–5 лет).

Основные этапы конкурентного анализа:

1) выявление главных конкурентных сил в отрасли;

2) определение вариантов конкурентных стратегий. Лидером в разработке конкурентного анализа, формулированием основных моделей по выявлению конкурентных сил и вариантов конкурентных стратегий является профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер.

Конкурентные стратегии.

1. Новые конкуренты.

Для предупреждения появления их в отрасли используют дифференциацию продуктов и услуг (опора на торговые марки), потребность в капитале, издержки переориентации, необходимость создания новых каналов распределения, политику государства.

2. Товары-заменители.

Появление новых товаров, эффективно удовлетворяющих те же нужды и потребности, также могут обострить конкуренцию.

3. Внутриотраслевая конкуренция.

Внутри и вне отрасли фирмы-конкуренты могут и мирно существовать, а могут использовать жесткие и грубые способы выживания.

Российским экономистом А. Ю. Юдановым был предложен метод сравнительных преимуществ. Он поделил конкурентные стратегии фирм, действующих на одном рынке, на 4 типа: коммутанты, патиенты, виоленты, эксплеренты. Каждый тип им сравнивается с определенным биологическим поведением.

1. **Функциональные, продуктовые, корпоративные стратегии. Классификация стратегий по этапам жизненного цикла организации.**

Функциональная стратегия – тип обеспечивающей стратегии в стратегическом наборе, который определяет стратегическую ориентацию определенной функциональной подсистемы управления предприятием, которая обеспечивает ей достижение поставленной цели, а также (при наличии взаимосвязанных обоснованных функциональных стратегий) управляемость процессами выполнения общих стратегий и миссии фирмы.

В зависимости от особенностей функционирования предприятия в большей или меньшей мере на предприятии могут разрабатываться следующие функциональные стратегии: маркетинговая, НИОКР, производственная, финансирования и др.

Портфельная (корпоративная) стратегия  это стратегия, которая описывает общее направление развития фирмы с разными видами бизнеса и направлена на обеспечение баланса портфеля товаров и услуг. Портфельные стратегии можно разделить на активные и пассивные. Пассивные стратегии требуют минимальной информации о будущем. В основе таких стратегий лежит диверсификация, обеспечивающая максимальное соответствие доходности выбранному рыночному индексу. Активные стратегии используют доступную информацию для повышения эффективности инвестиций по сравнению с простой диверсификацией.

Продуктовая стратегия компании — набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности при определении того, какие виды продукции и технологий она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами.

Наиболее существенные и часто используемые классификационные признаки систематизации стратегий:

- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ (стратегия минимизации издержек, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования, стратегия инноваций, стратегия быстрого реагирования, стратегия синергизма);

- уровень принятия решений (корпоративные, деловые и функциональные стратегии);

- стадия жизненного цикла отрасли (стратегии фирм растущих, зрелых и переживающих спад отраслей);

- основные характеристики продукта и сферы его распространения (продуктово-маркетинговые стратегии, стратегия глобализма);

- относительная сила отраслевой позиции фирмы (стратегии отраслевого лидера и последователей, стратегии связанной и несвязанной диверсификации);

- степень агрессивности поведения фирмы в конкурентной борьбе (наступательные и оборонительные стратегии конкуренции).

1. **Процесс разработки стратегии.**

Существует много разных способов построения системы целей, охватывающей все направления деятельности и все структурные подразделения организации. Для практического построения полного дерева целей организации рекомендуется, на выбор, два взаимодополняющих подхода.

Первый – это сведение дерева целей организации к системе целей по созданию и реализации ее продукта на рынке.

Второй – дополнение системы целей по продукту еще и целями, которые характеризуют другие важнейшие аспекты деятельности организации.

Для постановки целей соответствующих уровней и адекватного распределения ключевых ресурсов коммерческой организации рекомендуется следующая система приоритетов:

* приоритеты 1-го уровня – оптимальная концентрация;
* приоритеты 2-го уровня – достаточный минимум;
* приоритеты 3-го уровня – по остаточному принципу (в т.ч. полное прекращение отдельных программ и проектов).

В результате аналитического соединения принятой системы приоритетов с установленными стратегическими целями получается система стратегических целевых приоритетов организации.

В принципе – установленная система стратегических целевых приоритетов и программа конкретных действий, обеспечивающих их практическое осуществление, – вполне могут выполнять роль первичной корпоративной стратегии – для любой организации.

Для некоторых видов коммерческих организаций, например, для многих представителей российского малого бизнеса, разработка и реализация стратегий именно в таком формате – вообще может оказаться достаточной и вполне эффективной.

На этапе установления миссии и целевых приоритетов обязательно необходимо учитывать данные всех предыдущих этапов стратегического анализа. То есть в окончательной формулировке миссии, дерева целей и системы целевых приоритетов организации соответствующим образом должны быть синтезированы и отражены – все ключевые результаты – исследования ее внешней и внутренней среды, а также данные разработанных сценариев развития.

В идеале стратегические цели должны отвечать следующим требованиям:

* Четкое указание направления деятельности.
* Реальность.
* Концентрация внимания на результате.

1. **Принципы, базовые модели и методы стратегического планирования. Выбор стратегических альтернатив.**

Стратегическое планирование - постоянный, адаптивный и творческий процесс, учитывающий множество различных изменений, происходящих во внешней и внутренней среде организации.

Различают следующие методы стратегического планирования:

- расчетно-аналитические, к числу которых можно отнести балансовый, нормативный, инженерно-экономические и др.;

- графоаналитические, например экстраполяционные (трендовые), сетевые, регрессионно-аналитические, методы корреляции трендов и др.;

- экономико-математические, в том числе методы линейного, нелинейного и динамического программирования, модели теории игр и теории массового обслуживания и др.;

- эвристические, к которым относятся методы экспертной оценки (индивидуальной, коллективной, систематической, коллективной, коллективной совместной, массовой и др.), метод сценариев и т.д.

К методам и моделям стратегического планирования можно отнести и методы и модели стратегического анализа.

Широко применяется метод разрыва. Главной его задачей является определение несоответствия или разрыва между целями организации и ее возможностями. Если такой разрыв существует, то целесообразно установить, как его заполнить.

Метод разрыва может использоваться:

- для выяснения реальных возможностей организации с точки зрения ситуационного анализа текущего и предполагаемого будущего состояния среды;

- определения конкретных показателей стратегического плана, соответствующих основным целям организации;

- установления отклонения возможностей реального положения организации от показателей стратегического плана;

- разработки специальных программ для заполнения разрыва (рост производительности, улучшение организации производства и т.п.).

Принципы стратегического планирования определяют характер и содержание плановой деятельности в экономической организации. Правильное соблюдение принципов стратегического планирования создает предпосылки для эффективной работы фирмы и уменьшает возможность отрицательных результатов планирования.

Принцип единства предполагает, что планирование в экономической организации должно иметь системный характер.

Принцип участия тесно связан с принципом единства. Принцип участия означает, что каждый член экономической организации становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемой им функции.

Смысл принципа непрерывности заключен в том, что:

процесс планирования на предприятиях должен осуществляться постоянно, в рамках установления цикла;

разработанные планы должны непрерывно приходить на смену друг другу (второй - на смену первому, третий - на смену второму).

1. **Внешняя корпоративная социальная ответственность. Государственное регулирование социальной ответственности и социальная ответственность государства.**

Внешняя КСО — ответственность, возникающая в результате деятельности организации, имеющей последствия для окружающей внешней среды. К обязательной внешней ответственности можно отнести необходимость организации отвечать перед обществом за качество поставляемых ими товаров и услуг; вред, нанесенный окружающей природной среде действием/ бездействием организации; результаты влияния на политическую, экономическую, социальную сферы (в данном случае имеется в виду, попытки создания монополий, сговор корпораций, создание законов, лоббирующих интересы меньшинства) и т. д. К добровольной внешней ответственности следует относить взятые организацией обязанности по участию в благотворительной деятельности, спонсорстве, акциях по защите окружающей природной среды, не относящиеся непосредственно к деятельности организации, поддержке населения в кризисных и чрезвычайных ситуациях.

Любая организация является открытой системой, активно взаимодействующей с внешней средой. Она существует в обществе, благодаря обществу, используя ресурсы, принадлежащие обществу, что в свою очередь требует выстраивания гармоничных отношений между частью, которым является организация, и целым.

Термин социальная "ответственность" достаточно многообразен. Ее существование предопределено политикой государства, и отражает его взаимодействие с обществом. Жить в обществе и быть свободным от государства и его законов нельзя.

В свою очередь, государство, проявляя ответственность перед обществом постоянно контролируют деятельность субъекта, адекватно реагируя на различные варианты поведения (поощряя, одобряя ответственное поведение и наказывая нарушителя). Поэтому ответственность (в широком, социальном плане) можно охарактеризовать как общественное отношение между субъектом и контролирующей его поведение инстанцией (государством, обществом). Благодаря ей в обществе и обеспечиваются организованность и порядок.

Состав антикризисных мер необходимо существенно расширить, отказавшись от "легких" решений сокращения государственных расходов и увеличения внешнего долга. Это означает необходимость существенного увеличения бюджетных доходов, реструктуризации государственных обязательств, повышения действенности валютного регулирования и контроля, а также применения комплекса мер, направленных на оживление производства, резкое повышение инвестиционной и инновационной активности, обеспечение выживания населения. Возможности для этого пока еще есть. Но чтобы их раскрыть, нужно решиться на действительно, как заявляет правительство, радикальные меры. Только не в отношении собственного населения и будущего страны, которые правящая олигархия пытается разменять на один - два года продления "статус-кво", а в переориентации экономической политики государства - с поддержания сверхдоходов финансовых спекуляций на стимулирование роста производства и инвестиций, реальных доходов населения. Для этого должна быть предпринята следующая система мер по преодолению кризиса и созданию необходимых условий для устойчивого социально-экономического развития страны.

1. **Сущность и содержание лидерства. Природа лидерства.**

Лидерство – это умение убеждать людей в своих способностях управлять, это добровольное подчинение человеку, пользующемуся уважением и авторитетом, признание его квалификации и опыта независимо от его полномочий. Лидерство – это особый тип отношения к человеку, основанный на признании его способностей к управлению, тех человеческих качеств, которые необходимы менеджеру.

Лидер – человек, обеспечивающий интеграцию групповой деятельности, объединяющий и направляющий действия всего коллектива.

Лидерство как процесс предполагает наличие влияния.

Широкое понимание лидерства включает:

– влияние на постановку целей и определение стратегии развития;

– влияние на согласование поведения для достижения целей;

– влияние на групповую поддержку;

– влияние на организационную культуру.

Как свойство лидерство представляет собой набор характеристик или систему качеств, принадлежащих тем, кто осуществляет непринудительное влияние.

Руководители выступают в роли формальных лидеров, но одновременно могут быть и неформальными лидерами.

Лидерство как специфический тип отношений управления основывается больше на процессе социального воздействия, а точнее взаимодействия организации. Лидерство – это тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Лидера характеризуют следующие группы качеств:

– управление вниманием, или способность так представить сущность результата, цели и направления действий, чтобы это было привлекательным для последователей;

– управление значением, или способность так передать значение созданного образа, цели или видения, чтобы они были поняты и приняты последователями;

– управление доверием, или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;

– управление собой, или способность настолько хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных: лидерских качеств, лидерского поведения и ситуации, в которой действует лидер. Важную роль при этом играют характеристики и поведение последователей. Каждый из подходов предлагает свое решение проблемы эффективного лидерства в организации.

1. **Традиционные концепции лидерства.**

Исторически более ранними являются традиционные концепции.

Они основываются на концепции лидерских качеств и концепции лидерского поведения. Сходство данных концепций состоит в том, что они основаны на рассмотрении лидера как человека, наделенного уникальными качествами. Каждая теория пытается выявить общие аспекты поведения лидера.

Наиболее известными приверженцами и исследователями концепции лидерских качеств являются Ральф Стогдилл, Уоррен Беннис и Эдвин Гизелли. Данная теория послужила предпосылкой к появлению и развитию других концепций лидерства, в частности концепции лидерского поведения.

Концепция лидерских качеств рассматривает лидеров как особых людей с набором определенных черт характера, которые присущи только им. Главная идея теории состоит в том, что лидерами не становятся – ими рождаются.

Концепция лидерского поведения предполагает возможность подготовки лидеров по специальным программам с помощью воспитания в них соответствующих качеств. Такая концепция послужила основой для разработки программ подготовки лидеров. Несмотря на многочисленные исследования взаимосвязи между чертами характера лидера, с одной стороны, и эффективностью производства и удовлетворенностью от выполненной работы, с другой стороны, выявлено не было. Универсального типа лидера не существует, что послужило предпосылкой к разработке других подходов к теории лидерства.

На основе традиционного подхода появилась ситуационная концепция лидерства, предложенная Френком Фидлером. Он предполагал, что лидер обнаруживает свои уникальные качества при определенных сложившихся условиях, причем при разнообразных обстоятельствах в каждом случае он проявляет их по-своему. В ситуационных концепциях лидерства особое внимание уделяют воздействию внешних факторов, оказывающих значительное влияние на способность человека вести за собой коллектив.

Общим для традиционных и ситуационных концепций лидерства является предположение, что результат от управленческой деятельности взаимосвязан с лидерскими качествами руководителя, т. е. и то и другое можно изменить.

В результате были созданы новые концепции лидерства. Наиболее известными из них являются концепции атрибутивного лидерства (аналитик), харизматического лидерства и преобразующего лидерства (реформатор).

Все они имеют право на существование, но ни одна из них полностью не отражает феномен лидерства, который и по сей день остается загадкой.

1. **Концепции ситуационного лидерства.**

1) модель Фидлера: Фидлер считал, что лидеры мотивированы чувством удовлетвор., кот. они получают из двух источников: межличностные. отнош. и выполнение поставленных задач. Следовательно, руководители, ориентируясь на первый источник, считают, что цели будут достигнуты, если принимаются во внимание взаимоотнош. в группе. Фидлер считал, что чем теплее и дружественнее отнош. между руководителями и членами группы, тем благоприятнее ситуация; чем больше власть, тем благоприятнее ситуация.

2)Модель лидерства Херсея и Бланшара: Данная модель не предполаг. поиск одного единственного пути для достижения эффективного лидерства. Она делает упор на зависимость эффективности лидерства от ситуации. Одним из ключевых факторов модели явл. зрелость последователей. Зрелость включает 2 состояния: -профессионализм (знания, умения, опыт) -психологическая зрелость: соответствует желанию выполнять работу. Херсеем и Бланшером были выделены 4 стадии зрелости последователей:

Стадия1: люди не способны и не желают работать след-но либо они не компетентны, либо не уверены в себе.

Стади2: люди не способны, но желают работать след-но у них есть мотивация, но нет навыков и умений.

Стадия3: люди способны, но не желают работать след-но их не привлекает то, что предлагает руководитель

Стадия4: люди способны и желают делать то, что предлагает им лидер.

3)теория «путь-цель» (Хаус, Митчел,Басс)

1. **Роли и функции лидера.**

Генри Минцберг (Henry Mintzberg) выделяет 10 ролей, которые принимают на себя руководители. Эти роли классифицированы в рамках трех крупных категорий:

Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя и охватывают его сферу взаимодействия с людьми.

Роль главного руководителя, кото­рый традиционно выполняет обязанности правового и социального характера.

Роль лидера предполагает ответственность за мотивацию подчиненных, а также за набор, подготовку кадров и сопутствующие вопросы.

Роль связующего звена менеджер осуществляет, обеспечивая работу сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказыва­ют услуги.

Информационные роли предполагают, что менеджер превращается в центр переработки информации.

Роль приемника информации предполагает сбор информации для своей работы.

Роль распространителя информации реализуется в передаче полученной и переработанной информации.

Роль представителя состоит в передачи информацию для внешних контактов организации.

Роли, связанные с принятием решений:

Предприниматель ищет возможности улучшения, совершенствования деятельности и контролирует разработку определенных проектов.

Распределитель ресурсов отвечает за составление и выполнение программ и графиков, связанных с координированным и использованием ресурсов.

Устранителъ нарушений отвечает за корректировочные действия, необходимые при нарушениях выполнения программ.

Ведущий переговоры ответственен за представительство организации на переговорах.

Функции лидера:

1) организация совместной жизнедеятельности группы в различных сферах;

2) выработка и поддержание групповых норм;

3) представительство группы во взаимоотношениях с другими группами;

4) принятие ответственности за результаты групповой деятельности;

5) установление и поддержание микроклимата группы.

1. **Командообразование. Формирование групповой культуры.**

Командообразование, или тимбилдинг (англ. Team building — построение команды) — термин, обычно используемый в контексте бизнеса и применяемый к широкому диапазону действий для создания и повышения эффективности работы команды. Идея командных методов работы заимствована из мира спорта и стала активно внедряться в практику менеджмента в 60 - 70 годы XX века. В настоящее время тимбилдинг представляет собой одну из перспективных моделей корпоративного менеджмента, обеспечивающих полноценное развитие компании, и является одним из наиболее эффективных инструментов управления персоналом. Командное строительство направлено на создание групп равноправных специалистов различной специализации, сообща несущих ответственность за результаты своей деятельности и на равной основе осуществляющих разделение труда в команде.

Группы бывают формальными и неформальными. Формальные группы создаются организацией со специфическими задачами по достижению каких-либо конкретных целей. Неформальные группы, напротив не создаются организацией. Напротив, они возникают практически спонтанно, без какой-либо помощи (а иногда и вопреки желанию) организации. Но независимо от формальности или неформальности, люди хотят вступать в группы. В связи с этим возникает вопрос, какие выгоды несет человеку принадлежность к той или иной группе. Можно выделить несколько таких выгод.

Во-первых, люди вступают в группы потому, что им необходимо объединяться друг с другом, потому что они чувствуют необходимость общественного взаимодействия.

Во-вторых, группы могут предоставлять информацию о ком-то конкретном и о внешнем мире вообще.

В-третьих, группа служит источником вознаграждения.

В-четвертых, находясь в группе легче достигнуть целей, которые были бы недостижимы в одиночку. Наконец, мы часто вступаем в группы потому, что об этом нас просит или приказывает наш начальник.

Развитие групп. Во время периода развития, следующего сразу за образованием группы, ее члены ищут каждый свое место в группе, определяя свое положение по отношению к другим, поведенческие установки и пр. Эта стадия играет ключевую роль в позднейшем функционировании группы по двум главным причинам.

Во-первых, она устанавливает стереотипы поведения для последующей жизнедеятельности группы. Во-вторых, этот процесс делает позднейшее взаимодействие гораздо более легким. После того, как группа сформировалась, необходимо исследовать, как на ее дальнейшее развитие влияют ситуационные факторы.

1. **Групповые нормы и поведение лидера.**

Часто на потребительское поведение отдельного человека оказывает влияние мнение определенных лидеров.

Лидеры – это люди, чьи взгляды, ценности и убеждения сознательно и добровольно признаются другими людьми. Мнение лидеров в определенной области чрезвычайно важно для определенных сегментов рынка. Именно поэтому важно изучать, каким образом и почему лидеры влияют на мнение покупателей, с тем чтобы управлять поведением потребителя.

Все лидеры мнений имеют определенные характеристики.

Во-первых, это вовлеченность. Если рассматривать определенную область, лидером в ней будет человек, достаточно осведомленный в данной области, имеющий большой опыт работы в данной сфере. Скажем, среди беременных женщин, гуляющих во дворе, лидером в области родов и подготовки к ним будет женщина, которая имеет уже 3 детей. Она будет консультировать остальных женщин, опираясь на свои знания и опыт в этих областях. К ней будут прислушиваться по причине ее колоссального опыта.

Лидерам мнений также свойственна инно-вационность. Это означает, что люди, чье мнение находится выше мнений остальных людей, будут всегда позитивно настроены на инновации, не будут консервативны во взглядах. Эти люди, как правило, социально активны, общительны, имеют множество друзей и знакомых, ведут динамичный образ жизни, веселы, а также независимы в своих взглядах и суждениях. Необходимо отметить, что в одной сфере человек может быть лидером мнений и в то же время искать такого лидера в другой, менее изученной и освоенной сфере. Часто получатели информации (чье мнение зависимо от мнений лидера) относятся к одному демографическому сегменту (по полу, возрасту, жизненному стилю эти люди будут примерно на одинаковых позициях). Для того чтобы лидер сам хотел таковым являться, необходима мотивация. Если она есть, лидер будет активно пропагандировать свое мнение. Основные мотивационные требования:

1) вовлеченность. Склонность лидера инициировать разговор на данную тему прямо пропорциональна степени его вовлеченности в конкретную тему. Например, девушка, приобретя новое средство по уходу за кожей, просто хочет поделиться переполняющими впечатлениями от использования крема со своими подругами;

2) возвышение в собственных глазах. Например, сотрудник покупает и осваивает новый предмет организационной техники, затем сообщает коллегам о своем профессиональном достижении, возвышаясь при этом в собственных глазах;

3) забота о других также может мотивировать человека делиться своим положительным или отрицательным опытом с близкими людьми;

4) конформизм. Склонность членов группы соглашаться с общегрупповым мнением даже в случаях, когда личное мнение противоречит групповому.

1. **Сущность и виды власти. Влияние как основание власти лидера.**

Власть – влияние, способность властвующего желательным для него способом воздействовать на подчиненных. Власть – авторитет, добровольное согласие подвластного подчиняться приказам властвующего. Власть – принуждение, давление властвующих на подвластных с помощью силы. Власть – могущество, способность использовать все виды влияния для воздействия на поведение других. Существует два метода логических подходов к трактовке происхождения политической власти:

1) Власть дана отдельному человеку, или целому народу Богом, либо природой.

2) Власть – двустороннее взаимодействие объекта и субъекта.

Немецкий ученый Макс Вебер обосновал теорию социального господства, рассмотрев его идеальные типы:

1) Традиционное господство (монархия)

2) Рационально-легальное господство (демократия)

3) Харизматическое господство (Ленин, Сталин, Гитлер и пр.) Политическая власть может рассматриваться как функция политической системы.

Власть – способность и умение реализовывать функцию общественного управления. Виды власти:

1) Экономическая: Осуществляет контроль над экономическими ресурсами, регулирует собственность на различного рода материальные ценности.

2) Социальная: Осуществляет контроль над распределением статусов, льгот и привелегий.

3) Принудительная: Осуществляет контроль над людьми с помощью применения и угрозы применения физической силы.

4) Культурно-информационная: Осуществляет контроль над людьми с помощью информации и СМИ, манипулирование сознанием и поведением людей вопреки их интересам.

Принципы устойчивости политической власти:

1) Лигетивность: признание власти меньшинства над большинством.

2) Результативность: степень выполнения властью тех функций, которые на нее возложены.

1. **Основные понятия и эволюция теории деловых коммуникаций. Уровни и виды деловых коммуникаций.**

Общение – понятие, давно и прочно утвердившееся в научных дисциплинах социально-гуманитарного цикла – философии, психологии, социологии, педагогике и др. Естественно, возникает проблема, не обозначает ли термин «коммуникация» тот же круг явлений, что и понятие «общение». Данная проблема привлекла внимание многих специалистов. В результате определились следующие подходы к ее разрешению. Первый подход – отождествление двух данных понятий (Выготский, Леонтьев, Черри), состоит по существу в отождествлении двух понятий. В ряде энциклопедических словарей термин «коммуникация» трактуется как «путь сообщения, общение». Второй подход связан с разделением понятий «коммуникация» и «общение» (Каган, Андреева), общение имеет и практический, материальный, и духовный, информационный, и практически-духовный характер, тогда как коммуникация является чисто информационным процессом – передачей тех или иных сообщений; они различаются по характеру самой связи вступающих во взаимодействие систем. Коммуникация есть субъект - объектная связь, где субъект передает некую информацию, а объект выступает в качестве пассивного получателя (приёмника) информации, который должен всего-навсего ее принять, понять (правильно декодировать), хорошо усвоить и в соответствии с этим поступать. Т.о. коммуникация является процессом однонаправленным.

Большая часть производственных вопросов требуют коллективного обсуждения и решения, взаимосвязь сотрудников, их способность сообща принимать единое решение, учитывающее многие грани проблемы и позиции разных сторон крайне важны. Наиболее распространенными формами осуществления деловых коммуникаций являются деловые беседы, совещания, собрания, переговоры, конференции, деловые встречи.

Деловая беседа — самый распространенный метод. Цель данной формы коммуникации заключается в обмене информацией по конкретному поставленному вопросу. Участников, как минимум, двое, регламент будет зависеть от степени важности предмета и от возможностей участников.

Для достижения ожидаемого результата, необходимо, чтобы все элементы беседы были обоснованы и мотивированы, а пространственная среда организована таким образом, чтобы была сохранена конфиденциальность и не было помех к ведению общения (шумов и т.д.).

Деловые переговоры являются формой деловой коммуникации, предполагающей дискуссию в целях достижения единого решения между участниками переговоров.

Деловое совещание является общепринятой формой деловых коммуникаций в части обсуждения производственных проблем и вопросов, требующих принятия общего решения. Сторонами при этом являются ведущий (руководитель отдела/управления/дирекции/компании) и участники совещания.

1. **Процесс деловых коммуникаций и типы деловых партнеров.**

Люди могут обмениваться разными типами информации на разных уровнях понимания. Известно, что общение не исчерпывается устными или письменными сообщениями. В этом процессе важную роль играют эмоции, манеры партнеров, жесты. Психологами установлено, что в процессе взаимодействия людей от 60 до 80% коммуникаций осуществляется за счет невербальных средств выражения и только 20-40% информации передается с помощью вербальных. Эти данные заставляют нас задуматься назначением невербального общения для взаимопонимания людей, обратить особое внимание на значение жестов и мимики человека, а также порождают желание овладеть искусством толкования этого особого языка, на, котором мы все разговариваем, даже не осознавая этого. Особенностью невербального языка является то, что его проявление обусловлено импульсами нашего подсознания, и отсутствие возможности подделать эти импульсы позволяет нам доверять этому языку больше, чем обычному, вербальному каналу общения. Успех любого акта делового общения в значительной мере зависит от умения устанавливать доверительный контакт с собеседником, а такой контакт зависит не столько от того, что вы говорите, сколько от того, как вы себя держите.

Известный психолог Джеймс Борг в своей книге «Сила убеждения. Искусство оказывать влияние на людей» выделяет пять основных типов собеседников, соответственно, к каждому из этих типов людей нужно применять свои методы общения, в этом залог успешного общения.

1. «Что там у Вас? Давайте быстрее!»

Опасаясь упустить новые возможности, этот собеседник готов дать шанс любому, кто сумеет его чем-то заинтересовать. Но не рассчитывайте на королевский прием. Для него время – деньги.

2. «А какая мне от этого выгода?»

Представители данного типа воспринимают любые предложения только в письменном виде. Общаться предпочитают через секретарей, а на встречу соглашаются как бы из милости.

3. «Въедливый и дотошный»

Характерные черты: мыслит и говорит медленно, растягивая слова. Если готов к общению, значит, уже собрал максимум информации касательно темы переговоров, Вас и Вашей компании.

4. «Давайте все обсудим лично»

По телефону Вас внимательно слушают и предлагают организовать встречу.

5. «Давай перейдем на ты»

По манере поведения он напоминает предыдущий тип.

1. **Письменные деловые коммуникации. Устные деловые коммуникации. Современные виды деловых коммуникаций.**

Самым распространенным средством осуществления деловых коммуникаций при решении наиболее важных управленческих вопросов является письменная речь. Сообщения, полученные и отправленные внутри организации, образуют ее внутренние контакты, которые могут быть формальными или неформальными. Сообщения, связанные с формальными коммуникациями, посылаются по каналам, установленным руководством. Однако множество коммуникаций в любой организации минует официальные каналы. Эти неформальные коммуникации состоят из обмена новостями между людьми, которые, будучи формально не связанными, общаются по телефону, на собраниях или случайных встречах. Бoльшая часть коммуникаций организации осуществляется с отдельными людьми или группами за ее пределами. Внешние коммуникации могут затрагивать любой из множества различных сегментов общества, с которым взаимодействует организация.

Большинство организаций имеет наибольшее количество общественных контактов через рекламу, которая является высокоструктурированной формой внешних коммуникаций. Например, это отпечатанные рекламные объявления и брошюры, посылаемые компанией по заранее составленному адресному списку. Годовые отчеты, обзоры новостей и публичные выступления руководителей - вот еще один пример внешних коммуникаций.

Деловое письмо предполагает обратную связь (reverse) между адресантом и адресатом, поскольку без обратной связи не может существовать ни один акт делового общения. Деловая коммуникация осуществляется в определенных социокультурных условиях, которые детерминируют положение коммуникантов в социуме и в бизнесе. А от этого, в свою очередь, зависит и тип делового письма, т.е. тип коммуникации.

Деловая беседа

В деловом общении выделяется самостоятельное понятие «деловая беседа». Под деловой беседой понимается и служебное совещание, и деловой разговор, и устный контакт между работниками, выполняющими одно задание. Целью деловой беседы является убеждение партнера, собеседника в принятии конкретных предложений. В ходе деловой беседы происходит обмен информацией между специалистами, занимающимися одной проблемой, поиск новых решений, координация работ, поддержание контактов.

Деловая беседа по телефону

Современную деловую жизнь невозможно представить без телефона, а жизнь менеджера тем более.

Значение телефонного общения трудно переоценить, так как это самый простой способ установления контакта. Умение деловых людей вести телефонную коммуникацию влияет на их личный авторитет и на реноме фирмы, организации, которую они представляют.

Деловое совещание

Одним из организующих моментов делового совещания является правильно составленная повестка совещания.

Деловая дискуссия - это обмен мнениями по вопросу в соответствии с более или менее определенными правилами процедуры и с участием всех или отдельных ее участников. Многие деловые собрания и совещания также проводятся в виде дискуссий. При массовой дискуссии все участники, за исключением председателя, находятся в равном положении.

1. **Управление и эффективность коммуникаций. Преграды и конфликты в деловых коммуникациях.**

Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они сообщаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, «имиджа» организации на местном, общенациональном или международном уровне. Организациям приходится подчиняться государственному регулированию и заполнять в этой связи пространные письменные отчеты. В своих ежегодных отчетах любая компания сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможностях карьеры, льготах и т.п. Используя лоббистов и делая взносы в пользу разных политических групп, комитетов, организация пытается влиять на содержание будущих законов и постановлений. Организация, где есть профсоюз, должна поддерживать связь с законными представителями лиц, работающих по найму.

Рассмотрение межличностных барьеров сосредоточено на: 1) восприятии, 2) семантике, 3) обмене невербальной информацией, 4) некачественной обратной связи, 5) плохом слушании.

Преграды, обусловленные восприятием.

Руководитель должен иметь представление о процессе восприятия, поскольку именно этот процесс определяет «реальность для индивида». Люди реагируют не на то, что в действительности происходит в их окружении, а на то, что воспринимается как происходящее. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта. Например, в организации, занимающейся розничной торговлей, управляющие и специалисты по сбыту могут придерживаться разных взглядов на то, как наилучшим образом освобождать от товаров торговые площади магазинов.

Семантические барьеры.

Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова (символы) могут иметь разные значения для разных людей, то, что некто намеревается сообщить, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации.

Невербальные преграды.

В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов.

Плохая обратная связь.

Другим ограничителем эффективности межличностного обмена информацией может быть отсутствие обратной связи по поводу посланного вами сообщения.

Неумение слушать.

Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщения. Необходимо уметь слушать.

1. **Принципы и методы анализа внешней среды организации.**

В практической деятельности используются различные методы реагирования на изменения факторов внешней среды. Наиболее рас­пространенными среди них являются следующие подходы:

1. «борьба с огнем», или реактивный стиль управления. Этот под­ход, предполагающий принятие управленческих мер после сверше­ния изменений, по-прежнему распространен на многих российских предприятиях;

2. расширение сфер деятельности, или диверсификация произ­водства и капитала как средство возможного уменьшения коммерчес­кого риска при изменении факторов внешней среды;

3. совершенствование организационной структуры управления для повышения его гибкости. В этом случае предприятие может создавать центры прибыли, стратегические единицы бизнеса и другие гибкие структуры, ориентированные на достижение конечных результатов;

4. стратегическое управление.

Анaлиз внeшнeй cpeды cлyжит инcтpyмeнтoм, пpи пoмoщи кoтopoгo paзpaбoтчики cтpaтeгии кoнтpoлиpyют внeшниe пo oтнoшeнию к opгaнизaции фaктopы c цeлью пpeдвидeть пoтeнциaльныe yгpoзы и внoвь oткpывaющиecя вoзмoжнocти. Он пoзвoляeт opгaнизaции cвoeвpeмeннo cпpoгнoзиpoвaть пoявлeниe yгpoз и вoзмoжнocтeй, paзpaбoтaть cитyaциoнныe плaны нa cлyчaй вoзникнoвeния нeпpeдвидeнныx oбcтoятeльcтв, paзpaбoтaть cтpaтeгию, кoтopaя пoзвoлит opгaнизaции дocтигнyть цeлeй и пpeвpaтить пoтeнциaльныe yгpoзы в выгoдныe вoзмoжнocти.

PEST — Анализ (иногда обозначают как STEP)- это инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды которые могут повлиять на стратегию компании.

STEP-анализ помогает изучить "поведение" внешней среды, если адекватно оценить воздействие на организацию как минимум четырех типов факторов: социальных (С), технологических (Т), экономических (Э), политических (П). Начальные буквы названий этих факторов и составили аббревиатуру данного метода анализа внешнего окружения организации: СТЭП-анализ (STEP-factors analyzing).

1. **Принципы и методы анализа внутренней среды. SWOT-анализ. Портфельный анализ.**

Внутренняя среда компании - это ее внутренние элементы, подсистемы и процессы, которые влияют на ее потенциал, конкурентоспособность, способность развиваться. Внутренняя среда может изучаться и описываться различными способами.

Структура внутренней среды включает:

* стратегические цели организации и стратегию, определяющие вектор ее развития;
* структуру организации, ее органы управления, подразделения, взаимосвязи между ними;
* оборудование, транспорт, помещения;
* процессы, включающие технологии, бизнес-процессы, процессы управления и другие;
* персонал, его квалификация, трудовая активность, организационная культура, внутренние ценности.

SWOT-анализ представляет собой оценку внутренней среды фирмы (ее силы и слабости, возможности и угрозы).Сильные стороны (Strengths) - преимущества организации, слабости (Weaknesses) - недостатки организации, возможности (Opportunities) - факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке, угрозы (Threats) - факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации.

SWOT-анализ -

это одна из важнейших диагностических процедур, используемых консультационными фирмами мира. Кроме того, ее можно и нужно рассматривать как важную для любой организации бизнес-технологию, технологию оценки исходного состояния, незадействованных ресурсов и угроз деятельности предприятия.

Методика SWOT-анализа исключительно эффективный, доступный, дешевый способ оценки состояния проблемной и управленческой ситуации в организации.

Применяя метод SWOT, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации; внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Сильные стороны предприятия - то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия - это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что пока не удается по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение (слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохая репутация компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса).

Рыночные возможности - это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые можно использовать.

1. **Основные понятия управления проектами. Внешняя и внутренняя среда проекта.**

Проектом называется совокупность распределенных во времени мероприятий или работ, направленных на достижение поставленной цели. Примерами проектов являются строительство зданий, комплексов, предприятий, освоение выпуска нового вида продукции, проведение модернизации производства, разработка программного продукта и т.д.

Жизненный цикл проекта – это промежуток времени между моментами его начала и завершения. Он делится на четыре фазы.

Результат проекта – это некоторая продукция или полезный эффект, создаваемые в ходе реализации проекта.

Управление проектом – это процесс планирования, организации и управления работами и ресурсами, направленный на достижение поставленной цели, как правило, в условиях ограничений на время, имеющиеся ресурсы или стоимость работ.

Структурное планирование заключается в разбиении проекта на этапы и работы, оценки их длительности, определении последовательности их выполнения. Результатом структурного планирования является сетевой график работ, который используется для оптимизации проекта по длительности.

Календарное планирование заключается в составлении временной диаграммы работ и распределении между работами трудовых ресурсов (исполнителей).

Оперативное управление состоит в регулярном сопоставлении фактического графика работ с плановым.

Внутреннее окружение проекта- в нем рассматривают условия реализации проекта, такие как стиль руководства, организацию, участников, команду, коммуникации, информационное и другое обеспечение.

Внешнее окружение проекта –в нем рассматриваютдва слоя:

- ближнее окружение – это среда предприятия, в рамках которого осуществляется проект;

- дальнее окружение – окружение самого предприятия.

Ближнее окружение проекта(среда предприятия) включает такие факторы воздействия на проект, как руководство, финансы, сбыт, производство строительно-монтажных работ, обеспечение материалом, оборудованием.

Среди факторов ближнего окружения проекта главная роль в формировании цели проекта и основных требований к нему принадлежит руководству предприятия. Оно обобщает отдельные требования экспертов и исходит из стратегии развития организации.Дальнее окружение проекта(окружение предприятия) оказывает влияние на проект как через предприятие, так и непосредственно. Причем, чем масштабнее проект, тем более существенно это влияние.

1. **Прединвестиционная фаза проекта. Управление проектными рисками.**

На прединвестиционой стадии проекта изучаются возможности будущего проектирования: предприятие (фирма-инвестор, организатор проекта) принимает предварительное решение об инвестициях и выбирает (назначает) руководителя).

Изучение различных вариантов осуществления проекта, его технико-экономическое обоснование и оценка эффективности могут выполняться как собственными силами, так и сторонними учреждениями, например проектными, архитектурными, строительно-консультационными и другие затраты на выполнение прединвестиционной стадии проекта в индустриально развитых странах при нормальном стечении обстоятельств составляют примерно 1,5 – 5,5 % от стоимости проекта.

При оценке проекта и принятии решения об его инвестировании важным является проведение экспертизы. Государственной комплексной экспертизе подлежат, как правило, инвестиционные проекты и программы (технико-экономические обоснования, бизнес-планы), осуществляемые за счет или с участием финансовых средств республиканского бюджета; требующие государственной поддержки согласно действующему законодательству; реализуемые с привлечением иностранных кредитов под гарантии правительства.

По результатам рассмотрения документов готовится экспертное заключение, содержащее оценку экономических, технических, финансовых и социальных аспектов инвестиционного проекта (программы), а также выводы о целесообразности его реализации и участия государства в инвестировании, оказание государственной поддержки. Проекты, прошедшие государственную комплексную экспертизу, регистрируются в банке данных инвестиционных проектов и программ.

Прединвестиционная стадия включает анализ:

1) возможностей реализации проекта;

2) общих возможностей (макроподход);

3) возможностей конкретного проекта (микроподход);

4) подготовку обоснования – предварительное обоснование, вспомогательные (функциональные) исследования, технико-экономическое обоснование, его согласование и утверждение, разработку рабочей документации; оценку проекта и принятия решения об инвестициях – оценочный отчет, принятие инвестиционных проектов.

Методы оценки рисков и включают следующее: количественная оценка рисков с помощью методов математической статистики; методы экспертной оценки рисков; методы имитационного моделирование рисков; комбинированные методы, представляющие собой объединение нескольких отдельных методов или их отдельных элементов.

Распределение рисков — действия по передаче, полной или частичной, рисков другой стороне, обычно посредством контракта определенного вида.

Страхование рисков представляет собой отношения по защите имущественных интересов физических и юридических лиц при наступлении определенных событий за счет денежных фондов, формируемых из уплачиваемых ими страховых взносов.

Резервирование — метод резервирования средств на покрытие ущерба, непредвиденных расходов при наступлении рисковых событий.

1. **Организация реализации стратегии. Организационная структура процесса эффективного стратегического управления (сетевые и проектные структуры).**

После разработки стратегии организации и ее закрепления в стратегическом плане (а иногда и параллельно с этим этапом) начинается реализация конкретных мероприятий, направленных на достижение стратегических целей компании.

Особенность процесса осуществления стратегии в том, что он не является процессом ее реализации, а только организовывает базу для осуществления стратегии и достижения фирмой намеченных целей.

Иногда возникают ситуации, когда организации оказываются не в состоянии реализовать выбранную стратегию.

Причины невыполнения стратегии:

– неверный анализ и, соответственно, неверные выводы;

– непредвиденные изменения во внешней среде организации;

– руководство не в состоянии привлечь имеющийся у организации потенциал для осуществления стратегии. В особенности это касается использования человеческого потенциала.

Осуществление стратегии – это проведение стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое положение, в котором организация будет готова к реализации стратегии в жизнь. Эффективно организованная реализация стратегий имеет более высокое значение, чем качество самих стратегий.

Отдельное использование любого из методов стратегического управления дает определенную пользу, но не позволяет использовать весь потенциал каждого конкретного метода, который может быть воплощен только вместе с другими инструментами стратегического управления.

Применение одного-двух методов в отдельности приносит только локальный эффект и чаще всего вызывает разочарование в стратегическом управлении вообще.

Для успешной работы организации в современных условиях необходимо не отделенное, а комплексное использование элементов стратегического управления.

В процессе осуществления стратегий каждый уровень руководства решает свои установленные задачи и выполняет закрепленные за ним функции. Процесс реализации стратегий необходимо рассматривать как составляющую стратегического управления.

Для эффективной реализации стратегии необходимо выполнение следующих основных управленческих функций: планирования, организации, мотивации и контроля.

Проектная структура используется в тех случаях, когда принимается решение сосредоточить максимальное количество ресурсов организации на определенном проекте в течение конкретного срока. Проектом считается любой процесс целенаправленных изменений в организации (например, модернизация производства, освоение новых видов продукции или технологий и т. п.), обладающий следующими характерными чертами: 1) целостный характер деятельности; 2) участие в работе различных специалистов, между которыми устанавливаются отношения кооперации; 3) четко сформулированный конечный результат деятельности; 4) ограничения во времени и ресурсах, выделяемых для достижения целей проектирования.

Сетевая структура означает, что организация дезагригирует свои основные функции (производство, продажи, финансы, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы) между отдельными работающими по контрактам компаниями, в качестве брокера (посредника) которых выступает небольшая головная организация.

1. **Уровни, направления и формы корпоративной социальной ответственности. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие организации.**

Первый уровень (либеральный) связан с периодом, когда компания впервые сталкивается с возникающими задачами. В этой ситуации зачастую срабатывает принцип, обозначенный в свое время М. Фридменом, смысл которого заключается в том, что бизнес ответственен только за увеличение дохода своих акционеров. В этом случае признание интересов общества носит весьма ограниченный и формальный характер, который может реализовываться, например, путем благотворительности. Отношения с властью рассматриваются, главным образом, с позиции соблюдения законодательства и уплаты налогов.

На втором уровне (традиционном) задачи КСО и созидательного развития признаются легитимными и требующими конструктивной реакции. Начинают вестись разговоры о стандартизации КСО и ее измерении. Охват КСО ширится, хотя в основном ее признают пиаром. При заметной активизации взаимодействия с заинтересованными сторонами оно еще зачастую носит односторонний характер. Этот уровень характеризуется принудительной благотворительностью, когда средства, получаемые под давлением властей от бизнес-структур, направляются не на решение социальных проблем, а, в основном, на содержание неэффективной социальной инфраструктуры.

Третий уровень (партнерский) предполагает равноправное взаимодействие и характеризуется формированием партнерских отношений: взаимодействие с заинтересованными сторонами превращается в двусторонний диалог с более широкой частью общества; складываются более тесные рабочие отношения с местными органами власти; компании начинают применять в своей деятельности социальную отчетность; деловая мотивация сосредоточена на упреждающем управлении рисками, построении деловой репутации и совместной выработке решений.Добросовестная деловая практика - направление социальных программ корпорации, которое имеет целью содействовать принятию и распространению добросовестной деловой практики между поставщиками, бизнес-партнерами и клиентами Корпорации.

Природоохранная деятельность и ресурсосбережение - направление социальных программ, которое осуществляется по инициативе Корпорации с целью сокращения вредного воздействия на окружающую среду (программы по экономному потреблению природных ресурсов, повторному использованию и утилизации отходов, предотвращению загрязнения окружающей среды, организации экологически безопасного производственного процесса).

Охрана здоровья и безопасные условия труда - направление социальных программ Корпорации, которые обеспечивают создание и поддержание дополнительных по отношению к законодательно закрепленным нормам охраны здоровья и условий безопасности на рабочих местах (программы по соблюдению техники безопасности, следованию международным нормам охраны труда и прав человека, профилактика профессиональных заболеваний).

Развитие местного общества - направление социальных программ Корпорации, которое осуществляется на добровольной основе и призвано внести вклад в развитие местного общества (взаимодействие с региональными и муниципальными органами государственной власти, общественными организациями).

Развитие персонала - направление социальных программ.

1. **Концепции оценки качества жизни, принятые в зарубежной и российской практике. Показатели оценки качества жизни.**

Концепция качества жизни — это вызов современному обществу в его стремлении к процветанию. Следующие пары показывают тенденции по преобразованию ценностей, проявляющиеся в настоящее время:

|  |  |
| --- | --- |
| Продолжительность жизни | Качество жизни |
| Достаточное потребление пищи | Качество питания |
| Достаточные условия проживания | Качество жилищных условий |
| Профессиональная власть | Участие профессионалов |
| Ответственность государства | Ответственность общества |
| Защита окружающей среды | Устойчивое развитие |
| Сбережение ресурсов | Возобновление ресурсов |
| Прожиточный минимум | Развитие человеческого потенциала |

Эти тенденции можно представить как потоки со постоянно увеличивающимся разбросом значений, который при неграмотном управлении обществом приводит к высокому уровню социального расслоения. Например, если мы заинтересованы в проекте по улучшению условий проживания городского населения, что мы думаем относительно бомжей? Есть ли в наших проектах эта категория людей? Если хотим обеспечить людей здоровой пищей, сможем ли мы сделать здоровое питание доступным для каждого?

Разно плановость понятия «качество» жизни обусловлена многообразием показателей. Последние могут характеризовать отдельный элемент качества жизни или всю совокупность. Соответствующие показатели включают: 1) Здоровье. - Возможность вести здоровый образ жизни на всех ступенях жизненного цикла; - Влияние нарушения здоровья на отдельных лиц; 2) Индивидуальное развитие путём обучения. - Усвоение детьми основных знаний и навыков, а так же ценностей, необходимых для их индивидуального развития и успешной деятельности как члена общества; - Возможность продолжения самообразования и умение использовать эти умения; - Использование и развитие индивидуумами своих знаний, навыков и мобильности, требующихся для реализации их экономического потенциала и при желании дающих возможность для их интеграции с экономическим процессом;

Разно плановость понятия «качество» жизни обусловлена многообразием показателей. Последние могут характеризовать отдельный элемент качества жизни или всю совокупность. Соответствующие показатели включают: 1) Здоровье. - Возможность вести здоровый образ жизни на всех ступенях жизненного цикла; - Влияние нарушения здоровья на отдельных лиц; 2) Индивидуальное развитие путём обучения. - Усвоение детьми основных знаний и навыков, а так же ценностей, необходимых для их индивидуального развития и успешной деятельности как члена общества; - Возможность продолжения самообразования и умение использовать эти умения; - Использование и развитие индивидуумами своих знаний, навыков и мобильности, требующихся для реализации их экономического потенциала и при желании дающих возможность для их интеграции с экономическим процессом.

1. **Методы изучения затрат рабочего времени.**

Методы изучения затрат рабочего времени — это способы получения информации об использовании фонда рабочего времени, рациональности, выполнения производственной операции с целью повышения производительности труда. Данные способы позволяют получить информацию, необходимую для решения задач по проектированию организации труда и его нормирования.

К основным видам изучения затрат рабочего времени относятся хронометраж, фотография рабочего времени и фотохронометраж.

Хронометраж изучает операции путем наблюдения и измерения затрат рабочего времени на выполнение отдельных элементов, повторяющихся при изготовлении каждой единицы продукции. Он проводится с целью определения норм времени на отдельные операции, разработки нормативов времени, выявления и изучения новых приемов и методов работы, причин невыполнения установленных норм.

Фотография рабочего дня (ФРД) изучает и фиксирует все затраты рабочего времени, которые возникают на рабочем месте в течение смены или части смены.

Маршрутное фотографирование служит для изучения затрат рабочего времени группы исполнителей, объединенных выполняемой работой, но расположенных на разных производственных участках, путем их обхода или для изучения затрат времени рабочих и механизмов, находящихся в движении.

Подготовка к наблюдению заключается в подробном описании самой работы, применяемого оборудования, материалов, организации рабочего места, а также сборе сведений о рабочем как исполнителе работы (стаж, квалификация, средний процент выполнения норм и т.п.). Непосредственные наблюдения состоят в фиксации того, что происходит на рабочем месте или группе рабочих мест, и в измерении соответствующих затрат рабочего времени. В процессе фотографирования рабочего дня результаты наблюдений заносятся в специальную фотокарту в виде текста, индекса или линии на графике.

Метод моментных наблюдений — это статистический способ получения средних данных о фактической загруженности рабочих и оборудования; он используется для изучения затрат рабочего времени и степени использования оборудования по времени его работы.

1. **Нормирование труда в организации. Виды норм труда.**

Система нормирования труда - это комплекс решений по организации и управлению процессом нормирования труда на предприятии /организации/, включающий: • выбор методов и способов установления меры /нормы/ труда для работников различных категорий и групп /рабочих, специалистов и других служащих/ при выполнении ими тех или иных видов работ /функции/; • определение порядка внедрения установленных норм труда применительно к конкретным производственным условиям, рабочему месту; • организацию аттестации, замены и пересмотра норм трудовых затрат на базе оценки уровня их напряженности, прогрессивности и других качественных показателей; • создание системы показателей /производительности труда, численности и других трудовых показателей/, обеспечивающих управление нормированием труда, а также соответствующей документации /отчетной, статистической и прочей/, необходимой при решении задач нормирования по предприятию в целом и его подразделениям /службам/ - д.р.

Норма времени – это количество рабочего времени, необходимое для выполнения определенной работы (операции) в наиболее рациональных для данного предприятия организационных, технических, хозяйственных условиях. Норма времени устанавливается в часах, минутах, секундах, человеко-часах.

Норма выработки – это объем работы в штуках, метрах, тоннах (других натуральных единицах), который должен быть выполнен в единицу времени (час, смену, месяц). Норма выработки определяется исходя из нормы времени. Она устанавливается в тех случаях, когда в течение смены выполняется одна и та же регулярно повторяющаяся работа (операция). Норма выработки рассчитывается как результат деления фонда времени на норму времени.

Норма обслуживания – это установленное количество единиц оборудования (число рабочих мест, квадратные метры площади), обслуживаемых одним рабочим или группой рабочих в течение смены. Нормы обслуживания предназначаются для нормирования труда работников, занятых обслуживанием оборудования, производственных площадей, рабочих мест и т.д.

Норма численности работающих – это численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимая для выполнения конкретного объема работ как производственного, так и управленческого характера. По нормам численности определяются затраты труда по профессиям, специальностям, группам или видам работ, отдельным функциям, в целом по предприятию или цеху, их структурным подразделениям.

Норма управляемости определяет количество работников, которое должно быть непосредственно подчинено одному руководителю.

1. **Характеристика трудового потенциала работника, организации, общества. Показатели оценки трудового потенциала.**

Трудовой потенциал — это персонифицированная рабочая сила, рассматриваемая в совокупности своих качественных характеристик. Различают трудовой потенциал работника, организации и общества.

Трудовой потенциал работника (ТПР) представляет собой совокупную способность физических и интеллектуальных свойств работника достигать в заданных условиях определенных результатов производственной деятельности и самосовершенствоваться. Он характеризуется степенью подготовленности работника в настоящий момент и его возможностями в долгосрочной перспективе с учетом возраста, образования, практического опыта, деловых качеств, уровня мотивации.

Трудовой потенциал работника включает в себя:

1) психофизиологический потенциал — способности и склонности человека, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и т.п. По определению Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), «здоровье — это состояние полного физического и социального благополучия. Благополучие — это динамическое состояние ума, характеризующееся некоторой психической гармонией между способностями, потребностями и ожиданиями работающего и теми требованиями и возможностями, которые предъявляет и предоставляет окружающая среда».

2) квалификационный потенциал — объем, глубину и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обусловливающий способность работника к труду определенного содержания и сложности. отношение к труду, трудовую дисциплину, интенсивность труда.

3) социально-личностный потенциал — уровень гражданского сознания и социальной зрелости, степень усвоения работником норм отношения к труду, ценностные ориентации, интересы, потребности и запросы в сфере труда, исходя из иерархии потребностей человека. Он характеризует способность человека к само преобразованию и саморазвитию.

К количественным показателям, характеризующим уровень трудового потенциала, можно отнести:

1) численность персонала всей организации отдельных ее подразделений;

2) количество фактического рабочего времени при нормальном уровне интенсивности труда.

Качественными показателями являются:

1) физический и психофизиологический потенциал персонала организации;

2) обьем общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способности к труду определенного качества;

3) личные качества работников, определяющие отношение к труду.

Многие качественные показатели можно выразить количественно. Например, объем общих знаний можно оценить с помощью анализа образовательной структуры персонала, физический потенциал – с помощью анализа половозрастного состава и др.

С помощью квалификационного тестирования можно определить уровень профессиональных знаний и навыков работников.

1. **Анализ и планирование численности персонала организации.**

Его цель – обеспечение соответствия распределения сотрудников по рабочим местам, основой которого является соответствие квалификации требованиям данного рабочего места. Сравнение квалификационного профиля сотрудников и этих требований позволяет оценить коэффициент профессиональной пригодности сотрудников рабочему месту.

Кроме того, при планировании использования персонала следует стремиться к обеспечению оптимальной степени удовлетворенности работников их рабочими местами, учитывая их способности, умения, мотивацию. Планирование использования персонала реализуется в разработке плана замещения штатных должностей.

Другой областью этого элемента планирования является планирование времени сотрудников (разработка планов рабочих смен, планов по использованию непостоянной и частично задействованной рабочей силы и вспомогательных сотрудников, организация использования сотрудников при нестабильном рабочем цикле связанном, например, с сезонными изменениями в торговле). Необходимо также обращать внимание на планирование отпусков, планирование предоставления сотрудников для участия в различных образовательных программах.

Оно непосредственно исходит из планирования потребности в персонале и также учитывает как количественные, так и качественные аспекты. Оно подразделяется на четыре составляющих:

– планирование набора персонала. Связано с выбором источников привлечения кандидатов (внешнего или внутреннего), а также с ознакомлением потенциальных кандидатов с предлагаемыми вакансиями при помощи средств информации (публикации, Интернет и т. д.);

– планирование отбора. Связано с выбором инструментария отбора, а также структурированием отдельных этапов проведения отбора кандидатов на вакантные места;

– планирование принятия на работу. Принимаются во внимание нормы трудового права и законодательства, в том числе и при заключении трудовых контрактов;

– планирование адаптации сотрудников, т. е. мероприятий, способствующих знакомству новых сотрудников с организацией, рабочим местом и коллективом.

1. **Методы оценки эффективности управления человеческими ресурсами.**

Аудит человеческих ресурсов представляет собой формализованные действия, направленные на изучение и оценку текущего состояния человеческих ресурсов в организации. Одним из наиболее распространенных средств оценки эффективности управления человеческими ресурсами является оценка методами аудита. Обычно начинать аудит человеческих ресурсов следует с определения руководством организации целей, которых оно хочет достичь в ходе аудиторской проверки.

Аудиторская проверка позволяет сравнить фактическое состояние управления человеческими ресурсами и поставленными целями. Для оценки эффективности управления при аудите человеческих ресурсов могут применяться самые различные источники изучения. Важно ознакомиться со всеми имеющимися в кадровом подразделении документами, относящимися к вопросам управления человеческими ресурсами. Несмотря на существующие различия в стандартах, принятых в различных организациях, обычно изучается руководство для работников, организационные графики, должностные описания и многие из тех форм, что применяются при проведении оценки выполнения установления льгот, а также при составлении коллективных договоров с руководителями организации. Приведем перечень возможных источников информации:

1. Происшествия.

2. Получение трудоустройства.

3. Потенциал служебного роста.

4. Наблюдение за кандидатом.

5. Результаты собеседований.

6. Текучесть кадров.

7. Должностные переводы.

8. Оплата работы.

9. Рабочее расписание.

10. Результаты тестирования.

11. Оценки выполнения теста.

12. Жалобы.

13. Здоровье на производстве.

14. Участие в конкурсе на занятие вакантной должности.

1. **Методы принятия и эффективность управленческих решений.**

Теория и практика управления человеческими ресурсами успешных зарубежных и российских компаний позволяет говорить о наиболее важных методах управления из их арсенала. Рассмотрим эти методы подробно. Обычно высокие зарплаты привлекают большее количество соискателей, что позволяет организации быть более избирательной, отдавая предпочтение тем кандидатам, которые в большей степени склонны к обучению.

Кроме того, если зарплаты выше тех, что диктует рынок, то сотрудники могут воспринимать дополнительный доход как подарок от фирмы, что обычно мотивирует их на достижение самых высоких результатов работы. Существует мнение, что непременным условием достижения конкурентного успеха являются низкие издержки на рабочую силу. Однако на практике это вовсе не так, поскольку для большинства компаний затраты на рабочую силу составляют лишь небольшую долю общих издержек. К тому же даже если они высоки, то часто компенсируются повышением уровня общей производительности.

В большинстве случаев менеджеры склонны переоценивать мотивирующее значение денег, пытаясь с их помощью решить большинство организационных проблем. Наделение сотрудников правами собственности имеет два главных преимущества. Во-первых, сотрудники, которые становятся совладельцами компании, нейтрализуют классический конфликт между трудом и капиталом в той степени, в которой они сами представляют интересы и капитала, и труда. Во-вторых, процедура наделения сотрудников правами собственности передает акции компании в руки сотрудников компании, которые искренне склонны тревожиться о долгосрочных планах компании, о ее стратегии, инвестиционной политике и в меньшей степени расположены поддерживать различные финансовые маневры. Если работники способствовали достижению повышенных результатов деятельности фирмы, то они вправе желать разделить материальные выгоды от этих результатов. Общественное признание заслуг, гарантии долгосрочной занятости и справедливое разрешение конфликтов способны мотивировать сотрудников не меньше, чем деньги. Рассмотрим пограничный случай: если вся прибыль от усилий трудового коллектива попадает к топ-менеджерам или к владельцам бизнеса, то со временем несправедливость ситуации станет очевидна и начнет серьезно демотивировать сотрудников. Многие организации используют переменные стимулирующие выплаты, оставляя некоторую часть зарплаты переменной - делая ее зависящей от выпуска, качества, инноваций и кооперации. Такая широкая оценка результатов смягчает многочисленные негативные последствия использования упрощенных систем материального стимулирования.

1. **Категории персонала организации. Показатели оценки наличия, движения и эффективности использования персонала организации.**

С точки зрения профессии, выделяется две основные категории: рабочие и служащие. В свою очередь, эти категории делятся на более мелкие категории.

Рабочие — это категория персонала, которая непосредственно участвует в создании материальных ценностей или оказании услуг производственного характера. трудящиеся делятся на категории в зависимости от типа выполняемых работ, профессии, возраста, формы и системы оплаты труда, стажа. К рабочим примыкает также младший обслуживающий персонал, который занят в деятельности, не связанной с основной деятельностью организации (дворники, курьеры, уборщицы и т. д.).

Служащие — это категория персонала, которая занята преимущественно интеллектуальным трудом. Служащие делятся на руководителей высшего, среднего и низового уровня, специалистов (работников, занимающихся решением отдельных производственных задач) и прочих служащих (сотрудников, занятых сборами и оформлением документов, учетом, контролем, хозяйственным обслуживанием и т. д.).

Особым основанием для описания состава персонала является выделение профессий, квалификации и компетентности.

Под специальностью понимают совокупность специальных теоретичес- \* ких знаний и практических навыков, которые были приобретены человеком в результате специальной подготовки и позволяют ему осуществлять соответствующий вид деятельности.

Квалификация — данное степень профессиональной подготовки, которая необходима для выполнения данной функции. Так, например, с точки зрения квалификации, выделяют высококвалифицированных, квалифицированных, малоквалифицированных и неквалифицированных рабочих.

Специалисты распределяются на главных, старших, ведущих, а также еще несколько разрядов, обозначаемых при помощи номера.

В качестве компонентов экономической эффективности управления персоналом рассматривают:

- соотношение результатов работы и издержек на персонал, рассматриваемое с точки зрения поставленных целей;

- компоненты, отражающие вклад персонала в долгосрочное существование и развитие организации.

К показателям социальной эффективности относятся:

- стабильность, которая отражается в преемственности кадрового состава, в надежности выполнения работниками порученных ими заданий, в отсутствии напряженности и конфликтов;

- гибкость, которая означает способность персонала адаптироваться к новым условиям, активно содействовать организационным изменениям и быть готовым к конфликтам, если это необходимо для реализации инновационных концепций.

Эффективность управления персоналом необходимо оценивать по системе показателей, наиболее полно отражающих эту область менеджмента и отвечающих следующим требованиям:

- полнота и достоверность производимой оценки;

- учет результатов управленческих решений, как в количественных, так и качественных характеристиках;

- учет показателей, на которые управленческие решения оказывают прямое влияние;

- соответствие целям оценки;

- соизмеримость результатов управления с затратами на их получение.

1. **Организационное проектирование системы управления персоналом.**

1. Организационное проектирование системы управления персоналом - это процесс разработки или совершенствования производственных систем и систем управления в организации.

Проектирование системы управления персоналом нельзя отделить от проектирования системы управления организацией, поскольку последняя является основой управления персоналом.

2. Проектирование системы управления персоналом осуществляется на основе функционально-целевого подхода, который предполагает решение организационных вопросов как для производственной системы, так и для системы управления организацией, всех составляющих их подсистем, в том числе для системы управления персоналом.

3. Предпроектная стадия разработки и внедрения проекта системы управления персоналом состоит из следующих этапов:

- разработка технико-экономического обоснования;

- разработка задания на оргпроектирование.

Основное назначение разработки технико-экономического обоснования - обоснование производственно-хозяйственной необходимости и технико-экономической целесообразности совершенствования системы управления персоналом.

На данном этапе осуществляются:

- системное обследование производства и управления;

- системный анализ:

- состояния производственной системы;

- системы управления;

- укрупненный расчет ожидаемых технико-экономических результатов;

- экспертиза и утверждение технико-экономического анализа.

Разработка задания на оргпроектирование представляет собой исходный документ для разработки проекта совершенствования системы управления организацией.

Реализация этапа включает в себя:

- формулировку результатов анализа состояния производства и управления;

- формулирование требований к построению системы управления и содержанию общего и рабочего проекта;

- разработку предложений по совершенствованию производственной и управленческой систем;

- расчет ожидаемых технико-экономических результатов;

- формулирование требований к организации разработки, внедрению проекта, исходной информации для проектирования;

- определение сроков разработки проекта и источников финансирования;

- экспертизу и утверждение задания на оргпроектирование.

1. **Цели и функции системы управления персоналом.**

Независимо от типа и структуры организации, ее целью будут являться какие-либо конкретные состояния или же искомый набор результатов, которых эта организационная структура хочет достигнуть в идеале. Для того, чтобы выработать цели организации, а особенно цель, самой системы управления персоналом, потребуется немало усилий, так как это задача довольно трудоемкая. Обобщая систему целей, которые хочет достигнуть организация, можно выделить, как минимум, четыре блока, классифицируемых по типу целевой направленности: Экономические стратегии и цели – заключаются, как правило, в получении расчетного количества прибыли за счет реализации и сбыта выпускаемой продукции или услуг. Научно техническая цель – должна заключаться в обеспечении определенно заданного уровня разработок и предлагаемой продукции, увеличении производительности трудовой эффективной трудовой деятельности путем внедрения новых и совершенствования старых технологий. Коммерческая производственная цель – изготовление и последующая реализация того или иного продукта (услуг) в определенном руководством объеме и с заданной руководством ритмичностью. Социальные цели – заключаются в достижении определенной, заданной на исследуемом предприятии, степени удовлетворения различных по типологии социальных потребностей всего персонала. Что касается такого системы управления персоналом, то у каждого подразделения в службе управления кадрами наблюдается своя определенная цель и исполняемые функции.

1. **Особенности формирования кадровой политики организации. Оценка эффективности деятельности кадровой службы.**

Формирование кадровой политики начинается с выявления потенциальных (неиспользованных) возможностей в сфере управления людьми и с определения тех направлений работы с персоналом, которые должны быть усилены для успешной реализации организационной стратегии. Выявить эти неиспользованные возможности позволяет анализ и проведение соответствующих исследований. Эта работа может быть проведена как силами специалистов организации, как так и консультантами из сторонних организаций.

Чтобы кадровая политика соответствовала своему назначению, она должна отвечать целому ряду требований:

• Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегическими целями и текущими задачами организации.

• Кадровая политика должна вырабатываться в результате обсуждений и консультаций на разных уровнях организации.

• Она должна быть четко и ясно сформулирована в письменном виде и охватывать все основные направления работы с персоналом.

• Следует предусмотреть пути и механизмы доведения утвержденной политики до всех сотрудников организации.

• Она должна быть обеспечена необходимыми ресурсами.

• Она должна содержать в себе конкретные практические шаги по реализации утвержденной политики.

• Отдельные направления кадровой политики (например, комплектование штата, адаптация и обучение персонала) должны быть связаны между собой, объединяться общей идеологией и дополнять друг друга.

Оценка деятельности кадровых служб - это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами кадровой деятельности и для соотнесения их результатов с итогами деятельности предприятия в прошлом, с итогами других предприятий и с целями предприятия.

Критерии оценки могут быть сгруппированы следующим образом.

1. Собственно экономическая эффективность:

а) показатели эффективности (отношение стоимости рабочей силы к полученному результату);

б) стоимость оцениваемой программы на одного работника.

2. Степень удовлетворенности работников:

а) удовлетворенность работников деятельностью службы (например, обучением, оплатой, премиальными, служебным продвижением);

б) удовлетворенность работника своей работой.

3. Косвенные показатели эффективности работы служащих:

а) текучесть кадров;

б) прогулы - количество самовольных невыходов на работу;

в) брак (например, по причине плохого качества продукции);

г) прочие показатели качества труда;

д) частота заявок о переводе на другие работы;

е) количество жалоб;

ж) безопасность труда и количество несчастных случаев.

1. **Стратегия управления персоналом организации.**

Кадровая политика предусматривает, в первую очередь, формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию деятельности организации в целом.

Таким образом, управление персоналом, как одна из функций менеджмента организации, может также рассматриваться как часть стратегического управления.

Стратегическое управление персоналом организации — это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Сущность стратегического управления:

Где сейчас находится организация и ее персонал?

В каком направлении должен развиваться персонал в соответствии со стратегией развития организации?

Что необходимо сделать, чтобы персонал стал способным выполнять новые задачи фирмы?

Цели стратегического управления персоналом:

Обеспечение потребности организации в персонале на перспективу.

Регулирование уровня оплаты труда, достаточного для подбора, удержания и мотивации персонала на всех организационных уровнях.

Высокий приоритет развития лидерства на ключевых должностях.

Обеспечение эффективных программ обучения и развития для повышения квалификации всего персонала и формирование высокой внутренней динамики персонала.

Развитие эффективных систем коммуникации между управленческим звеном и другими сотрудниками, между департаментами и отделами.

Создание механизмов борьбы с последствиями психологического восприятия перемен.

Принципы стратегического управления персоналом:

долгосрочность оцениваемых перспектив;

направленность управленческих воздействий на изменение потенциала персонала;

создание возможностей эффективной реализации потенциала;

альтернативность выбора в зависимости от состояния внешней и внутренней среды;

осуществление постоянного контроля за состоянием и динамикой внешней среды и своевременное внесение изменений в управленческие решения.

1. **Сущность, цели и задачи кадрового планирования.**

Кадровое планирование — целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Кадровое планирование представляет комплексную задачу, включающую большое число независимых переменных — новые изобретения, изменения населения, сопротивление изменениям, потребительский спрос, вмешательства государства в бизнес, иностранная конкуренция и, прежде всего, конкуренция на национальном рынке.

Кадровое планирование должно включать возможность обратной связи, поскольку если план не может быть выполнен, часто возникает необходимость в корректировке задач компании, чтобы они стали выполнимыми с точки зрения человеческих ресурсов.

Цели кадрового планирования должны формулироваться систематически. Сюда относятся цели организации и цели ее персонала. При планировании целей необходимо учитывать правовые нормы, а также исходные принципы политики организации. Цели и задачи кадрового планирования схематически представлены на рисунке.

Основные задачи кадрового планирования: · разработка процедуры кадрового планирования; · увязка кадрового планирования с планированием организации в целом; · организация эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации; · проведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии организации; · содействие организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании; · улучшение обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации.

1. **Оперативный план работы с персоналом.**

Оперативный план работы с персоналом - комплекс взаимосвязи кадровыхмероприятий, направленных на реализацию конкретных целей организации, каждого работника и охватывающих планирование всех видов работы с персоналом. Составляется, как правило, на год. Структура типового оперативного плана работы с персоналом в организации представлена на рис. 8.1

Планирование потребности в персонале базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятиях, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.

Планирование привлечения и адаптации персонала – планирование мероприятий по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внесших источников. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособлении, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда. Это и есть адаптация.

Планирование высвобождения персонала или сохранения персонала. Позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создания для этого персонала социальных трудностей. Планирование работы с увольняющимися сотрудниками основывается на увольнении работника из организации: по собственному желанию, по инициативе работодателя или администрации; в связи с выходом на пенсию.

Задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися работниками является всевозможное смягчение перемены сотрудником рода деятельности.

Планирование использования персонала осуществляется с помощью разработки плана замещения штатных должностей. Наряду с учетом квалифицикационных признаков при определении места работы необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека и возможности претендента в той или иной области. При этом планирование использования персонала следует предъявлять к нему такие требования, которые позволят избежать в дальнейшем профессиональных заболеваний, наступления ранней инвалидности, производственного травматизма.

1. **Планирование и анализ показателей по труду.**

Составной частью плана хозяйственной деятельности торгового предприятия (фирмы) является план по труду. В нём предусматриваются потребность в кадрах для выполнения намечаемых объёмов товарооборота и других видов деятельности, сумма расходов на заработную плату, расчётные задания по производительности труда.

План по труду содержит следующие показатели:

- среднесписочную численность работников;

- средний оборот на одного работника (производительность труда);

- фонд заработной платы;

- среднюю заработную плату на одного работника.

Все показатели плана по труду определяются каждым торговым предприятием самостоятельно с учётом условий работы и экономической целесообразности осуществления хозяйственных мероприятий.

Исходными предпосылками для экономического обоснования показателей по труду служат: прогнозируемые объёмы хозяйственной деятельности (объём товарооборота, выпуска продукции, грузооборота и др.), план развития материально-технической базы предприятия, анализ и оценка показателей по труду за текущий и предшествующий периоды, нормативные документы и материалы государственных органов регулирования экономической деятельности предприятий по вопросам труда и заработной платы.

Прежде чем составить расчёты показателей по труду на планируемый период, необходимо произвести анализ показателей за текущий предплановый период и дать оценку влияния их на конечные результаты хозяйственной деятельности предприятия.

Основным источником информации для анализа является отчёт ф. №1-труд. При составлении этого отчёта и при анализе показателей по труду торговые предприятия должны руководствоваться Инструкцией Министерства статистики и анализа Республики Беларусь по статистике численности работников и заработной платы.

Отчёт ф.№1-труд составляется ежемесячно нарастающим итогом с начала года и содержит также данные за соответствующий период прошлого года. В нём приводятся показатели численности работников, фонда заработной платы, средней заработной платы на одного работника, количества отработанного рабочего времени, движения рабочей силы и рабочих мест.

Анализ показателей по труду производится в определённой последовательности: анализ численности работников, производительности труда и анализ расходов на оплату труда.

1. **Организация и оценка эффективности обучения персонала**

Содержание обучения должно вытекать из задач, стоящих перед компанией в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Другим требованием является своевременное обновление знаний работников и поддержание высокого уровня их профессиональной компетентности.

Содержание учебных программ зависит от целей обучения, от категории работников, которые проходят обучение, от уровня подготовки и опыта преподавателей. Успех в освоении учебного материала в значительной степени зависит от того, в какой степени содержание учебного материала соотносится с образовательным уровнем, профессиональным опытом и интересами слушателей.

Определение бюджета обучения. Основными ресурсами, необходимыми для проведения обучения, являются средства, выделяемые на покрытие расходов по обучению, и время, затрачиваемое на процесс обучения.

Зарубежный подход к бюджетированию обучения персонала характеризуется понятием «человеческий капитал». В соответствии с этим подходом обучение рассматривается как обычный инвестиционный проект, а не как невозвратимые затраты.

Сегодня не более 50% российских компаний бюджетируют инвестиции в обучение персонала, для остальных обучение до сих пор остается затратами. В России бюджет на обучение в среднем составляет от 0,5-1% оборота компании. Тогда как компании – транснациональные лидеры инвестируют в эту статью 2-4% оборота.

Выбор методов обучения.

Система обучения персонала подразумевает организацию обучения как минимум по четырем направлениям:

- для адаптации новых сотрудников;

- для повышения эффективности компании в целом (например, усиление ориентации на потребности клиентов и изменение методов работы с клиентами);

- для повышения эффективности отдельных групп сотрудников и подразделений (например, изменения в бухгалтерском учете или технологии производства);

- для повышения эффективности отдельных сотрудников (например, приобретение специальных навыков и освоение управленческих технологий).

1. **Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.**

Служебно-профессиональное продвижение – это серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и личности. Понятия «служебно-профессиональное продвижение» и «карьера» являются близкими, но не одинаковыми. Термин «служебно-профессиональное продвижение» – самый распространенный, так как термин «карьера» в нашей специальной литературе и практике до последнего времени фактически не использовался. Как правило, совпадение уже намеченного пути служебно-профессионального продвижения и фактической карьеры на практике происходит нечасто, является, скорее, исключением, чем правилом. Система служебно-профессионального продвижения – это совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях. Вообще в практике управления различают два вида продвижения: продвижение специалиста и продвижение руководителя. Последнее в свою очередь имеет два направления: продвижение функциональных руководителей и продвижение линейных руководителей. Например, в нашей стране система продвижения линейных руководителей, как правило, предусматривает пять основных этапов.

Первый этап – работа со студентами профильных институтов или направленных на практику. Второй этап – работа с принятыми в данную организацию молодыми специалистами. Третий этап – работа с линейными руководителями низового звена управления. Линейные руководители замещают отсутствующихруководителей, проходят курсы повышения квалификации. Успешно прошедшие второй отбор руководители предлагаются для выдвижения на вакантные должности начальников цехов, их заместителей. Четвертый этап – работа с линейными руководителями среднего звена. На основании анализа результатов тестирования конкретного руководителя выносятся предложения о дальнейшем продвижении по службе. Пятый этап – работа с линейными руководителями высшего звена. Отбор должна осуществлять специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена, специалистов подразделений управления персоналом и привлеченных при необходимости независимых экспертов.

1. **Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. Формы и системы оплаты труда персонала**

Трудовая мотивация является решающим фактором успеха в управлении организацией. После того как сформирован штат, состоящий из квалифицированных, грамотных и энергичных работников, необходимо стимулировать их профессиональную и творческую активность.

Трудовая мотивация - это основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы.

Стимулирование – это способ управления трудовым поведением работника. В широком смысле – это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний..

Различают следующие основные виды стимулов:

- негативные (замечание, выговор, понижение в должности, строгий выговор, перенос отпуска, увольнение с работы);

- материальные денежные (премии, надбавки, доплаты, материальная помощь);

- натуральные (путевки, кредиты на покупку автомобиля или мебели, ссуды на строительство жилья, ценные подарки, автостоянка, детские сады);

- моральные (благодарности, почетные грамоты, доски почета, почетные звания, ученые степени, дипломы, публикации в прессе, правительственные награды);

- организационные (свободный график работы, дополнительный выходной, дополнительное распоряжение ресурсами);

- участие в совладении и управлении (участие в прибыли, участие в выработке и принятии решений).

При сдельной оплате труда расценки определяются исходя из установленных разрядов работы, тарифных ставо к( окладов) и норм выработки (норм времени).

Сдельная расценка определяется путем деления часовой (дневной) тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на часовую (дневную) норму выработки. Сдельная расценка может быть определена также путем умножения часовой или дневной тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на установленную норму времени в часах или днях.

К разновидностям (системам) сдельной формы оплаты труда относятся:

\* прямая сдельная - при которой оплата труда рабочих повышается в прямой зависимости от количества выработанных ими изделий и выполненных работ исходя из твердых сдельных расценок, установленных с учетом необходимой квалификации;

\* сдельно-премиальная предусматривает премирование за перевыполнение норм выработки и конкретные показатели их производственной деятельности (отсутствие брака, рекламации);

\* аккордная - система, при которой оценивается комплекс различных работ с указанием предельного срока их выполнения;

\* сдельно-прогрессивная - предусматривает оплату выработанной продукции в пределах установленных норм по прямым (неизменным) расценкам, а изделия сверх нормы оплачиваются по повышенным расценкам согласно установленной шкале, но не свыше двойной сдельной расценки;

\* косвенно-сдельная - применяется для повышения производительности труда рабочих, обслуживающих оборудование и рабочие места, Труд их оплачивается по косвенно-сдельным расценкам из расчета количества продукции, произведенной основными рабочими, которых они обслуживают,

1. **Маркетинг персонала в современных условиях**

Управление персоналом - сфера деятельности, характерная для всех современных организаций, главная задача которой состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала.

Управление персоналом организации заключается:

в формировании системы управления персоналом;

в планировании кадровой работы;

в определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале

в проведении маркетинга персонала.

Основополагающей задачей маркетинга персонала является создание максимально возможного привлекательного образа предприятия, как субъекта рынка труда, чтобы обеспечить себя кадровыми ресурсами с оптимальными количественными и качественными параметрами. Это достигается с помощью создания привлекательного имиджа, а также ясной, соответствующей действительности презентации, которая действует как фильтр и используется только применительно к желаемым кандидатам. Посредством презентации исключаются из процесса дальнейшей работы по найму многие потенциальные сотрудники, подходящие не только для данного предприятия.

Направления маркетинговой деятельности в области персонала включают в себя: разработку профессиональных требований к персоналу; определение качественной и количественной потребности в персонале; расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала; выбор источников и путей покрытия потребности в персонале.

Маркетинг персонала подразделяется на внешний и внутренний. Внешний маркетинг персонала учитывает внешний рынок труда. Претенденты на рабочие места должны иметь позитивное мнение о предприятии, а также желание работать в этой организации. Важным инструментом осуществления, могут послужить контакты со СМИ посредством: имиджевых объявлений, конкретных объявлений о найме, редакционных статей, а также интервью.

Суть внутреннего маркетинга заключается в том, что отношения компании и работников строятся на тех же основаниях, что и отношения компании с клиентами. Руководство "предлагает" особый продукт - должность с ее специфическими правами и обязанностями. Работник "покупает" этот продукт, "оплачивая" его своим трудом.

Соответственно, ориентация на клиента - основа традиционного понимания маркетинга - дополняется ориентацией на "внутреннего потребителя" - сотрудника.

1. **Рынок труда и миграция трудовых ресурсов.**

Cущность рынка труда. Рынок труда – система общественных отношений, связанных с наймом и предложением рабочей силы, или с ее куплей и продажей.

Рынок труда представляет собой систему общественных отношений, призванных обеспечить нормальное воспроизводство и эффективное использование товара «рабочая сила». Рынок труда выполняет функции механизма распределения и перераспределения рабочей силы по сферам и отраслям хозяйства, видам и формам деятельности.

Основные элементы этого механизма:

1) предложение рабочей силы позволяет определить численность и состав различных категорий граждан попадающих на рынок труда (по полу, возрасту, образованию, профессиям, квалификации и т.д.).К их числу относятся:

– высвобожденные работники, контингент которых формируется за счет падения объема производства, сокращения финансирования из госбюджета, трансформации госсектора;

– молодежь, не продолжающая дальнейшую учебу или не поступившая на работу после окончания учебных заведений;

– лица, освобожденные из мест лишения свободы;

– уволенные по причине текучести кадров;

– мигранты трудоспособного возраста;

2) спрос на рабочую силу. Устойчивость спроса на труд будет зависеть:

– от производительности при создании товара (услуги);

– от рыночной стоимости товара, произведенного с его помощью.

Международная миграция трудовых ресурсов — явление сложное, неоднозначное, требующее пристального изучения в контексте современных тенденций развития мировой экономики, во взаимосвязи с другими процессами и явлениями экономической жизни современного общества.

Размахи потоков и драматизм положения как добровольных мигрантов, так и вынужденных в отдельные исторические эпохи и годы превращаются в глобальные проблемы. Для разрешения этих проблем требуется широкое международное сотрудничество.

Поэтому в современных условиях особенно большое внимание уделяется проблемам международной трудовой миграции, ее регулирования.

Миграция населения представляет собой передвижение людей через границы определенных территорий с переменой постоянного места жительства или возвращением к нему.

Межстрановая миграция населения и трудовых ресурсов появляется при наличии значительного контраста в уровнях экономического и социального развития и темпах естественного демографического прироста стран, которые принимают и отдают рабочую силу.

1. **Подбор, отбор и найм персонала. Адаптация персонала.**

Найм персонала - это совокупность последовательных мероприятий по поиску, подбору и отбору персонала. Задачей найма персонала является удовлетворение в перспективе потребности в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

Основные принципы найма персонала:

Среди основных принципов подбора персонала необходимо выделить следующие.

Принцип плановостиозначает, что мероприятия, направленные на совершенствование кадрового состава, проводятся планомерно, исходя из плановой потребности в работниках и с учетом перспектив развития персонала и организации в целом.

Принцип альтернативностиреализуется через привлечение в организации как можно большего числа соискателей.

Принцип активного подбора заключается в постоянной работе с потенциальными кандидатами на вакантные места в организации, применении активных методов поиска и вербовки персонала.

Отбор персонала - это отдельная задача, целый процесс, который начинается с анализа деятельности и заканчивается приемом специалиста на работу.

Отбор персонала в организацию

Подбор кандидатов является основой для следующего этапа – отбора будущих сотрудников организации. Содержание этого этапа во многом зависит от традиций, особенностей (культуры) организации, принимающей новых сотрудников, а также характера должности, на которую подбирается кандидат.

Каждому человеку на протяжении всей жизни приходится адаптироваться в новой для него среде в связи со сменой места жительства, работы.

Можно классифицировать основные виды адаптации индивида в новой организации следующим образом:

1) по наличию опыта трудоустройства: первичная адаптация, приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности, и вторичная адаптация, приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности;

2) по содержанию адаптации: психофизиологическая адаптация, приспособление к новым нагрузкам, условиям труда, социально;психологическая адаптация, врабатываемость в новый социум, нормы поведения и взаимоотношений в ином коллективе, профессиональная адаптация, постепенная доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т. п.), организационная адаптация, усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре;

3) по характеру адаптации: активная адаптация — индивид сам стремится воздействовать на внешнее окружение, чтобы изменить его, и пассивная адаптация — индивид не стремится к такому воздействию и изменению;

4) по результатам адаптации: прогрессивные результаты адаптации — после завершения периода ознакомления с организацией наступает повышение производительности труда, уровня дисциплины и эффективные социальные коммуникации, и регрессивные результаты адаптации — в случае пассивной адаптации к среде с отрицательным содержанием.

Управление трудовой адаптацией предполагает формирование трех элементов: структурное закрепление функции управления адаптацией, разработку технологии закрепления процесса управления адаптацией, информационное закрепление этого процесса.

На практике же довольно редко в компаниях уделяется внимание адаптационным процессам, «акклиматизации» новых сотрудников.

1. **Организационное поведение в управлении человеческими ресурсами.**

Организационное поведение (далее - ОП) является научной дисциплиной, которая занимается изучением поведения работающих людей и тем, как они осуществляют деятельность в рамках определенных организационных структур.

Исследования ОП позволяют определить пути повышения эффективности трудовой деятельности человека. ОП - это научная дисциплина, в которой к основному массиву знаний постоянно добавляются результаты новых исследований и концептуальных разработок. ОП - это прикладная наука, благодаря которой опыт удачных и неудачных компаний распространяется в других организациях.

Наука об ОП позволяет менеджерам анализировать поведение индивида в организации, способствует пониманию проблем межличностных отношений при взаимодействии двух индивидов (коллег или начальника и подчиненного), при рассмотрении динамики отношений внутри малых групп (как формальных, так и неформальных), между группами при рассмотрении внутриорганизационных отношений - когда организация рассматривается и управляется как целостная система (например, стратегические альянсы и совместные предприятия).

Цели учебной дисциплины: систематизированное описание поведения людей в различных возникающих в организации ситуациях; объяснение причин поступков индивидов в определенных условиях; предсказание поведения работника в будущем. Конечная цель изучения ОП - овладение навыками управления поведением людей в процессе труда и их совершенствование.

ОП - это не только теоретическая дисциплина, но и комплексная прикладная наука о психологических, социально-психологических, социальных и организационно-экономических аспектах и факторах, влияющих и в значительной степени определяющих поведение и взаимодействие субъектов организации - людей, групп, коллектива в целом друг с другом и с внешней средой.

Методы исследования ОП:

- опросы (интервью, анкетирование, тестирование);

- сбор фиксированной информации (изучение документов и т. п.);

- наблюдения и эксперименты;

- метод структурированного наблюдения (например, при наблюдении организационной среды выделяются следующие элементы: помещение, обстановка и оборудование, оформление, освещение и цвет, внешний облик членов организации).

Основу исследований составляют лабораторные и естественные эксперименты.

1. **Профессиональное обучение работников. Профессиональная ориентация.**

Профессиональное обучение работников необходимо в каждой компании независимо от сферы ее деятельности и формы собственности. Причем эффективное повышение квалификации сотрудников невозможно обеспечить формально, вводя приказом "сверху" стандартные, обязательные мероприятия. Определение потребностей в обучении, постоянное точечное обучение работников, организация взаимодействия с эйчарами и внутренними тренерами - обязанности каждого линейного менеджера.

Профессиональное обучение - это процесс целенаправленного формирования у сотрудников специальных знаний, развитие требуемых навыков и умений, которые позволяют повышать производительность труда, максимально качественно выполнять функциональные обязанности, осваивать новые виды деятельности. Выбираемые направления обучения персонала в первую очередь должны соответствовать стратегическим и операционным целям компании. Программы обучения нужно составлять на основе изучения качества персонала и с учетом задач как перспективного развития компании в целом, так и отдельных структурных ее подразделений.

Профессиональное обучение персонала необходимо в различных ситуациях:

· при приеме на работу новых сотрудников ("курс молодого бойца");

· при переводе работников на другие должности;

· при зачислении сотрудников в кадровый резерв;

· при внедрении в компании нового оборудования, новых технологий;

· в целях повышения конкурентоспособности компании;

· для повышения производительности труда работников;

· для освоения сотрудниками новых направлений деятельности.

При организации эффективного профессионального обучения персонала необходимо последовательно реализовать ряд задач:

· выявить потребности в обучении;

· выбрать соответствующие методы;

· провести обучение;

· оценить его эффективность.

Профессиональная ориентация — это система научно обоснованных мероприятий, направленных на подготовку молодёжи к выбору профессии с учётом особенностей личности и социально-экономической ситуации на рынке труда, на оказание помощи молодёжи в профессиональном самоопределении и трудоустройстве.

Профессиональная ориентация включает в себя:

1) Профессиональное просвещение — ознакомление учащихся и выпускников учебных заведений с современными видами трудовой деятельности, социально-экономическими и психофизиологическими особенностями различных профессий, потребностями в квалифицированных кадрах, требованиями, предъявляемыми профессиями к человеку, возможностями профессионально-квалификационного роста и самосовершенствования в процессе трудовой деятельности. Профессиональное просвещение формирует у молодежи мотивированные профессиональные намерения, в основе которых лежит осознание ими социально-экономических потребностей и своих психофизиологических возможностей.

2) Профессиональное консультирование — оказание помощи учащимся в профессиональном самоопределении и предоставление рекомендаций учащимся о возможных направлениях профессиональной деятельности, наиболее соответствующих его психологическим, психофизиологическим, физиологическим особенностям, на основе результатов психологической, психофизиологической и медицинской диагностики;

3) психологическую поддержку — методы, способствующие снижению психологической напряженности, формированию позитивного настроя и уверенности в будущем.

1. **Сущность и методы определения производительности труда.**

Эффективность использования человеческих ресурсов фирмы характеризует производительность труда, которая определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, или затратами труда на единицу произведенной продукции или выполненной работы.

Основными показателями производительности труда на уровне предприятия являются показатели выработки (В) и трудоемкости (Тр) продукции, рассчитываемые по следующим формулам:

В = q / Чсп,

Тр = Т / q,

где q - объем произведенной продукции или выполненной работы в натуральных или условно-натуральных единицах измерения; Чт - среднесписочная численность работающих; Т - время, затраченное на производство всей продукции, нормо-часов.

Различают натуральный, трудовой и стоимостной методы измерения производительности труда. Натуральный метод характеризует выработку продукции в натуральной форме в единицу рабочего времени.

Натуральными показателями производительности труда являются тонны, штуки, метры и т.д. Данный метод имеет ограниченное применение. В основном он используется при сопоставлении показателей производительности труда бригад, звеньев и рабочих, оценке эффективности проектных решений, а также при определении норм выработки и уровня их выполнения. При этом применяются показатели трудоемкости выполнения работ, представляющие собой отношение общего количества затраченного рабочего времени на весь объем работ к числу выполненных единиц работ, то есть нормы времени. Они используются для анализа фактических затрат рабочего времени, определения интенсивности труда рабочего, бригады или звена.

Трудовой метод измерения производительности труда характеризует отношение нормативных затрат рабочего времени к фактическим. Данный метод также имеет ограниченное применение из-за сложности расчета. Он не позволяет учесть влияние роста механовооруженности рабочих и уровня механизации работ в связи с тем, что на механизированные и ручные работы разрабатываются различные нормы, которые с развитием технического прогресса периодически пересматриваются. Трудовой метод применяется для определения эффективности использования труда рабочих по сравнению с нормами, уровня выполнения норм выработки или степени сокращения нормативного времени рабочего.

Стоимостной метод измерения производительности труда нашел широкое применение в промышленности, так как он позволяет сравнить разнообразные виды работ и привести их к единому измерителю. В качестве основного показателя для планирования и учета производительности труда применяется выработка в стоимостном выражении на одного работника, занятого в производстве. Вместе с тем этот метод не всегда правильно отражает уровень производительности труда, так как на ее стоимостное выражение влияет структура работ и материалоемкость продукции.

1. **Анализ и оценка эффективности бизнес-проекта**

Для достижения более высокой эффективности вложений руководство предприятия обязано учитывать базовые принципы инвестирования и оценки инвестиционных проектов. Рассмотрим их более подробно.

Принципы оценки эффективности инвестиционных проектов могут быть достаточно четко разделены на три структурные группы:

методологические – это наиболее общие, относящиеся к концептуальной стороне дела, "философии" оценки и мало зависящие от специфики рассматриваемого проекта;

методические – это принципы непосредственно связанные с проектом, его спецификой, экономической и финансовой привлекательностью;

операциональные – это принципы, облегчающие процесс оценки с информационно-вычислительной точки зрения.

К методологическим принципам относятся:

1) Измеримость. Эффективность проекта характеризуется показателями, выраженными в количественной шкале, т. е. числами. Это означает, что все основные характеристики проекта, определяющие его эффективность должны измеряться количественно.

Таким образом, к важнейшим категориям, связанным с оценкой эффективности ИП, следует отнести:

результаты (экономические и внеэкономические);

затраты (всех видов: единовременные, текущие и т. д.);

эффект, понимаемый далее как разность оценок совокупных результатов и совокупных затрат;

эффективность. Это синтетическая категория, часто используемая как в широком, так и в узком смысле. В широком – как характеристика соответствия результатов и затрат, их совокупной отдачи; в узком – как отношение оценок результатов и затрат.

2) Сравнимость. Если сравнивать два инвестиционных проекта, то есть всегда имеет место один, и только один, из трех результатов: первый проект предпочтительнее второго, второй предпочтительнее первого, оба проекта равноэффективны (одинаково предпочтительны).

Для того чтобы результаты сравнения проектов не противоречили правилам рационального экономического поведения, необходимо выполнение следующих требований монотонности, асимметричности, транзитивности и аддитивности.

3) Выгодность. Проект считается эффективным, если реализация этого проекта выгодна его участникам. Это означает, что затраты, связанные с реализацией проекта, оцениваются не выше, чем получаемые результаты. Тем самым оценка эффективности проекта базируется на оценках затрат и результатов проекта, представленных в количественном (числовом) выражении.

1. **Виды бизнес-планов. Сравнительная характеристика структуры бизнес-плана в российской и зарубежной практике.**

Бизнес-планы разрабатываются для инновационных, организационных, экономических, социальных проектов, имеющих свои особенности как по типам проектов, так и по их видам.

Инновационные проекты исследования и развития — разработка нового продукта, исследования в области менеджмента и маркетинга, разработка нового проекта программного обеспечения.

Организационные проекты — реформирование предприятия, реализация концепции новой системы управления, создание новой организации или проведение международного форума.

Экономические проекты — приватизация предприятий, создание аудиторской системы, введение новой системы налогов.

Социальные проекты — реформирование системы социального обеспечения, здравоохранения, социальная защита необеспеченных слоев населения, преодоление последствий природных и социальных потрясений.

Структура российского бизнес-плана отличается от типичной западной. Важно то, что предлагаемая структура не противоречит западным требованиям к бизнес-планам, поскольку в ней есть все основные принятые в западной практике элементы, и в то же время она дополнена и адаптирована к условиям более тяжелой российской деловой среды.

Практика составления бизнес планов показывает, что наиболее часто встречаемыми ошибками при изложении материала являются:

· Отсутствие альтернативных вариантов продвижения бизнес –проекта.

· Не учтены интересы потенциальных партнеров и инвесторов.

· Не учтены психологические факторы.

· Недостаточно убедительно доказано, что за проектом стоит сплоченная команда профессионалов, партнеров.

· Неоперативное предоставление дополнительных сведений, ответов на вопросы.

· Желание получить все средства в одном месте, у одного инвестора.

· Запрос суммы, не соразмерной с проектом.