

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	5
РАЗДЕЛ 1. УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ (16 часов).....	6
1.1. Сущность и содержание управления как науки.....	6
1.2. История развития теории управления.....	7
1.3. Функции и методы управления	8
1.4. Организационные структуры управления	9
1.5. Анализ, прогнозирование и планирование как основные функции управления	11
1.6. Роль и место организации, координации и мотивации в процессе управления.....	12
1.7. Организация контроля и мониторинга как функции управления	13
1.8. Роль и место системы обучения управленческого персонала как функции управления ..	14
РАЗДЕЛ 2. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗЛИЧНЫМИ ВИДАМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (16 часов).....	16
2.1. Этапы разработки и принятие управленческих решений	16
2.2. Роль и место лидера в системе управления	17
2.3. Информационные технологии для интеллектуальной поддержки разработки и принятия управленческих решений.....	18
2.4. Оценка эффективности систем управления.....	19
2.5. Особенности управления в государственной сфере	21
2.6. Стратегическое управление региональными и муниципальными структурами.....	22
2.7. Сущность и современные методы управления инновациями.....	23
2.8. Основы управления персоналом.....	24
Библиографический список.....	26
Приложение 1. Терминологический минимум по курсу «Теория управления»	27
Приложение 2. Примерные тесты для самопроверки	30
Приложение 3. Примерные вопросы для подготовки к экзамену	34
Приложение 4. Примерные темы рефератов	36

ВВЕДЕНИЕ

Учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы по дисциплине «Теория управления» разработано в соответствии с учебным планом и рабочей программой данной дисциплины, входящих в состав документации основной образовательной программы по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, профиль «Региональное и муниципальное управление».

Дисциплина «Теория управления» формирует необходимые знания об управлении и является базовой для изучения таких дисциплин, как менеджмент, управление организационными изменениями, управление проектами, разработка и принятие управленческих решений.

В результате изучения дисциплины обучающиеся должны знать теорию и методологию управления, а также уметь применять теоретические познания в практической деятельности.

Основные задачи курса:

- ознакомить обучающихся с основными этапами эволюции управленческой мысли, основными принципами, инструментами и методическими основами функционирования и управления организацией, процессами, протекающими в организационных системах, включая закономерности и проблемы развития организаций, представляющих собой целенаправленное объединение в группы отдельных людей для совместной деятельности;

- сформировать у обучающихся необходимые теоретические и профессиональные знания по упорядочиванию и регулированию деятельности людей и групп в организации;

- получить знания по проектированию и корректировке организационных систем, обеспечению преемственности новых подходов организационной науки.

В состав аудиторной и самостоятельной работ по дисциплине «Теория управления» входят:

- история, теория и методология науки, ее основные законы, принципы, многообразие используемых методов;

- законы социальных систем и их влияние на социальную организацию общества;

- методология проектирования систем управления;

- основные показатели и критерии эффективности управления социально-экономическими процессами и системами;

- основы управления персоналом;

- основные законы, принципы и технологии управления.

Структура данного учебно-методического пособия является единой для всех разделов и включает следующие компоненты: содержание лекционных занятий, основные вопросы практического занятия, вопросы для повторения, задания для групповой и самостоятельной работ, темы для самостоятельного изучения.

Главная цель практических занятий — закрепление и развитие знаний по дисциплине, а также формирование навыков и умений практического применения теоретических положений при управлении социально-экономическими процессами и системами.

По каждой теме учебного курса подготовлены задания для самостоятельного выполнения или под контролем преподавателя. Основной задачей практических заданий является закрепление и углубление совокупности знаний, полученных на лекциях и путем самостоятельного изучения рекомендуемой литературы и выполнения специальных заданий практикума.

В процессе изучения дисциплины важное место занимает контроль знаний обучающихся. Для оценки уровня усвоения учебного материала используются вопросы для повторения, тесты.

РАЗДЕЛ 1. УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ (16 часов)

1.1. Сущность и содержание управления как науки

Содержание лекционных занятий. Теория управления — это наука об управлении социально-экономическими системами, изучающая принципы, содержание и формы взаимоотношений, возникающих в процессе управления, и закономерности их возникновения и развития.

Теория управления — это и междисциплинарная система, и самостоятельная область знаний.

Управление как функция обеспечивает сохранение структуры, организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), а также поддержание режима их деятельности, реализацию программы и достижение целей.

Кибернетика — наука, которая изучает общие принципы и методы управления сложными природными, техническими и социальными системами, выявила основные законы управления.

Понятие «менеджмент», в отличие от термина «управление», используется при описании социально-экономических процессов, происходящих в организациях в условиях рыночной экономики. «Управление» применяется для всех без исключения сфер и видов деятельности, где обеспечиваются целенаправленность, согласованность и координация движения составных частей системы.

Среди важнейших общенаучных методологических подходов выделяют: исторический, сравнительный, системный, комплексный, ситуационный, количественный, процессный.

Основные вопросы практического занятия

1. Углубленное изучение этапов развития теории управления.
2. Рассмотрение сущности управления социально-экономическими процессами.

Вопросы для повторения

1. Перечислите элементы управленческого процесса.
2. В чем суть системного подхода к изучению организаций?
3. В чем проявляются сходство и различие понятий «менеджмент» и «управление»?
4. Приведите примеры управления на основе процессного подхода.
5. Укажите цели и задачи управления.
6. Как взаимосвязаны кибернетика и теория управления?

Задание 1. Приведите пример того, как исторические события могут повлиять на развитие управления как науки.

Задание 2. Приведите примеры знаменитых памятников древних цивилизаций и объясните, каким образом они могут свидетельствовать об уровне развития практики управления.

Темы для самостоятельного изучения

1. Объективные предпосылки возникновения управленческой деятельности.
2. Этапы становления теории управления во взаимосвязи с эволюцией форм организации и производства.

1.2. История развития теории управления

Содержание лекционных занятий. Основатель теории научного управления Ф. Тейлор и его соратники (Г. Гантт, Ф. и Л. Гилбрет, Г. Форд, Г. Эмерсон) считали, что существует «единственно наилучший» путь выполнения работы, и задача состоит в том, чтобы с помощью научных методов открыть этот путь. Советские ученые (А.К. Гастев, П.М. Керженцев, В.Д. Ещенко) основали Центральный институт труда, который занимался проблемами научной организации труда и управления производством.

А. Файоль в рамках административной теории создал универсальные принципы управления, а М. Вебер впоследствии предложил концепцию идеальной бюрократии.

Важность взаимоотношений внутри рабочих групп и обосновывает теория человеческих отношений (М.П. Фоллет, Э. Мэйо). Ч.И. Бернанд предложил концепцию неформальной организации, которая существует внутри любой организации и формируется естественным образом сложившимися социальными группами.

Авторы школы поведенческих наук (Д. МакГрегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, У. Оучи) утверждали, что развитие и применение науки о поведении окажут позитивное влияние на эффективность как отдельного работника, так и организации в целом. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук внесли существенный вклад в развитие управленческой мысли, подчеркивая значимость человеческого фактора в эффективном управлении деятельностью организаций, а также показали, что заработная плата не является для работника единственным стимулом к высокопроизводительному труду.

Школа социальных систем (Т. Питерс, Р. Уотерман, Р. Паскаль) в наше время рассматривает организацию с позиции системного подхода. Представители школы раскрывают необходимость изучения элементов системы, их взаимодействия между собой.

Новая школа — количественная — построена на использовании математических методов в исследовании операций в организации и деятельности руководителя (представители: Л.В. Канторович, Р. Фэлк). Особенностью новой школы управления является использование моделей, в том числе математических, позволяющих принимать решения в сложных ситуациях, требующих оценки множества альтернатив.

Основные вопросы практического занятия

1. Рассмотрение этапов эволюции управленческой мысли.
2. Изучение условий, приведших к промышленному перевороту в Англии.
3. Анализ проблем управления на ранней стадии развития теории управления.

Вопросы для повторения

1. Какие периоды выделяют в эволюции управленческой мысли?
2. Назовите годы становления и развития школы человеческих отношений.
3. Назовите основные идеи административной школы управления.
4. Перечислите основные принципы школы научного управления.
5. Научная организация труда и вклад советских ученых в развитие управленческой науки.
6. Значение управленческих революций в развитии научного знания.
7. Приведите примеры известных теоретиков и практиков управления, чья деятельность и научные труды оказали значительное влияние на развитие управления как науки на этапе «управленческой революции».
8. Перечислите основные «управленческие революции».

Задание 3. Систематизируйте теоретические знания в области различных школ управления, представьте материал в виде таблицы, в которой различные управленческие школы и подходы к управлению расположены в хронологической последовательности:

- 1) школа управленческой мысли или подход к управлению;
- 2) годы возникновения;
- 3) основные представители;
- 4) основные достижения;
- 5) степень использования в современных условиях.

Темы для самостоятельного изучения

1. Хронологические рамки и главные факторы промышленной революции.
2. Условия возникновения научного подхода к управлению.
3. Основные тезисы научного подхода к управлению.
4. Основные нововведения Ф. Тейлора, Г. Форда, А. Файоля.

1.3. Функции и методы управления

Содержание лекционных занятий. Управление — это процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления для достижения поставленных целей.

Процесс управления состоит из функций управления. Кроме общих функций управления, таких как планирование, организация, мотивация, координация, контроль, в отдельных источниках к основным функциям добавляют анализ, прогнозирование, целеполагание. Кроме того, важно выделить еще два вида управленческих процессов: коммуникация и принятие решений.

К принципам социального управления относятся основные положения, правила, нормы поведения, которые формируются в обществе и определяют требования к процессам управления и структуре управляемой системы.

К основным принципам социального управления относят: принцип единоначалия, принцип научности социального управления, принцип экономичности и эффективности управления и др.

В основе формирования принципов управления должны лежать законы развития общества, цели управления должны определяться с учетом временных и территориальных аспектов процессов социального управления. Реализация рассмотренных выше принципов управления осуществляется применением различных методов управления.

Метод управления — это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей. Выделяют социальные, экономические, организационно-административные методы управления.

Основные вопросы практического занятия

Практическое усвоение функций и методов управления, их сущности и содержания.

Вопросы для повторения

1. Перечислите основные функции управления. В чем заключается схема взаимосвязи общих функций управления?
2. Перечислите методы управления. Поясните суть экономических, организационных и социальных методов.
3. Какие принципы управления вы считаете ключевыми в современных условиях?

4. Раскройте методологию теории управления. Раскройте взаимосвязь методов управления.

5. В чем заключается особенность управления в государственной сфере, некоммерческой организации?

Задание 4. Распределите названия подходов (процессный; системный; ситуационный) в соответствии с описаниями ниже:

1. Представляет управление в виде непрерывной цепи взаимосвязанных управленческих функций.

2. Выбор методов управления и принятие решений основывается на факторах, определяющих ситуацию. Факторы внутренней среды организации как факторы внешней среды свидетельствуют о том, что как нет одинаковых организаций, так и не может быть стандартных управленческих решений. Самый эффективный метод в конкретной ситуации — это метод, соответствующий текущему набору факторов.

3. Считается, что руководство должно рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Темы для самостоятельного изучения

1. Основное отличие научного подхода к управлению от практического.
2. Значение методов управления.

1.4. Организационные структуры управления

Содержание лекционных занятий. При построении организации задача менеджеров состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая более всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее факторам.

Структура управления должна соответствовать целям организации и обеспечивать их эффективное достижение. В рамках структуры выделяются следующие элементы: звенья, уровни управления; горизонтальные и вертикальные, линейные и функциональные связи.

Для структуры характерны:

- специализация, разделение труда и его кооперация (для управленческого персонала ее называют департаментализацией);
- централизация; децентрализация и процесс, посредством которого она осуществляется; делегирование полномочий; координация деятельности и соблюдение нормы управляемости.

Горизонтальные связи — одноуровневые связи согласования, вертикальные связи — это связи подчинения. В системе вертикальных связей решаются проблемы власти и влияния. По количеству вертикальных связей можно судить о размере организации.

Линейные связи показывают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями — лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.

Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления. Необходимым условием разделения труда является закрепление работ за специалистами в данной области. Выделяют горизонтальную и вертикальную специализации.

Подходы к департаментализации, основанные на принципах линейного деления организации: по численности, по времени, по территории или природным факторам. На основе этого вида департаментализации построена линейная организационная структура.

Функциональная департаментализация — специализация работ вокруг получения и распределения ресурсов в организации. Разновидности: группирование работ по процессу, т.е. вокруг вида производства, и по технологии, т.е. вокруг вида оборудования. Этот вид департаментализации положен в основу функциональной организационной структуры, которая, как правило, дополняется линейной надстройкой.

Продуктовая департаментализация — группирование работ вокруг результата и ослабление ресурсного критерия. В научной и опытно-конструкторской деятельности, а также в области государственного управления этот вид департаментализации получил название проектного, или программного.

Дивизиональные организационные структуры строятся по продуктовому или географическому принципу.

Матричный подход — это способ максимизации преимущества и минимизации слабых сторон функционального и продуктового подходов. Переход к матричным организациям явился реакцией на изменение ряда факторов внешней среды, активизировавших потоки информации, появление ситуаций, когда организация испытывает ограничения в ресурсах, особенно в финансовых и человеческих.

Основные вопросы практического занятия

Рассмотрение существующих типов и видов организационных структур управления и принципов их формирования.

Вопросы для повторения

1. Дайте определение «структуре управления».
2. Какие виды организационных структур вам известны?
3. Охарактеризуйте вертикальное и горизонтальное разделение управленческого труда?
4. Перечислите основные виды департаментализации.

Задание 5. Найдите организационно-управленческие ошибки в следующих высказываниях:

1. Начальник ПТО предприятия приказал помощнику директора по экономическим вопросам ускорить расчет калькуляции на изделие А-1.
2. Начальник ПЭО предприятия вызвал к себе в кабинет управляющего цехом №1 и приказал ему принять меры по ускорению производства изделия А-1.

Задание 6. Назовите тип организационных структур таких организаций, как Минстрой РФ, ОАО «Билайн». Нарисуйте их возможные структуры с учетом ваших знаний об этих организациях.

Темы для самостоятельного изучения

1. Элементы структуры управления.
2. Роль организационных структур управления.

1.5. Анализ, прогнозирование и планирование как основные функции управления

Содержание лекционных занятий. Анализ — особый вид умственной, познавательной деятельности руководителей и специалистов-аналитиков, системное и постоянно обновляемое познание содержания, структуры, взаимодействий между отдельными элементами управляемого объекта и его динамики.

Анализ — это функция управления, использующая средства и методы изучения обстановки, проблем, ситуаций путем выявления и сопоставления свойств и характеристик объектов исследования по установленным критериям и показателям для определения состояния этих объектов, их особенностей и тенденций изменения.

Для анализа внешней среды принято использовать технологии SWOT-, SNW-, PEST-анализа и др. А также методы и технологии анализа рынка (конкурентов, поставщиков, посредников), потребителей, спроса и предложения, качества и ассортимента выпускаемой продукции, конкретных целевых групп потребителей. Из других видов анализа наиболее популярны: GAP-анализ; CVP-анализ; ABC-анализ; финансовый анализ.

Прогнозирование как функция управления обеспечивает формирование целей деятельности. В ходе прогнозирования также определяется не только желаемый результат, но и закладывается фундамент в определение нормативов и стандартов для последующих процедур регулирования, согласования и контроля. Виды прогнозирования: поисковое; нормативное; факторное.

Процесс прогнозирования включает 8 этапов:

- предпрогнозная ориентация;
- разработка задания на прогноз;
- прогнозная ретроспекция;
- прогнозный диагноз;
- прогнозная проспекция;
- верификация прогноза;
- корректировка прогноза;
- синтез прогнозов.

Планирование — это процесс разработки плана, определяющего то, чего и какими рычагами нужно достичь, сообразуясь со временем и пространством.

По уровням планирование осуществляется для организации в целом, для подразделения, проекта или отдельного исполнителя. Предмет планирования соответствует структурам организации: научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), производство, сбыт, снабжение, персонал, финансы.

Процесс планирования независимо от вида планов включает три этапа: постановку задачи планирования; разработку плана; реализацию планового решения.

Среди ключевых задач планирования можно выделить обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех ее структурных подразделений, перспективную ориентацию и раннее распознавание проблем развития, координацию деятельности структурных подразделений и работников организации, создание объективной базы для эффективного контроля, стимулирование трудовой активности работающих, информационное обеспечение работников организации.

Основные вопросы практического занятия

Практическое проведение анализа состояния систем управления для разработки и развития планов реализации.

Вопросы для повторения

1. Каковы общие правила эффективного планирования?
2. Включает ли в себя функция планирования прогнозирование результатов управленческих решений?
3. Что представляет собой «дерево целей»? Какие требования предъявляются к целям при построении «дерева целей»?
4. В чем отличие операционного планирования от бизнес-планирования.

Задание 7. Выберите из рейтинга ведущих компаний Forbes или РА «Эксперт» несколько организаций и проанализируйте их миссию и цели с точки зрения наличия необходимых характеристик. По желанию дайте рекомендации по изменению поставленных целей или миссии.

Задание 8. Проанализируйте программные статьи руководителей страны, послания Президента РФ Федеральному Собранию РФ. Выберите несколько поставленных целей и проанализируйте их с точки зрения подхода SMART.

Задание 9. Проведите SWOT-анализ предприятия.

Задание 10. Проведите анализ внешней среды функционирования организации по методике PEST-анализа.

Темы для самостоятельного изучения

1. Стратегическое планирование.
2. Методы прогнозирования.

1.6. Роль и место организации, координации и мотивации в процессе управления

Содержание лекционных занятий. Организация — это функция управления, задачей которой является формирование структуры организации, а также обеспечение ее всем необходимым для нормальной работы (персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и т.д.).

Организовывать — это значит разделить на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи путем распределения полномочий, а также установления взаимосвязей между различными видами работ.

Координация — это функция управления, которая обеспечивает непрерывность процесса управления. Основной задачей координации является достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления коммуникаций между ними. Координация направлена на обеспечение целостности и устойчивости организации. Потребность в координации возникает по мере разделения труда и степени взаимозависимости подразделений. Выделяют превентивную координацию, устраняющую, регулирующую, стимулирующую.

Для выполнения функции координации необходимы технические средства связи и постоянный информационный обмен между руководителем и подчиненным. Неформальные коммуникационные процессы обеспечивают горизонтальную координацию деятельности. Она строится на взаимопонимании, общих установках и психологических стереотипах, диктующих необходимость совместной согласованной работы и взаимодействия.

Мотивация — это процесс управления, направленный на активизацию человеческого капитала и стимулирующий повышение эффективности деятельности трудового коллектива.

Мотивация может быть материальная и нематериальная, стимулирующая проявление творческого потенциала сотрудников и их развития.

Руководству организации необходимо на постоянной основе воздействовать на факторы, обеспечивающие результативную работу сотрудников и повышение эффективности их деятельности.

Основные вопросы практического занятия

1. Рассмотрение и углубленное изучение функции «организация» в процессе управления социально-экономическими системами.
2. Углубленное изучение основных положений функций «мотивация» и «стимулирование» на микро- и макроуровнях.
3. Формы и методы мотивации деятельности управленческого персонала.

Вопросы для повторения

1. Дайте определение понятию «мотивация».
2. Перечислите потребности в соответствии с иерархией А. Маслоу.
3. Какие потребности выделил в качестве ключевых Д. МакКлелланд?
4. Значение и содержание организационной функции управления.
5. Функция координации. Виды координационной деятельности.
6. Как потребности влияют на поведение человека?
7. Какие типовые схемы управления вы знаете? Назовите их достоинства и недостатки.

Задание 11. В чем деловая организация напоминает оркестр? Исходя из того, что вы знаете о различных организациях, приведите несколько примеров, подтверждающих концепцию А. Чандлера, согласно которой стратегия определяет структуру.

Задание 12. Разбор управленческой ситуации «Университет». Нарисуйте действующую схему управления и произведите ее оценку: выделите уровень подчиненности; информационные каналы; методы мотивации; соответствие структуры целям организации.

Темы для самостоятельного изучения

1. Система функций органов государственной власти и управления.
2. План-факт анализ, отслеживание отклонений, работа с отклонениями.

1.7. Организация контроля и мониторинга как функции управления

Содержание лекционных занятий. В общем процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его данным производится корректировка ранее принятых решений, планов и даже норм и нормативов. Контроль должен иметь стратегическую направленность, ориентироваться на результаты, быть своевременным и достаточно простым.

Классификация контроля:

- в зависимости от субъекта контроля выделяют: самоконтроль; контроль, выполняемый менеджером, контрольным мастером, отделом технического контроля (ОТК); инспекционный контроль; государственный и международный контроль;
- по степени охвата объекта контролем: сплошной и выборочный;
- по периодичности выполнения контрольных операций: непрерывный и периодический;
- по времени контроля: предварительный, текущий, заключительный.

Мониторинг рассматривается как комплекс исследовательских процедур, который позволяет выявить характер изменений в конкретном объекте за определенный промежуток времени. Мониторинг решает следующие основные задачи по управлению планированием:

- правильное формирование целей;
- мотивирование людей на достижение целей;
- формирование типовых процедур;
- формирование информационной среды.

Мониторинг применяется тогда, когда возникает необходимость отслеживания процесса реализации какого-либо плана, проекта, развития каких-либо событий, явлений. Получение своевременной информации о ходе протекания какого-либо процесса позволяет лучше понять его суть, а если возникают отклонения, — оперативно внести коррективы. Таким образом, мониторинг дает возможность своевременно управлять процессом, т.е. управлять планированием.

Руководитель осуществляет мониторинг выполнения плана (планирование деятельности организации проведено в соответствии с нормативно-правовой базой), сопоставляя текущие показатели с нормами, и при необходимости вносит коррективы. В его деятельности можно выделить следующие этапы:

- непрерывная проверка показателей;
- сравнение с запланированными показателями и оценка;
- корректирующие действия и прогноз.

Одна из современных тенденций развития управленческого контроля заключается в том, чтобы контроль со стороны руководителя все больше и больше заменялся самоконтролем подчиненных.

Основные вопросы практического занятия

1. Практическое применение знаний о контроле и мониторинге для выработки управленческих решений с целью устойчивого развития системы управления.
2. Исследования методов контроля и мониторинга на практических примерах.

Вопросы для повторения

1. Дайте определение понятию «контроль». Какие его виды вам известны?
2. Из каких этапов состоит процесс контроля?
3. Как устроена система государственного и муниципального контроля?
4. Какую роль играет выделение управленческих функций?
5. Дайте определение понятию «мониторинг» как функции управления.
6. Из каких этапов состоит процесс мониторинга?
7. Какими свойствами должен обладать контроль, чтобы быть эффективным?

Темы для самостоятельного изучения

1. Виды контроля.
2. Значение мониторинга и контроля как функции управления.

1.8. Роль и место системы обучения управленческого персонала как функции управления

Содержание лекционных занятий. Обучение — процесс приобретения новых знаний, умений и навыков. Процесс обучения направлен на изменение или корректировку установок обучаемого, что выражается в изменении его поведения. Виды обучения персонала:

- подготовка персонала — получение работниками специальных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения конкретной работы;
- переподготовка персонала — получение работниками новых знаний, умений и навыков по причине смены профессии или при изменениях требований к профессии;
- повышение квалификации — получение работниками дополнительных знаний, умений и навыков в связи с повышением или ростом требований к профессии.

На рабочем месте используются следующие методы обучения персонала: копирование, производственный инструктаж, наставничество, ротация, делегирование, метод усложняющихся заданий.

Вне рабочего места используются следующие методы обучения персонала: лекции, семинары и конференции, деловые игры, тренинги, моделирование, кружки качества, рабочие группы, самостоятельное обучение, кадровая программа развития персонала.

Выявить потребности в обучении можно через анализ корпоративных, групповых, профессиональных и индивидуальных потребностей в повышении имеющегося уровня компетентности.

Краткосрочные потребности в обучении касаются повышения ценности какого-либо сотрудника в его текущей деятельности либо решения какой-либо текущей проблемы и измеряются небольшими интервалами времени: днями, неделями.

Долгосрочные потребности в обучении — инвестиции в отдельных сотрудников, ценность которых для компании велика. Они измеряются более продолжительным временем: месяцами и годами.

Управление обучением персонала: определить требования к обучению; составить план учебных программ; провести обучение; оценить эффективность обучения.

Источники информации для определения приоритетов в обучении: организационные цели и корпоративные планы; планирование человеческих ресурсов и преемственность; кадровая статистика; интервью с уходящими сотрудниками; консультации с менеджерами высшего звена; данные о производительности; изменения структуры отделов; запросы руководства об обучении; информация о финансовых планах.

Основные вопросы практического занятия

1. Оценка эффективности существующих методов организации обучения управленческого персонала.
2. Рассмотрение понятия интеллектуального потенциала управленческих кадров на практических примерах.

Вопросы для повторения

1. С какой целью осуществляется обучение и развитие человеческих ресурсов?
2. Какие формы обучения вам известны?
3. Дайте определение наставничеству.
4. Объясните сущность понятия нематериальная «мотивация».
5. Как выявить потребность в обучении на предприятии?
6. Как оценить эффективность затрат на обучение персонала?

Задание 13. Сформулируйте концепцию психологического контракта. Чего вы ждете от: а) будущего работодателя; б) работодателя, который предоставляет вам временную работу во время учебы?

Темы для самостоятельного изучения

1. Роль управленческого персонала в функционировании организации.
2. Повышение квалификации персонала.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru