МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

# ЗАПОРОЖСКИЙ ИНСТИТУТ ИМ. ГЕТЬМАНА ПЕТРА САГАЙДАЧНОГО

Группа: ИН 10-7-2004 СУЭП (3,0з)

Новикова Олеся Игоревна

Адрес: г. Запорожье,

ул. Фундаментальная, д.5, кв.12

## КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

### Дисциплина: Менеджмент персонала

Преподаватель: Гиль Людмила Анатольевна

Тема: Управление развитием персонала.

ЗАПОРОЖЬЕ

2007

**Содержание**

1. Вступление
2. Сущность, задачи и средства развития персонала
3. Процесс профессионального обучения персонала
4. Методы профессионального обучения персонала
   1. Методы обучения на рабочем месте
   2. Обучение вне рабочего места
5. Методы управления социальным развитием персонала
6. Список использованной литературы

**1. Вступление**

*Это мы не проходили, это нам не задавали*  
*Если ты смотришь вперед на столетия, выращивай людей.*

***Китайская мудрость***

Современный бизнес развивается, конкуренция растет, и, как следствие, организациям необходимо прилагать все больше усилий, чтобы активно развиваться и быть успешными. Наряду с профессионально организованными процессами подбора и найма персонала, его стимулирования, ориентации и оценки, одним из способов, помогающим генерировать новые идеи для бизнеса, разрабатывать и внедрять современные технологии и системы, а также готовить высоко профессиональных, ориентированных на успех сотрудников, является создание системы обучения персонала. Итак, в определенный момент перед руководителем кадровой службы компании встает вопрос: как учить? Обратиться к тренинговым компаниям? Сформировать штат собственных квалифицированных преподавателей, которые смогут наиболее эффективно адаптировать различные методики обучения к потребностям и специфике компании, в ее собственной уникальной внутренней среде. Или сделать акцент на наставничестве и консультировании подчиненных с помощью линейных менеджеров ? Выбор пути зависит от многих факторов: целей и задач, которые вы ставите перед обучением, прямой и косвенной стоимости обучения, времени, отпущенного на обучение, состава участников (их квалификации, мотивации, предыдущей подготовки), квалификации и компетентности преподавателей, размера и сложившейся структуры вашей компании наконец. Необходимо понять, что в решении проблем обучения персонала разовые мероприятия результатов не дадут. Должна быть целая система, направленная на профессиональное развитие и карьерный рост специалистов компании. Это очень важный стимул для успешной работы сотрудника. Сотрудники видят возможности для своего профессионального и карьерного роста. Они заинтересованы в успехе компании, формируют ее потенциал.

**2. Сущность, задачи и средства развития персонала**

Развитие является стратегической функцией кадрового ме­неджмента. В настоящее время в теории и практике вопрос о сущ­ности понятия "развитие" исследован недостаточно. В практической деятельности в сфере управления кадрами организации под развитием понимают обучение персонала. Развитие является ве­дущим фактором системы образования человека, персонала орга­низации наравне с обучением и воспитанием.

Развитие персонала можно определить через характеристику его показателей.

Характеристика понятия "развитие"

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | **Характеристика** |
| Как объект исследования | Представляет совокупность функцио­нально связанных между собой элемен­тов, связей, зависимостей, изменяющих­ся с преобразованием во внутреннем строении, структуре. Развитие происхо­дит процессуально в определенных ус­ловиях взаимодействия с "соседними системами" |
| Структура (механизм) | Характеризуется количеством составля­ющих элементов, порядком их располо­жения и качественными изменениями в процессе развития |
| Источник развития | Возникает в результате противоречий между старым и новым |
| Форма развития | Эволюционная (медленное, постепен­ное, качественное изменение); революционная (внезапная, резкая, скачкообразная) смена качественных характеристик в структуре объекта |
| Направленность | Прогрессивная; регрессивная |
| Динамика | Времени; темпов роста |

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие значительные средства - от 2 до 10% фонда заработной платы. Эти затраты яв­ляются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудни­ков, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производи­тельности, т.е. увеличения вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей. Помимо непосредственного влияния на фи­нансовые результаты капиталовложения в профессиональное разви­тие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профес­сионального роста как внутри своей организации, так и вне нее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания про­фессиональных знаний.

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей организации в этой области. По существу речь идет о выявлении несоответствия между профессио­нальными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей (сегодня и в будущем), и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в дей­ствительности. Определение потребностей в профессиональном раз­витии отдельного сотрудника требует совместных усилий отдела профессионального развития, самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, определяе­мое ее положением в организации и ролью в процессе профессио­нального развития.

Традиционными методами определения и регистрации потребно­стей в профессиональном развитии являются аттестация и подготовка индивидуального плана развития. В ходе аттестации сотрудник обсуждает с руководителем перспективы своего профессионального развития. Результатом этого обсуждения становится план индивиду­ального развития, который передается в кадровую службу. Специалисты по профессиональному разви­тию оценивают план с точки зрения его реалистичности, выполнимо­сти, соответствия потребностям организации и ее финансовым возмож­ностям и вносят в него необходимые коррективы. Сведенные воедино планы развития сотрудников становятся программой профессиональ­ного развития персонала организации. Эта программа определяет цели профессионального развития, средства их достижения и бюджет.

В последние годы все более популярными становятся методы пси­хологического тестирования, с помощью которых определяется степень развития тех или иных профессио­нальных навыков у сотрудников организации. Сравнение результатов оценки с портретом "идеального" сотрудника дает возможность опре­делить пробелы в профессиональной подготовке и предусмотреть ме­роприятия по их ликвидации.

Мероприятиями по профес­сиональному развитию персонала являются семинары по маркетингу для сотрудников отдела персонала, посещение школы бизнеса коммер­ческим агентом, изучение английского языка инженером-механиком, работа только что принятого в организацию начальника планового от­дела сборщиком на заводском конвейере и т.д. В крупных многонациональных корпорациях существуют специальные отделы профессионального раз­вития, возглавляемые руководителем в ранге директора или вице-президента, что подчеркивает их большое значение для организации. О важности профессионального развития для современных организаций свидетельствует и то, что цели в этой области включаются в личные планы (от выполнения которых зависит размер вознаграждения) выс­ших руководителей многих корпораций: президентов, региональных вице-президентов, директоров национальных компаний.

## **3. Процесс профессионального обучения персонала**

Сегодня не обучает персонал только ленивый. Розничная сеть, аптеки, провайдеры услуг - все в равной мере озабочены повышением конкурентоспособности и формированием корпоративной культуры. Тренинги, семинары, конференции - нормальная практика, но поскольку украинский бизнес в целом и рынок образовательных услуг в частности относительно молоды, в Украине наблюдается слишком пестрая картина внутрифирменного обучения. В крупных компаниях готовятся к пятому-десятому выпуску студенты корпоративных университетов, у игроков поменьше сотни сотрудников проходят обучение в учебных центрах, а где-то об их создании лишь задумываются. В то же время, как отмечает Андрей Громов, коммерческий директор компании MTI, "намечается очевидная тенденция рынка к росту подобных внутрикорпоративных структур. Это связано с тем, что в современной рыночной среде дополнительной стоимостью является уровень подготовки персонала".

Профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации.

Определение содержания программ

Оценка эффективности обучения

Профессиональные навыки и знания

Определение критериев оценки

Обучение

Выбор методов обучения

Определение целей обучения

Формирование бюджета обучения

Определение потребностей

Процесс профессионального обучения

Управление этим процессом профессионального обучения начинается с определения потребностей, которые формируются на основе потребностей развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих текущих производственных обязанностей.

При планирование обучения необходимо учитывать:

* требуемое количество учеников;
* количество существующих работников, нуждающихся в обучении или переобучении;
* новые курсы или расходы на существующие.

Выполнение должностных обязанностей требует от сотрудников ор­ганизации знания рабочих процедур и методов, выпускаемой продук­ции и оказываемых услуг, умения работать на установленном оборудо­вании и т.п. Потребности, связанные с выполнением производственных обязанностей, определяются на основе заявок руководителей подразде­лений и самих работников, путем проведения опросов руководителей и специалистов, анализа результатов работы организации, тестирования сотрудников.

Еще один источник информации о потребностях в профессиональ­ном обучении - индивидуальные планы развития, подготавливаемые сотрудниками в момент аттестации, а также заявки и пожелания са­мих сотрудников, направляемые непосредственно в отдел профессио­нальной подготовки.

На основании анализа выявленных потребностей нужно сформу­лировать цели каждой программы обучения. Они могут быть такими как: адаптация, внедрение нововведений, повышение профессиональной квалификации и др. При определении целей необходимо помнить о принципиальном различии между профессиональным обучением и образованием: пер­вое формирует конкретные навыки и умения, необходимые данной организации, второе направлено на общее развитие обучающегося в определенной сфере знаний.

Профессиональное обучение связано со значительными матери­альными издержками, поэтому формирование и контроль за исполне­нием бюджета являются важнейшими элементами управления про­фессиональным обучением. На величину бюдже­та влияют два фактора - потребности компании в обучении и ее финансовое состояние. Высшее руководство определяет, сколько может быть потрачено на профессиональное обучение в течение следующего года, и, сопостав­ляя размер бюджета с выявленными потребностями, устанавливает приоритеты в профессиональном обучении.

Наличие полной информации о связанных с профессиональным обучением издержках дает возмож­ность принять оптимальное решение о методе проведения обучения.

Оценка эффективности программ обучения является центральным моментом управления профессиональным обучением в современной компании. Все чаще затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в развитие персонала организации. Эти капиталовложения должны принести отдачу в виде повышения эффективности деятельности организации. Так, многие экономические организации ожидают от профессионального обучения дополнительной прибыли.

Оценить эффективность каждой отдельной программы достаточно сложно, поскольку далеко не всегда удается определить ее влияние на конечные результаты деятельности всей организации. В таком случае эффективность может оцениваться по степени достижения стоявших перед программой целей. Можно также использовать косвенные методы оценки эффективности:

* тесты, проводимые до и после обучения и показывающие насколько увеличились знания обучающихся;
* наблюдение за поведением прошедших обучение сотрудников на рабочем месте;
* оценку эффективности программы самими обучающимися с помощью анкетирования или в ходе открытого обсуждения.

В любом случае критерии оценки должны быть установлены до обучения и доведены до сведения обучающихся, обучающих и управляющих процессом профессионального обучения в организации.

Как показывают исследования, успех программы профессионального обучения на 80% зависит от ее подготовки и только на 20% от желания и способности обучающихся. Обучение будет в одинаковой степени неэффективно в случае отношения к нему как к "оплачиваемым каникулам" или как к "наказанию". Специалисты в области обучения давно поняли, что не существует одного универсального метода обучения – каждый имеет свои достоинства и недостатки. Поэтому большинство современных программ профессионального обучения представляют собой сочетание различных приемов подачи материала – лекций, видеофильмов, деловых игр, моделирования и т.д.

Программы могут быть разработаны и реализованы самой организацией или же она может прибегнуть к помощи внешних консультантов. Сегодня многие крупные корпорации обладают мощными образовательными структурами, однако, они же являются важнейшими потребителями услуг по профессиональному обучению.

Существуют также центр делового развития. Один из таких центр "Профи-Карьера", который занимается организацией и проведением семинаров и тренингов по актуальным вопросам ведения бизнеса. Спектр программ обучения персонала у них постоянно расширяется.

Что касается вопросов управления развитием персонала и обучением персонала, то можно заметить, как современные руководители уже не задаются вопросом, зачем обучать персонал, - они понимают, что это повышает конкурентоспособность компании. А вот чему и как учить - еще вопрос.

Четыре ошибки в обучении персонала:

* Обучение - одна из самых затратных статей расходов службы персонала, однако оно поможет решить сразу несколько стратегических задач. Так, уровень квалификации сотрудников всегда будет соответствовать требованиям рынка. Кроме того, у компании появится кадровый резерв. Наконец, обучение и последующий карьерный рост повышают мотивацию сотрудников и укрепляют их лояльность. Вопрос лишь в том, как освоить бюджет на обучение с наибольшей эффективностью. Здесь-то многие организации и сталкиваются с проблемами. И фраза "нас всех учили понемногу, чему-нибудь и как-нибудь" наиболее точно отражает четыре основные ошибки, допускаемые компаниями, которые только начинают обучать персонал.
* "Нас всех" - это когда руководитель пытается подключить к обучению весь персонал. Как правило, выбирается тренинг, в равной степени важный для всех, вроде "делового общения" или "разрешения конфликтов". Но вопрос применения новых знаний не ставится - все увлечены самим фактом начала тренингов.
* "Понемногу". Компания еще не полностью осознала потребность в обучении, но уже стремится выглядеть в этом плане цивилизованно и заказывает у самых авторитетных обучающих фирм модную тему для избранной категории сотрудников. Например, проводится обучение управлению временем или коучингу. Участники группы наслаждаются ощущением исключительности, остальные - демотивированы, так как о критериях отбора на тренинг в компании не говорят.
* "Чему-нибудь" - примерно так звучит запрос организации, впервые нанявшей на работу бизнес-тренера, но пока не знающей, что с ним делать. Часто он выбирает темы, наиболее интересные ему самому. Тренером почти всегда недовольны, так как ожидания во многом не определены, а где-то завышены, - и выходит "как-нибудь". Единственный плюс - персонал приучается тратить личное время на участие в тренингах.

Чтобы избежать этих ошибок, обучение персонала нужно рассматривать с точки зрения ожидаемого результата. Учить нужно всех, но разному, поэтому планирование обучения должно быть связано с процессом оценки персонала. Кроме того, важно решить, кому доверить сотрудников - внутреннему бизнес-тренеру или тренинговой компании.

    Новые знания не обязательно нужно искать на стороне, у профессиональных тренеров. Внедрив принцип перекрестного обучения, компания получит их от собственных сотрудников. Дважды в год заместитель управляющего директора рекламного агентства BBD Group Макс Такер превращается для своих подчиненных из начальника в преподавателя. Свой тренинг Presentation Skills он проводит уже три года, полагая, что эти инструменты помогут подчиненным работать лучше. ''Я надеюсь, те, кто побывал на моем тренинге, усвоят навыки и будут по возможности их использовать'',– говорит Макс Такер.

Получать новые знания сегодня можно где угодно. К услугам предприятий – вузы и бизнес-школы, тренинговые компании, консультанты и внутренние тренеры. Но есть еще один важный источник информации – сами сотрудники, и этот капитал не стоит недооценивать. Многие компании уже берут на вооружение принцип перекрестного обучения, когда в роли преподавателя выступает непрофессиональный лектор – коллега или руководитель.  
Как и любой метод передачи знаний, перекрестное обучение имеет свои плюсы и минусы. Минусы очевидны: ''самодеятельным'' лекторам часто не хватает преподавательских навыков, а также времени на проведение тренингов. Но плюсов, пожалуй, больше. ''Свой'' преподаватель передает коллегам знания, полученные на внешнем тренинге, или собственный уникальный опыт, как это делает Макс Такер. Тренер по продажам Дмитрий Норка считает большим преимуществом то, что в этом случае аудитория получает секрет вполне конкретного успеха, такое обучение сплачивает коллектив. Кроме того, преподаватель видит, какие результаты приносят его усилия.  
Плюсом перекрестного обучения является и то, что его можно организовать практически в любой компании и передавать любую полезную информацию. ''Этим летом начался бум приватизации дачных участков,– вспоминает юрист небольшой производственной фирмы.– И ко мне стали обращаться за советом: стоит ли спешить с приватизацией или можно подождать. После того как подобной беседой был испорчен мой четвертый подряд обеденный перерыв, я пошел к руководству и предложил провести общий семинар на эту тему. Собрание закончилось поздно вечером, но теперь меня не дергают каждую свободную минуту''.

Наконец, взаимное обучение – это неиссякаемый источник новых идей. Например, сотрудники одного маркетингового агентства собираются раз в неделю и специально рассказывают друг другу, что нового узнали, прочитали, какой интересный фильм посмотрели. Это обсуждение наводит людей на новые креативные идеи и в дальнейшем используется в работе с клиентами. Так при грамотной организации перекрестное обучение может стать первым шагом на пути формирования в компании knowledge management – системы управления знаниями.

С помощью перекрестного обучения компания может решить несколько стратегических задач. Во-первых, в ряде случаев это вообще единственный способ донести до персонала профессиональные знания. К примеру, Дмитрий Норка в середине 1990-х годов занимался оптовой торговлей и был вынужден сам обучать своих торговых представителей искусству поиска покупателей. Он опирался на книги Филипа Котлера и Дейла Карнеги и, естественно, на собственный опыт. Сейчас на рынке нет дефицита тренеров по продажам, но найти преподавателя по узкопрофильным дисциплинам, когда речь идет о специфической продукции – технике, стройматериалах и т.п., крайне трудно. Скажем, ''IKEA Бизнес-колледж'' тоже делает ставку на собственных сотрудников. Товары IKEA одинаковы во всем мире, но в каждой стране декораторы создают в торговых залах оригинальные интерьеры, учитывая среднестатистические размеры комнат. Оформление торгового зала начинается с рисунка, и именно от этого наброска зависит конечный результат. Поэтому декоратор Ольга Иванина, помимо выполнения основной работы, обучает менее опытных коллег и проводит для них специальные занятия по технике наброска. Весной Ольга прочитала три лекции, в течение осени ей предстоит провести еще семь занятий. ''Когда предмет читает один человек, можно быть уверенным, что всем магазинам прочитана одна и та же программа и что знания получены в одинаковом объеме'',– считает Ольга Иванина. Во-вторых, перекрестное обучение позволяет существенно сэкономить деньги. Традиционная практика – послать на курсы или семинар одного человека, который потом делится знаниями со всеми остальными. Например, руководство сети салонов красоты ''Аида'' время от времени посылает ведущих стилистов компании в Лондон на мастер-классы признанных грандов. Вернувшись, сотрудник демонстрирует коллегам новые приемы стрижки.

Перекрестное обучение не только экономит бюджет. Так, менеджеры BBD Group периодически ездят на обучение в университет BBD в Испанию, а затем обмениваются опытом с коллегами. Это достаточно эффективно, ведь гарантированный способ усвоить материал – попытаться научить других. ''Метод „уча, учимся” эффективен для карьерного роста сотрудника уверены они.

**4. Методы профессионального обучения персонала**

Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Все они могут быть разделены на две большие группы – обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места.

**4.1. Методы обучения на рабочем месте**

Основными методами обучения на рабочем месте являются: инструктаж, ротация, ученичество и наставничество.

Данный тип обучения выполняется на непрерывной основе. Направления обучения не ограничены и могут быть вызваны необходимостью изучения новых моделей или опций, новыми технологиями, усовершенствованиями рабочего процесса, освоением новых операций или специальностей. Обучение осуществляется на месте расположения рабочего места, отдела либо на месте стажировки.

Все новые работники должны проходить теоретическое и практическое, если в этом есть необходимость, обучение (в том числе технику безопасности). На данном тренинге работники получают общую информацию о компании, ее целях, политике, методах и подходах и т.д. Это помогает успешной интеграции работника в коллектив, понять "правила игры".

Однако обучение на рабочем месте обычно бывает узко специальным, не дает возможность работнику абстрагироваться от сегодняшней ситуации и выйти за рамки обычного поведения, формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных навыков. Для этих целей более эффективными являются программы обучения вне рабочего места.

**4.2. Обучение вне рабочего места**

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, работник отрывается от повседневных дел; обучение осуществляется в процессе чтения лекций, практических занятий тренинга (деловые игры, производственные ситуации).

Лекция является традиционным и одним из самых древних методов профессионального обучения. В ходе лекции, представляющей собой монолог инструктора, аудитория воспринимает учебный материал на слух. Лекция является непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок. Позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты. Лекции чрезвычайно эффективны с экономической точки зрения. Поскольку один инструктор работает с несколькими десятками, сотнями и даже тысячами слушателей (если используется видео). Ограниченность лекций как средства профессионального обучения связана с тем, что слушатели являются пассивными участниками происходящего – лекция не предполагает практических действий со стороны обучающихся, их роль ограничивается восприятием и самостоятельным осмыслением материала. В результате практически отсутствует обратная связь, инструктор не контролирует степень усвояемости материала и не может внести коррективы в ход обучения.

Рассмотрение практических ситуаций позволяет в определенной степени преодолеть этот недостаток. Данный метод обучения предполагает анализ и групповое обсуждение конкретных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия, групповое обсуждение конкретных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д. Для успешного использования метода практических ситуаций от участников требуется определенный уровень профессионализма и теоретических знаний, которые должны быть развиты на рабочем месте или с помощью других методов обучения.

Деловые игры представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр состоит в том, что являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и, тем самым, продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия. Деловые игры бывают как глобальными (управление компанией), так и локальными (проведение переговоров, подготовка бизнес-плана). Использование этого метода позволяет обучающимся исполнять различные профессиональные функции и за счет этого расширить собственное представление об организации и взаимоотношениях ее сотрудников.

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

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

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

**5. Методы управления социальным развитием персонала**

Рынок, формируя новую реальность, по-своему влияет на структуру промышленных, научных, сбыто­вых и других организаций, формирует их социальные приоритеты. На примере сегодняшней Украины это отчетливо видно.

Рынок рождает новый менталитет социальных об­разований людей. постоянное производство и воспроизводство системы социальных отношений, которые и составляют трудовой коллектив как соци­альное образование, их адаптация к непрерывно ме­няющейся обстановке требуют управления.

В системе управления соци­альным развитием трудовых коллективов многократ­но возрастает роль и место как экономических, со­циально-организационных, так и мотивационных ме­тодов управления. А упоря­дочивают, организуют работу механизмов управле­ния принципы социального развития коллектива, ко­торые формируются посредством деятельности ру­ководителей и руководимых ими социальных образований.

В структуре управления развитием трудового кол­лектива методам принадлежит особая роль.

Методы управления — это определенные нормы, правила, способы, приемы практического воздействия на объект управления. Метод — своеобразный способ достижения желаемых результатов.

Но прежде, чем возникнет метод или система ме­тодов управления, субъект управления обязан иссле­довать управляемый объект, в данном случае — персонал, познать связи и отношения, кото­рые движут его развитием и на основе этого сформулировать нормы, правила, приемы, тех­нологии предстоящих преобразований.

Каждый руководитель коллектива ощущает потребность в ис­пользовании методов управления. Но не каждый в силу особенностей своей научной подготовки, соци­ального опыта может самостоятельно их сформули­ровать, представить в качестве системы. Однако по­требности практики управления требуют от субъек­тов управления овладения открытыми и описанными методами, проверки и обогащения их социальной практикой.

Методы управления социальным развитием трудо­вых коллективов, как правило, предстают как систе­ма экономических, правовых, административных, нравственных, психологических, социально-организационных, инновационных способов, прие­мов, операций, которые способствуют совершенство­ванию, развитию активности составляющих коллек­тив людей.

В каждом трудовом коллективе и у каждого руко­водителя в зависимости от уровня развития коллек­тива и решаемых ими задач, осуществления постав­ленных целей складывается своя система методов управления. Они могут быть методами прямого и косвенного воздействия, носить формальный и не­формальный характер. Но они всегда должны рабо­тать на достижение главного — развитие творческо­го потенциала коллектива и составляющих его лю­дей, реализацию принципов гуманизма и социальной справедливости. Причем последнее, как показывает анализ концепций социального менеджмента, приоб­ретает массовый характер. "Сегодня решающим ус­ловием в использовании возможностей человеческо­го фактора становятся моральные стимулы, возмож­ности раскрытия творческого потенциала работника... Обычным явлением стала публикация в заводской печати информации о лучших работниках, ветеранах фирмы... Широко распространена практи­ка обедов руководства фирмы с лучшими работни­ками и членами их семей. В некоторых фирмах практикуется организация туристических поездок в зару­бежные страны отличившихся работников, вручение им символических подарков".

Специфика производства и воспроизводства соци­альных отношений в коллективе всегда требует раз­работки и осуществления инновационных методов управления. Современные теории социального ме­неджмента все чаще ориентируют управленцев на поиск и использование вероятностных методов, на применение в управлении коллективами понятия не­определенности поведения, изменчивости установок, ценностей людей. Быстрая и гибкая переориентация деятельности трудовых коллективов требует от управленцев создания быстрореагирующих управ­ленческих механизмов. В их арсенал и входят те да­леко не стандартные приемы побуждения членов коллективов к творчеству, их адаптации к новым ус­ловиям социальной жизни. По мнению исследовате­лей, это сегодня одна из важнейших проблем управ­ления.

**Список использованной литературы**

1. Горбунов В.М. Управление социальным развитием трудового коллектива: Конспект лекций. — К.: МАУП, 1998.
2. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента, — М.: Дело,1995
3. Чинарова К. Статья «Как создать корпоративный учебный центр": "Управление компанией" , 07.04.2005
4. Бахвалова М. Статья «Новые знания от собственных сотрудников»: "Секрет фирмы", 14.10.2005
5. Роговая М. Статья «Эффективный директор по персоналу как фактор эффективности всей компании»: "Эксперт", 06.02.2006
6. Статья «Обучение и креативность персонала как конкурентное преимущество»: «Management-Issues», 31.05.2006
7. Щекин Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод. пособие. — К. МАУП, 2002
8. Интернет сайт: «http://www.seminarna.ru/147.html» Центр делового развития "Профи-Карьера".