МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СОЦИАЛЬНО -ГУМАНИТАРНЫЙ ИНСТИТУТ

**Курсовая работа**

По дисциплине: Управление персоналом организации

На тему:Проблемы управления персоналом

Выполнила: студентка 3 курса

Экономического факультета

Якубасова А.А.

Москва 2010 год

**Содержание**

Введение………………………………………………………………………...................3 1. Персонал как объект управления...................................................................................4

2. Определение понятия управления и функции управления.........................................6

2.1. Методы управления персоналом................................................................................7

2.2. Обучение и развитие персонала.................................................................................8

2.3. Мотивация и стимулирование труда персонала......................................................13

3. Конфликты в организации............................................................................................15

3.1. Методы разрешения конфликтов..............................................................................17

4. Специфика управления на фирме «Дверь в будущее»...............................................20

Заключение.…………………………………………………………………....................27

Список литературы…………………………………………………………....................28

**Введение**

Сегодня, в изменившейся политической и экономической ситуации, рынок ставит организацию в принципиально новые условия: жесткость конкуренции, быстро меняющиеся потребности потребителей, достаточно высокая нестабильность внешней среды. Персонал действительно стал силой и наиважнейшим ресурсом в сложившихся условиях деятельности фирм, предприятий, заводов.

Перечисленные факторы лишь подтверждают важность, актуальность самой науки об управлении.

Целью курсовой работы, является детальный анализ выбранной темы, исследование и характеристика теоретических аспектов проблемы управления персоналом и связанных с этим вопросов, а также на основе анализа вторичной информации рассмотрение проблемы управления персоналом на примере конкретной компании.

Для достижения этих целей были поставлены следующие задачи:

* Подбор материалов из различных источников с целью получения максимально

разнообразной информации, способствующей наиболее широкому взгляду на поставленную тему.

* Оценить, выбрать подходящие материалы и на их базе построить курсовую работу, наилучшим образом раскрывающую свою тему.

Задачами, непосредственно относящимися к содержанию работы являются следующие:

* Характеристика управления, методов управления персоналом, а также психофизиологии и социологии труда.
* Изучение процесса мотивации персонала на предмет необходимости в менеджменте.
* Проанализировать проблему конфликтов в организации и методы их разрешения.
* Рассмотреть выбранную тему на примере деятельности конкретной организации.

**1. Персонал как объект управления**

Продвижение к цивилизованному рынку имеет целью экономическую стабилизацию, появление совершенного законодательства, норм конкурентной среды, изобилие материальных факторов производства, доступность продуктов потребления. По опыту стран с развитым рынком, основным фактором конкурентоспособности фирмы, ее выживаемости и процветания становится качество персонала и его отношение к труду, т.е. уровень профессионализма и творчества работников [3, 5]. Таким образом, можно отметить, что одним из главных результатов современного этапа научно-технической революции стало превращение человека в главную движущую силу производства, поэтому сегодня для организации ее персонал является основным богатством. За последние годы работник превратился «из досадной, но необходимой статьи расходов», в основной источник прибыли. В рамках этого подхода человек стал рассматриваться в качестве важнейшего элемента капитала организации, а затраты на оплату его труда, подготовку и переподготовку, повышение квалификации, создание благоприятных условий деятельности – как особый вид инвестиций. Именно персонал играет решающую роль в процветании, когда материальные ресурсы изобильны, общедоступны, а технология и методы управления ими не представляют особо сложной проблемы. Решающее значение персонал имеет и в ситуации нестабильности, когда рыночные отношения еще формируются. Ведь профессионализм, прогностические качества, интуиция работника в условиях зыбкой внешней среды определяют ценность и результативность принимаемых решений. Роль персонала как решающего фактора производства уже понимают многие менеджеры и руководители на Западе; это понимание формируется в колледжах и университетах, где преподают гуманитарные дисциплины; гуманное отношение к персоналу является предметом общественного внимания, формирует имидж фирмы, способствует росту продаж. Помимо этого на отношение к человеку в условиях современного производства повлияли и такие обстоятельства как:

* сосредоточение в руках одного, ничем не выдающегося, «рядового» работника огромной мощи – энергетической, военной, экологической, экономической и т.п., что является неизбежным следствием научно-технического прогресса;
* практически доказанная наиболее высокая в конкурентной экономике эффективность инвестиций в персонал;
* решающая роль персонала в принятии и реализации решений, в генерации инновационных идей;
* развитие гражданского общества, установление реальных целей повышения благосостояния и развития человека в качестве основной цели развития цивилизации, рост самосознания персонала как субъекта организации, рост качества рабочей силы, правовой подготовки персонала и возможностей защиты своих интересов;
* повышение уровня общественного развития, что определило пристальное внимание общественности к вопросам этики бизнеса, к его поведению по отношению к клиентам, акционерам, сотрудникам, обществу в целом;
* восприятие обществом отношения к персоналу как индикатора внутренней этики предприятия, сущности и глубины моральных принципов поведения в бизнесе, что влияет на имидж организации [4, 7].

Формирование и развитие персонала – процесс длительный и сложный. Усилия сторон в этом направлении только тогда будут эффективны в современном мире, когда будут иметь научную основу. Прошло то время, когда привилегированные партийные функционеры тасовали кадры по своему усмотрению, а на должности назначались малообразованные, профессионально слабые работники. Инновационный характер производства, его высокая наукоёмкость, приоритетность вопросов качества продукции изменили требования к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Главный стратегический курс – на высокий уровень образования, квалификации и этики работников, непрерывное повышение профессионального мастерства и самовыражения.

Безграничность потенциала, непрогнозируемость пределов развития, уникальность, исключительная сложность и невозможность модулировать поведение как отдельной личности (даже самого себя) так и группы, требует перехода к качественно новой системе подходов к персоналу, из которых наиболее адекватным роли человека на производстве, и его самоощущению представляется подход «Персонал – главное достояние организации» [4, 7].

Переход к рыночной экономике требует резкого поворота к интенсификации производства, переориентации предприятий на первоочередное и полное использование качественных факторов экономического роста. Это может обеспечить только рациональная система управления.

2. Определение понятия управления и функции управления

Термин «управление» ­­­­­­– это всеобъемлющее понятие, включающее в себя все действия и всех лиц, принимающих решения, в которые входят процессы планирования, оценки, реализации проекта и контроля.

Управление персоналом – это комплексная прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технико-технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации. Объектом этой науки являются личности и общности (формальные и неформальные группы, профессионально-квалификационные и социальные группы, коллективы и организация в целом) на производстве, находящиеся в системном взаимодействии. Предметом науки об управлении персоналом являются основные закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей и общностей в условиях совместного труда. Задачей является познание закономерностей и факторов поведения и их применение в достижении целей организации с учетом личных и групповых интересов персонала. В идеале – это создание организации, работающей на принципе сотрудничества, в которой оптимально сочетается движение к общеорганизационным, групповым и индивидуальным целям [4].

2.1. Методы управления персоналом

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации и деятельности в процессе производства. Все методы делятся на три группы: административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т.п. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению [6].

Административные методы управления – мощный рычаг достижения результатов поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Идеальное условие их эффективности – высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления. Это особенно актуально в больших многоуровневых системах управления, к которым относятся крупные предприятия. Однако в новых условиях хозяйствования у части директорского корпуса сложилось негативное отношение к работе: отсутствие четкой стратегии развития предприятия, современного маркетинга и высокой корпоративной культуры привели к снижению общего эффекта от применения административных

методов воздействия на коллектив.

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Эти методы основаны на использовании экономического механизма. Экономические методы выступают в качестве различных способов воздействия руководителей на персонал для достижения поставленных целей. При позитивном использовании экономических методов конечный результат проявляется в хорошем качестве продукции и высокой прибыли. При неправильном использовании экономических законов, их игнорировании или пренебрежении ими можно ожидать низких или негативных результатов (убытки, затоваривание, неплатежи, забастовки, банкротство).

Социально-психологические методы – способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей психологии и социологии. Объект воздействия этих методов, – группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, направленные на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека); психологические, которые направленно воздействуют на личность конкретного человека (внутренний мир человека).

Такое разделение достаточно условно, т. к. в современном общественном производстве человек всегда действует не в изолированном мире. А в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов [7].

2.2. Обучение и развитие персонала

Одной из наиболее важных задач и в то же время проблем управления является обучение, своевременная и высоко качественная подготовка, переподготовка, повышение квалификации персонала так как это является важнейшим фактором эффективной работы предприятия, способствует обширному диапазону теоретических знаний, практических умений и навыков работников.

Эффективность труда повышается, если на освоение новых видов работ в условиях внедрения новой техники и технологии у работников с более высоким образовательным уровнем уходит в 2-2,5 раза меньше времени. Главное заключается том, что персонал за счет своей высокой образовательной и профессиональной подготовки получают возможность технологически «видеть» значительно больше своих непосредственных обязанностей в процессе производства. Именно это во многом предопределяет более высокую степень удовлетворенности рабочих своим трудом.

Изучая удовлетворенность рабочих и возможные пути повышения стабилизации трудового коллектива, выявляют преимущественные направления этой работы.

На первом месте стоит содержание труда и уровень его оплаты. Существенное значение имеют социальный климат в коллективе, важность которого отмечают около половины опрошенных рабочих предприятий.

Влияние различных видов и форм подготовки и повышения квалификации рабочих на результаты хозяйственной деятельности предприятия определяется рядом показателей, которые можно объединить в две группы: экономические и социальные.

В число экономических показателей входят: рост производительности труда, качество продукции, экономия материальных ресурсов и т.д. Социальные показатели отражают уровень удовлетворенности трудом, его содержанием и условиями, формами и системами оплат.

Подготовка кадров ведется на основе расчетов потребности в кадрах определенной профессии и квалификации. Подготовка персонала представляет процесс приобретения теоретических знаний, практических умений и навыков в объеме требований квалификационной характеристики начального уровня квалификации.

Переподготовка персонала означает обучение квалифицированных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия квалификации кадров требованиям производства. Проблема переподготовки кадров и повышение их квалификации выдвигается на первый план ввиду постоянного устаревания общего объема знаний и обесценивания прежних специальных знаний, что вызвано научно-техническим прогрессом, равно как естественной потерей знаний. Исходя из этого, повышение квалификации кадров можно определить как процесс совершенствования теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, освоение передовой техники, технологии, организации труда, производства и управления. Повышение квалификации состоит в углублении профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в процессе подготовки.

Так как практически каждая организация действует в быстро меняющихся условиях, умения и знания людей, необходимые им в их деятельности, также меняются, причем все более быстрыми темпами. Неслучайно управление обучением подчиненных занимает все большее место в работе большинства линейных менеджеров. Ведь только линейный менеджер может располагать детальными знаниями о меняющихся требованиях, предъявляемых к выполняемой работе, а также навыках, требующихся каждому подчиненному. Линейный менеджер совместно со специалистом по обучению обязан после определения соответствующих требований обеспечить необходимую организацию процесса обучения, а так же контроль его эффективности.

Для организации процесса обучения специалисты используют так называемую модель обучения. Это циклическая модель, с небольшими модификациями, может применяться в качестве основы для работы как специалистам по обучению, так и линейными менеджерами.

*Определение потребностей в обучении*. Определение потребностей в обучении может предприниматься на различных уровнях. Потребности организации в целом должны быть проанализированы специалистом по кадрам или отделом обучения в соответствии с общими производственными целями или политикой организации в планировании рабочей силы. При этом определяется необходимость обучения конкретных групп работников по всем подразделениям после консультации с линейными менеджерами. Эта работа должна также включать в себя анализ ожидаемого эффекта от воздействия обучения на выполнение организацией производственных задач.

Следующий уровень анализа – потребности в обучении коллектива отдела или подразделения. Такая работа требует некоторой предварительной подготовки, определенных затрат времени, чтобы проанализировать текущую ситуацию в отделе.

Наиболее детальный анализ потребностей в обучении происходит на уровне самой работы. Основное требование здесь – определить все функции и действия, которые осуществляют сотрудники в процессе реального выполнения конкретной работы. Должностная инструкция, детально расширенная для организации обучения, может служить полезным материалом для выделения и описания знаний, навыков и установок, необходимых для выполнения каждого из составляющих задачу действий на требуемом уровне.

Важно учитывать, *что* люди хотят сами, *что* им самим необходимо для личного развития, и на это есть множество причин. Одна из них состоит в том, что иногда определение потребностей подчиненных в обучении на основе первого впечатления об их способностях может оказаться серьезной проблемой; в этом случае учет собственных взглядов подчиненных может быть очень полезным.

*Распределение ресурсов.* Кадровая политика предприятия, в частности политика в области образования, оказывает особенно сильное влияние на размер средств, выделяемых на обучение, а также на выбор методов и видов обучения, которые будут финансироваться.Распределить средства легче чем их получить. Основными ресурсами, необходимыми для проведения обучения, будут являться средства, выделяемые на покрытие расходов по обучению, и время, затрачиваемое на процесс обучения (время обучающего, если он не является сотрудником организации, и время обучаемого).

*Составление учебных планов и программ.* При подготовке учебного плана необходимо знать о требованиях, которые предъявляет данная работа к выполняющему ее лицу. Не следует забывать о наличии специальных требований к персоналу, предназначенных для отбора и приема на работу. В этом документе уже

сделана попытка обобщить навыки, знания и установки, необходимые сотруднику для выполнения этой работы. Кроме того, на данном этапе очень важными могут быть записи, сделанные во время отборочного собеседования, отчеты или другая информация о выполнении работы, а также данные квалификационных интервью, где наиболее полно анализируются потребности сотрудника в обучении.

На основе предварительного анализа задач необходимо определить конкретные функции или элементы рабочего процесса, требующие улучшения или развития. То, что организация надеется достичь с помощью обучения, должно быть зафиксировано в четко сформулированных целях обучения. Причем эти цели должны быть четко и ясно сформулированы, так как только в этом случае можно оценить, будет ли обучение эффективным.

*Методы обучения и их выбор.* Если основываться на принятой в мировой практике классификации методов обучения, то все их следует разделить на:

* методы обучения, применяемые в ходе выполнения работ,
* методы обучения вне рабочего места и
* методы, которые в равной степени подходят для любого из этих двух вариантов.

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Такое обучение может осуществляться в различных формах. Определяющим признаком здесь является то, что обучение организовано и проводится специально для данной организации и только для ее сотрудников. Обучение в стенах организации может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей обучения сотрудников организации и в стенах этой организации.

Обучение вне работы включает все виды обучения за пределами самой работы. Такое обучение проводится внешними учебными структурами и, как правило, вне стен организации.

Названные методы обучения не исключают друг друга, так как обучение в стенах организации может вестись с отрывом или без отрыва от работы. Кроме того, они могут дополнять друг друга, так как обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях.

Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. И главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника.

*Оценка результатов обучения.* На результаты обучения влияет непосредственное участие менеджера во всем цикле рассмотренной выше систематической модели обучения, начиная с определения целей, составления учебных планов и контроля хода обучения. Однако, кроме этого важен еще один аспект: должны быть созданы возможности для практического применения полученных в процессе обучения навыков и знаний. При проверке результатов обучения необходимо убедиться, что каждому, прошедшему курс обучения, созданы условия для применения полученных знаний при выполнении повседневных обязанностей.

Полная оценка обучения должна помочь ответить на вопросы, с расчетом эффективности затраченных средств на обучение. Это наиболее сложный уровень оценки инвестиций и их окупаемости. Она должна проводиться не только на уровне одного работника, но также на уровне отдела и организации – специалистами кадровых и бухгалтерских служб [6].

2.3. Мотивация и стимулирование труда персонала

Среди комплекса проблем менеджмента особую роль играет проблема совершенствования управления персоналом фирмы. Задачей этой области менеджмента является повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы [7].

Мотивация – комплекс мероприятий по стимулированию деятельности человека или коллектива, направленный на достижение индивидуальных или общих целей организации. При всей простоте и ясности этого определения теория и практика мотивации весьма непросты, так как истинные побуждения, которые заставляют человека отдавать работе максимум усилий, весьма неопределенны и сложны. Знаменитый метод кнута и пряника, принцип материальной заинтересованности или социалистическая система моральных (в первую очередь!) и материальных стимулов не всегда давали ожидаемые результаты. Эффективная деятельность предприятия зависит от того, насколько надежно и добросовестно каждый сотрудник исполняет свои обязанности и зачастую прилагает дополнительные усилия, и проявляет инициативу. Все это возможно при создании здорового психологического климата в организации, когда люди довольны своей работой, понимают важность поставленных целей, когда обеспечивается постоянное повышение профессиональной квалификации работающих.

Опытные руководители знают, что каждый член группы, получившей конкретное задание, будет реагировать на него по-своему, иногда и непредсказуемым образом. Поступки людей зависят не только от необходимости или их явных желаний, но и от скрытых в подсознании или приобретенных в результате воспитания многих сложных субъективных факторов. У одних людей заметна власть привычки, традиций, целой системы предрассудков и стереотипов поведения, другие поступают так, а не иначе, под влиянием нравственных принципов, социальных или политических идеалов. Человек реагирует на внешние события чаще всего импульсивно, без глубокого анализа причин и следствий. Образование, воспитание, возраст, опыт и многие другие факторы определяют реакции личности на среду. Поступки молодежи чаще формируются под воздействием моды, принятых в данной среде манер поведения. Люди старшего возраста более ориентированы на организацию быта, семейной жизни, материальное благополучие, моральные принципы, эстетические впечатления. Руководитель должен знать сложность мотивационных тенденций личности и не удивляться неадекватной реакции людей на управляющие воздействия.

Эффективность деятельности человека зависит от многих сложных факторов, среди которых основную роль играют: четкое понимание целей своей работы, вероятность достижения этой цели и система материальных и моральных стимулов, определяющих заинтересованность работника в его труде.

Для эффективного стимулирования деятельности необходимо знать желания человека, его нужды, опасения. Если руководитель не знает потребностей, то его попытка обеспечить мотивацию деятельности человека обречена на провал. При этом важно понимать, что человеком движет не одна изолированная потребность, а их сочетание и приоритеты потребностей могут меняться.

Управление коллективом будет наиболее эффективным, если ожидания, надежды его членов будут осуществляться, и они не будут разочарованы результатами своей работы. Руководитель должен быть и тонким психологом, должен прекрасно разбираться в истинных мотивах и потребностях своих столь разных сотрудников. Абсолютного удовлетворения потребностей каждого члена коллектива достичь практически невозможно, однако управляющий обязан уделять мотивации своих сотрудников постоянное и должное внимание.

Искусство руководителя особенно наглядно проявляется в умении стимулировать участие работников в принятии деловых решений, что в итоге может

увеличить интеллектуальный потенциал организации и удовлетворить глубокую потребность личности в самовыражении и в признании результатов своего труда.

Каждый член коллектива имеет право получить возможность не только обеспечить свое материальное благополучие, но и реализовать свои профессиональные знания, полностью проявить свои индивидуальные способности. Реализация этого права является лучшей формой социальной мотивации [2].

3. Конфликты в организации

Конфликт (от лат. conflictus – столкновение) – это столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей, которые люди пытаются разрешить с помощью убеждения или действий на фоне проявления эмоций. Основой любого конфликта являются накопившиеся противоречия, объективные или субъективные, реальные или иллюзорные. Совершенно не исключено, что могут не совпадать и даже существенно расходиться между собой интересы человека и организации, человека и группы, человека и другого человека, а также интересы различных групп людей, отдельных групп и организации и т.д. Достаточно незначительного повода – и конфликт может вспыхнуть. Понимание этого ставит перед менеджером определенные задачи. Так, несовпадение интересов вызывает необходимость поиска способов их существования в одной организации, расхождение интересов требует их согласования, а столкновение интересов приводит к конфликту.

В производственном коллективе возможны несколько вариантов конфликта: межличностный, внутригрупповой, межгрупповой и внешний (когда причина конфликта вне организации, например конкуренты или профсоюз). Конфликтная ситуация может разрастаться по горизонтали (когда в конфликте участвуют люди приблизительно одного служебного уровня, не находящиеся в подчинении друг у друга) или по вертикали (между начальником и подчиненными). Большинство конфликтов именно горизонтального или смешанного типа (70 – 80%), они чаще всего несут в себе опасный разрушительный потенциал, сопровождаются сложными эмоциями, искажениями объективной информации и агрессивными акциями [2].

Роль конфликта в организации, как и всякого объективного явления, диалектически противоречива. С одной стороны, конфликт – это, конечно, аномальное, дезорганизующее явление. Он расшатывает и разрушает устойчивые связи, препятствует нормальному протеканию производственных процессов, создает негативный фон для развития организации. С другой стороны, некоторые конфликты можно рассматривать как свидетельство несовершенства самой организации. В этом случае конфликт как бы подает менеджеру сигнал о

необходимости принятия организационного решения и тем самым выполняет свою организующую роль.

Конфликт в организации может проявлять себя по меньшей мере в двух различных качествах: как эмоциональный психологический всплеск и как деловой спор, дискуссия, естественно, не лишенная и эмоционального напряжения. В первом случае чаще всего усматривается чисто психологическая несовместимость людей на почве несовпадения характеров. Во всех таких случаях можно говорить о межличностных конфликтах. Но иногда за межличностным конфликтом в глубине стоит все то же расхождение или столкновение интересов, о которых конфликтующие стороны не высказываются, а возможно и не догадываются.

Иное дело представляют так называемые деловые конфликты, в которых открытым предметом спора выступают производственные и чаще всего организационные вопросы. За ними явно просматривается борьба интересов, в том числе борьба за ресурсы, влияние, власть и т.п. Иногда спор возникает и в связи с желанием каждой из сторон снять с себя ответственность, переложить вину на другого. Конфликты, в которых предметом спора выступают деловые вопросы, по существу, можно считать организационными.

Однако между конфликтами сугубо эмоционального и психологического свойства (межличностными) и организационными есть взаимосвязь и взаимообусловленность. Не решаемые долго организационные конфликты со временем превращаются в устойчивые межличностные, которые, в свою очередь, усугубляют первые или порождают новые [1].

Следует рассмотреть и другие виды конфликтов:

* Внутриличностный конфликт.

Этот тип конфликта может принимать различные формы, и из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того каким должен быть результат его работы или, например, когда производительные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.

* Конфликт между личностью и группой.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.

* Межгрупповой конфликт.

Организация состоит из множества формальных и неформальных групп, между такими группами возможно возникновение конфликта. Примером могут служить конфликты между профсоюзом и администрацией.

3.1. Методы разрешения конфликтов

Во-первых менеджеру следует заниматься профилактикой конфликтов – работая с еще не начавшимися, а лишь возможными конфликтами. Профилактика предполагает их прогнозирование при постоянном информационно-аналитическом

сопровождении. Это требует мониторинга конфликтных ситуаций в своей организации и в организациях подобного типа.

Профилактика должна быть направлена на устранение условий возникновения конфликтов в конфронтационной форме, требующих радикального перераспределения дефицитного ресурса, по поводу интересов в отношении которого и возникает конфликт. В основе ее – изменение законодательства и функций государственных структур в сообществе в целом, изменения в правилах, закрепленных в инструкциях, приказах руководства организации. Эти изменения должны быть направлены на устранение деформации социальных отношений, создание новых социальных технологий (развитие системы социальной работы), просвещение, обучение, коммуникативные тренинги. Профилактику конфликта обеспечивает любая деятельность, направленная на развитие интеллектуальной и коммуникативной культуры фирмы (государственной структуры), на распространение их норм в корпоративной культуре организаций.

Признаки зарождающегося конфликта весьма неопределенны. Меняется сама атмосфера в коллективе, появляется ощущение дискомфорта, напряженности, взаимоотношения обременяются негативными оценками действий оппонентов, появляются предвзятые мнения, неожиданные недоразумения, мелкие инциденты. «Процесс пошел», но еще не вышел из под контроля. Руководитель должен ощущать и распознавать сигналы дискомфорта, быстро реагировать на них и зачастую может предотвратить возникновение кризиса.

Первый шаг в искусстве разрешения конфликтов – это способность воспринимать конфликт, как нераскрытую возможность и следить за появлением сигналов конфликта. Такой подход относится к убеждению, что конфликты являются необходимым условием развития организации и что все новые идеи могут воплощаться в жизнь только путем конфликтов. Конфликт может выявить разнообразие точек зрения, позволит получить новую информацию, выявить большое количество альтернативных вариантов решения возникших проблем. Обсуждение спорных вопросов дает людям возможность выразить свою точку зрения и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и признании.

С другой стороны, памятуя о дезорганизующей роли конфликтов, менеджеру дается множество различных советов. Менеджер не должен вмешиваться в конфликт, поддерживая ту либо иную сторону и таким образом невольно выступая в качестве одной из конфликтующих сторон. Он должен управлять ситуацией иногда там, где это уместно, в качестве третьей стороны. Но так как в основе конфликта лежит столкновение интересов, то роль менеджера как третьей стороны заключается в том, чтобы все-таки согласовать эти интересы или подчинить их целям организации. Это и является почвой для примирения конфликтующих сторон.

Одновременно в задачу менеджера входит снизить или снять социальное напряжение в коллективе [2].

Если конфликт носит организационный характер, то естественной и конструктивной позицией менеджера является стремление направить его на организационное совершенствование системы.

Одним из способов улаживания конфликта является процедура его разбора. Как правило, это происходит в форме переговоров, совещаний.

Можно игнорировать конфликтную ситуацию, стараясь уйти от нее без решения возникших проблем. Политика ухода от конфликта может быть разумной, если он не затрагивает принципиальных сторон деятельности организации и если не вовлеченность в него руководителя не отразится на развитии событий. Эта тактика может быть оправдана, если важно сохранить добрые отношения любой ценой и если конфронтация по незначительному поводу может привести к стрессовой ситуации во взаимоотношениях. Конфликты, особенно развивающиеся «по горизонтали», иногда сами разрешаются только за счет того, что удалось сохранить дружеские отношения.

Другим вариантом решения конфликта может служить тактика компромисса, изменение своей позиции, урегулирование разногласий путем взаимных уступок. Это решение обычно принимается при условии дефицита времени, тем более если аргументы оппонентов достаточно убедительны и лучше поступиться малым, чем потерять все. Однако искусство управления рекомендует применять еще один метод, который сложен в реализации, требует опыта, требует именно искусства: превратить противника в партнера, соратника. Следует подумать и реализовать следующие этапы контакта с оппонентом: четко и объективно установить причины конфликта (что стоит за поступками другой стороны?). Далее необходимо разработать и ясно аргументировать новые варианты решений, которые могли бы удовлетворить обе стороны. И наконец, вместе с оппонентом разобрать, продумать эти решения, относясь с уважением к мнению другой стороны, и показать этим, что вы не противники, а партнеры. Подготовленность, продуманность позиции, авторитет, обаяние опытного руководителя гарантируют успех этой линии поведения.

К сожалению, бывают ситуации, когда конфликт возник из-за аморальных, безнравственных отношений в коллективе (воровство, взяточничество, злоупотребление алкоголем и т.п.). В этом случае не избежать открытой борьбы за свои принципы, упорного отстаивания своей позиции. Высокая нравственность руководителя, его несомненная правота и авторитет помогут справедливо, и к общей пользе разрешить конфликтную ситуацию [2].

Однако конфликтные ситуации настолько разнообразны, что каждому выбору метода их преодоления должен предшествовать тщательный исчерпывающий анализ [5], здесь невозможно обойтись краткими советами-таблетками. В разрешении конфликтных ситуаций менеджеру может помочь знание психологии и опыт.

**4. Специфика управления на фирме «Дверь в будущее»**

Практическая часть данной курсовой работы будет основана на анализе деятельности конкретной производственной фирмы, занимающейся выпуском мебели, дверей, а также окон и других изделий, изготовляемых на ее производстве из дерева и иных пиломатериалов. Анализ будет основан на рассмотрении проблем, связанных с управлением персоналом, производственного процесса и ее деятельности в целом в условиях рынка несовершенной конкуренции.

Фирма «Дверь в будущее» была основана в начале 2000 года одним из крупных бизнесменов Латвии в центре города Рига на приобретенной им земле и в построенных на ней зданиях. Надо сказать, что фирма «Дверь в будущее» не являлась его единственной фирмой и была не самой крупной из имеющихся у этого бизнесмена. Поэтому сам бизнесмен не занимался ее каждодневным руководством, и даже не являлся ее официальным директором. Официальным директором был оформлен близкий друг и коллега бизнесмена. Это было сделано по причине экономии на налогах, так как по Латвийскому законодательству налоги возрастают, если у одного человека имеется количество фирм превышающих определенный лимит. Но и официальный директор не должен был заниматься ее каждодневным руководством, так как был человеком занятым и имел много других дел помимо «Двери в будущее». По первоначальной идее «Дверь в будущее» должна была обеспечивать мебелью, барными стойками, дверьми и тому подобными вещами остальные фирмы бизнесмена и к тому же выполнять заказы клиентов, принося доход и таким образом. Был найден человек, на которого были возложены обязанности руководителя, он также должен был заниматься обеспечением «Двери в будущее» материалами, инструментами и заказами. Следует отметить, что управляющий был выбран не случайно, он имел собственную лесопилку и обладал, вероятно, наибольшими знаниями, среди бизнесмена и директора, в области деятельности фирмы, кроме того он мог снабжать ее пиломатериалами по более выгодным для «Двери в будущее» ценам. По причине наибольших знаний приобретение станков доверили управляющему, на выделенные бизнесменом средства. Площади, количество оборудования и работников «Двери в будущее» являлись довольно скромными: производственный цех имел пять рабочих мест, оборудованных верстаками; станки для деревообработки; слесарную мастерскую с несколькими станками для заточки используемого инструмента, металлообработки; и сушильную камеру для сушки древесного материала. Кроме того, имелся небольшой внутренний двор и еще одно помещение, используемое как складское и фирмой «Дверь в будущее» и остальными фирмами бизнесмена. Производственный цех был расположен внутри двора, а другой стороной он выходил на одну из центральных улиц Риги, – в этой части был расположен магазин, которым заведовал нанятый управляющий, и там же принимались заказы от клиентов. Были наняты работники, и фирма приступила к своей деятельности с пятью мастерами, выполняющими заказы, одним слесарем-электриком и управляющим.

Таким образом, под руководством этого управляющего фирма проработала два года, выполняя заказы бизнесмена и в основном живя на его дотации, так как, особенно в первый год от бизнесмена поступало такое количество заказов, что выполнять другие «Двери в будущее» не позволяли производственные мощности. Мастерам, выполняющих заказы бизнесмена и слесарю был назначен постоянный оклад. Стала намечаться тенденция текучести кадров и злоупотребления алкоголем на рабочем месте. Спустя два года управляющий решил покинуть свое место работы, как по причине недостаточного денежного довольствия, так и по причине появившейся возможности развития собственного бизнеса.

На его место была найдена замена, и фирма продолжила работать под руководством нового управляющего. Подходило к завершению строительство дома бизнесмена и его заказы на тот период были в основном для этого крупного объекта. На выполнение заказов бизнесмена работало всего два мастера, а остальные изготавливали заказы клиентов на условиях сдельной заработной платы. Примерно с этого момента бизнесмен решил постепенно отпускать «Дверь в будущее» в «свободное плавание»; т.е. новому управляющему дали указание зарабатывать и развиваться собственными силами, но, в случае необходимости, бизнесмен продолжал финансировать предприятие, однако финансовые вливания становились все скуднее. Мастера, работавшие на выполнение заказов бизнесмена продолжали получать оклад и, кроме выполнения его заказов, у них также успешно выполнялись и заказы, поступающие конкретно им, производились они из материалов фирмы, и что примечательно – обходя стороной кассу «Дверей в будущее». Кроме этого, поступали заказы от официального директора, которые «Дверям в будущее» приходилось выполнять за свой счет. В период руководства второго управляющего текучесть кадров продолжала набирать темпы, а вместе с этим стали пропадать инструменты как самой фирмы, так и лично работников, продолжалось злоупотребление алкоголем на рабочем месте. Совокупность всех этих факторов в большой степени усугубляло моральную обстановку в коллективе. Под руководством второго управляющего фирма просуществовала также два года, по истечению которых он покинул свою должность по собственному желанию.

Освободившаяся вакансия вскоре была занята очередным управляющим, взвалившим на свои плечи эту тяжелую ношу. На тот момент заказы бизнесмена продолжали поступать, но финансирование организации бизнесменом было полностью прекращено, единственными его затратами являлась заработная плата мастеров выполняющих его заказы, и покупка для них пиломатериалов. Новый управляющий решил покончить с творившимся беспределом. Придерживаясь этого курса, он уволил троих старых работников, и нанял новых мастеров, соответствующих его требованиям. Управляющий стал строже контролировать ход дел в цеху, перестал принимать заказы от директора, или договаривался с ним об их оплате. Под его руководством расширился магазин «Дверей в будущее», в нем была выставлена на продажу мягкая мебель и секции, закупаемые у крупных оптовых производителей. Еще одним улучшением стало оборудование лакокрасочной камеры в помещении, используемом до этого как складское.

Это был особенно тяжелый период для «Дверей в будущее». Как уже упоминалось, финансовые вливания со стороны бизнесмена были прекращены, управляющему приходилось выплачивать долги оставленные предшествующими коллегами, а репутация фирмы была совершенно неблестящей; так как выпускаемая прежде продукция отличалась плачевным качеством. В 2007 году заказы от бизнесмена были прекращены, работники, изготавлившие их, были уволены, на их место наняты новые и таким образом фирма продолжила работать с совершенно новым составом рабочего коллектива. Главной проблемой было отсутствие крупных заказов. Управляющим было принято решение ориентировать производство на выпуск дверей и секций из натурального дерева. В соответствии с этой стратегией было изготовлено несколько образцов продукции отменного качества и выставлено в магазине для демонстрации заказчикам. Однако это не дало существенных результатов; для привлечения клиентов «Дверям в будущее» приходилось идти на очень большие скидки, а иногда и продавать свою продукцию по себестоимости. Такое ведение дел вызывало у работников негодование, так как низкие цены отражались на их заработке (все они к тому времени работали на условиях сдельной заработной платы, исключая слесаря-электрика). Бизнесмен хотел видеть прибыль и получать дивиденды с вложенных в «Двери в будущее» инвестиций, а об этом не могло быть и речи, так как порой не хватало средств даже на оплату коммунальных услуг. В результате, в конце 2008 года третьего управляющего сняли с занимаемой должности.

Четвертый управляющий был назначен на его место, на этот раз управляющим стал один из мастеров, работавших при третьем управляющем. Бизнесмен по- прежнему не хотел больше вкладывать никаких средств в фирму, но был найден компромисс, и в результате переговоров от бизнесмена удалось добиться необходимой суммы. На эту выделенную дотацию управляющим была организована реклама в прессе, закуплено самое необходимое оборудование, и заменено некоторое из устаревшего, что позволило ускорить темпы производства продукции, нанять еще одного мастера, повысить доход фирмы и заработок работников. Помимо этого был уволен слесарь-электрик, сделан ремонт в магазине и одна его часть переоборудована в салон, где было выставлено множество образцов продукции различного типа, был нанят продавец-консультант. Но при этом надо отметить, что новый управляющий настаивал на продленном рабочем дне и шестидневной рабочей неделе, даже семидневная рабочая неделя не являлась при четвертом управляющим необычным явлением. Конечно же такое управление нарушало все нормы психофизиологии и социологии труда, сильно осложняло личную жизнь работников, к тому же приводя к прогрессирующей утомляемости работающих. Этот управляющий и поныне руководит фирмой «Дверь в будущее».

Внимательно изучив историю фирмы «Дверь в будущее», описание ее деятельности и вспоминая множество моментов, которые автор не упомянул в тексте, можно перейти к анализу проблем фирмы, с которыми она сталкивалась в течение своей деятельности.

Первое, что хочется отметить, – это очевидная незаинтересованность бизнесмена делами фирмы. К сожалению, автору не известна степень заинтересованности бизнесмена деятельностью организации в первые годы ее существования, но достаточно и имеющейся информации: при третьем управляющем бизнесмен появлялся в фирме или вызывал управляющего к себе не чаще одного раза в два, а то и в три месяца. Все, что при этом можно было ожидать, - это выражение недовольства по поводу хода дел и советов типа «работайте в две смены» при ситуации острой нехватки заказов. Причиной этому, вероятно, служит незначимость «Двери в будущее» среди остальных его более крупных и более прибыльных организаций. К тому же становится очевидной безграмотность бизнесмена в сфере деятельности предприятия, что подтверждает уровень профессионализма действовавших управляющих. Управляющие, назначаемые бизнесменом, имели вполне смутное представление и о процессе, которым им предстояло руководить, и об экономических законах. К чему может привести такое руководство?! – К издержкам и убыткам. Непрофессионализм первого управляющего привел к закупке фирмой оборудования и станков, не соответствующих потребностям фирмы, что вылилось в очень значительные экономические и бухгалтерские издержки. Деятельность сменившего его руководителя оказалась также неуспешной. Работники имели возможность изготавливать из закупленного фирмой материала продукцию для собственных нужд, что приводило к прямым издержкам, злоупотребление алкоголем вело к травматизму и тем же издержкам. Хотя при третьем управляющем этого удалось избежать, появились другие проблемы – конфликты между персоналом и руководством, практически полное отсутствие любого вида мотивации. Вероятно, эти проблемы существовали и раньше, но были не столь заметны на фоне более крупных. Вполне вероятно, что все эти факторы являются причиной вполне четко прослеживаемой тенденции спада заинтересованности бизнесмена в ходе дел фирмы. Также причиной этому может являться выполнение фирмой цели, ради которой она была создана – обеспечение нуждающихся объектов мебелью, дверьми и тому подобными вещами.

Следующий по значимости блок проблем автор работы видит в недостаточном количестве производственной площади, станков, оборудования, инструмента и квалифицированных работников. Разумеется, все это требует внушительных затрат, но мы видим явную тенденцию увеличения прибыли при вложении средств четвертым управляющим в приобретение новых станков и рекламу. При четко просчитанном вложении средств, квалифицированном персонале и грамотном организационном труде можно обойтись и без рекламы, хорошая репутация сделает то же дело. Но, видимо, в конкретном случае проблема состоит в том, что бизнесмен как раз не хотел вкладывать большие средства, а надеялся «одним выстрелом убить двух зайцев», сэкономив на покупке всех необходимых ему вещей типа мебели и дверей произведя их на своей фирме, получить прибыль с этой организации, и к тому же не вкладывая больших средств в приобретение станков. Можно привести описание рабочих условий, чтобы подтвердить это: станки, на которых работали мастера можно условно разделить на два типа: А) иностранного производства, довольно новые, но с несоответствующей потребностям производительностью, их постоянная эксплуатация приводила к быстрому износу деталей, ремонтам и вынужденным простоям. Б) старые советские станки, некоторые из которых были куплены в неработающем состоянии, и по идее бизнесмена должны были быть починены слесарем-электриком, что он и сделал, но в соответствии со своим низким окладом. В производственном цеху работать одновременно более пяти-шести человек не могло по причине недостаточной площади и рабочих мест.

Какие советы можно дать управляющему, занимающему этот пост сейчас? Безусловно, необходимо мотивировать людей на более продуктивную деятельность, вкладывать зарабатываемые средства в замену оборудования, станков, приобретение нового современного инструмента и расширение производства. На наш взгляд следует ввести демократический стиль руководства и увеличивать причастность персонала к принятию решений. Это будет иметь положительный эффект – в организации появится атмосфера творчества, стимулирует желание проявлять инициативу. Методы этой линии управления, по мнению автора, будут особо эффективными в виду небольшого размера компании. Следует стимулировать работников цеха на развитие своих талантов и художественного видения своих задач, возможно, до этого не проявляющих свои способности. Если выявление художественных способностей даст положительные результаты, управляющему следовало бы определить, какие работы и у какого мастера получаются более успешно и с согласия клиента поручать его заказ определенному мастеру со своим отличительным стилем изготовления. Такого типа способности можно развивать и в специализированных школах. Этот подход был бы эффективным по причине дифференциации производимых изделий, позволил бы стать «Двери в будущее» определенного рода монополистом на конкурентном рынке и назначать цену на свою продукцию относительно независимо от конкурентов, что несомненно могло бы повысить финансовый доход фирмы.

Заключение

Была рассмотрена деятельность производственной компании в достаточно длительном временном периоде, пренебрежение теориями менеджмента, их неприменение привело компанию к плачевным результатам, несмотря на то, что у нее имелись относительно хорошие возможности развития. По-видимому, такой стиль управления складывался не из-за нежелания их применения, а по причине отсутствия у руководителей организации соответствующих знаний, или хотя бы представлений о методах и способах научного управления персоналом и организацией. Есть все основания предполагать, что изучение данной курсовой работы руководителем анализируемой компании даст положительные результаты в ее деятельности (повышение прибыли, увеличение доходов работников, улучшение

психологической среды в коллективе, а также улучшение многих других факторов). Причиной этих предположений служит содержание в курсовой работе самой важной, выбранной из различных источников (что способствует расширению взгляда, возможности изучить рассматриваемый вопрос с разных сторон) и сформированной в логическом порядке информации напрямую касающеюся проблем, возникших в данной компании, а, кроме того, способов их разрешения. Кроме этого, благодаря универсальности изложения материала в работе, ее можно применить не только в деятельности компании «Двери в будущее», но и в деятельности других организаций, со сходным и отличным видом деятельности. Основанием этому является огромное количество фирм на латвийском рынке, осуществляющих свою деятельность без участия в ней профессиональных менеджеров, их консультаций, а порой и без понятий о менеджменте как таковом. Разумеется, такая ситуация в значительной мере препятствует разрешению возникающих сложностей в жизнедеятельности организаций, а нередким результатом этого является банкротство.

Таким образом, проведенный анализ деятельности фирмы «Дверь в будущее» подтвердил актуальность выбранной темы курсовой работы и ее возможного практического применения. Этого удалось достичь благодаря выполнению задач, поставленных в начале работы, и благодаря порядку рассмотрения грамотно отобранных задач, касающихся самого содержания работы.

Список литературы

1. Абрек, Моркович, Смолкин. Менеджмент: основы организации. Учебник / редактор С.М.Рыловский. Издательский Дом ИНФРА-М. Москва, 2005.
2. Кнорринг В. Теория, практика и искуство управления. Издательство НОРМА – ИНФРА-М. Москва, 2006.
3. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. Учебное пособие для ВУЗов / гл. Редактор В.Усманов. Издательство «Питер». Санкт-Петербург, 2007.
4. Спивак В.А. Основы управления персоналом. Учебное пособие. Санкт-Петербург, 2005.
5. Управление персоналом. Учебник / под редакцией Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. Издательство «Банки и биржи». Москва, 2005.
6. Управление персоналом организации. Учебник / под редакцией А.Я.Кибанова. Издательский Дом ИНФРА-М. Москва, 2006.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент. –М.: Банки и биржи, 2005.
8. Грачев М.В, Суперкадры. Управление персоналом в международной экономике.-М.: Дело, 2006.

10) Джанатаев Ф. Какой руководитель нам нужен? // Деловая неделя.-2006, 23 августа.

11)Мескон М.Х., Альберт М., Хеодури Ф. Основы менеджмента: Перевод с английского.- М., 2005.

12)Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом.-М., 2007.

13) Основы управления персоналом: Учебник для вузов / Под ред. М.Генкина.- М.: Высшая школа, 2005.

14) Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 2006.

15) Уткин Э.А., Качеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе.-М., 2006.

16) Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации.-М., 2005.

17) Экономика / Под редакцией доц. А.С. Булатова, - М.: Дело, 2005.

18) Закон РК «О труде» от 26.12.2006.

19) Управление персоналом организации. / Под ред. Проф. А.Я.Кибанова. М., 2007.

21) Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организаций. М., 2006.

22) Материалы интернет сайтов ; referat.ru; students.ru.