

Рыженкова И. К.

**МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ В КОРПОРАТИВНОМ ОБУЧЕНИИ НА
ОСНОВЕМОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА**

Адрес статьи: www.gramota.net/materials/1/2008/9/61.html

Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по данному вопросу.

Источник

Альманах современной науки и образования

Тамбов: Грамота, 2008. № 9 (16). С. 195-198. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: www.gramota.net/editions/1.html

Содержание данного номера журнала: www.gramota.net/materials/1/2008/9/

© Издательство "Грамота"

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: www.gramota.net

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: almanac@gramota.net

графия. – Красноярск, 2006. – 173 с.

Двас Г. В. Управление региональной экономикой на основе теории надежности. – СПб.: Наука, 2005. – 359 с.

Даллаг Б. Есть ли будущее у макроэкономического планирования в Восточной Европе? // Российский экономический журнал. – 1992. – № 4. – С. 84-95.

Львов Д. С. Стратегическое управление: регион, город, предприятие / Д. С. Львов и др.; под ред. Д. С. Львова, А. Г. Гранберга, А. П. Егоршина; ООН РАН, НИМБ.– М.: ЗАО Издательство «Экономика», 2005. – 2-е изд., доп. – 603 с.

Руцкий В. Н. Пути институционального решения проблемы «горизонтальной» асимметрии информации в сложных организационных системах // Летняя школа институционального анализа 2007: Сборник работ. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007. – С.446-460.

Руцкий В. Н. Эффективность информационного процесса в сложных динамических экономических системах // Современная экономика: проблемы и решения: Сборник научных трудов.– Красноярск.: Изд-во Сибирского Федерального университета, 2008. – Выпуск № 7. – С.125-138.

Умаханов М. И. Устойчивое развитие региона: модель, основные направления, концепция: монография / М. И. Умаханов, Р. Д. Шахпазова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2006. – 143 с.

Уринцев А. И. Структурный анализ и проектирование распределенных экономических информационных систем // Экономико-математические модели и методы. – М. Наука, 1997. – Т. 33. – № 4.

МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ В КОРПОРАТИВНОМ ОБУЧЕНИИ НА ОСНОВЕМОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

Рыженкова И. К.

Высшая коммерческая школа при ВАВТ Минэкономразвития РФ

Определение потребностей в обучении означает, по сути, выбор наиболее важных, «критических» точек развития человеческих ресурсов компании. Если руководство верно определяет эти точки, то средства фирмы направляются на «укрепление» стратегически важных нематериальных активов фирмы – сотрудники получают и развивают именно те профессиональные навыки и личностные качества, которые помогают им вносить все более весомый вклад в работу всей организации.

Реализуемую в компании модель менеджмента можно считать одним из ключевых факторов, влияющих на потребность в обучении.

Каждая компания, работающая на российском рынке сегодня, имеет достаточно много схожих черт и характеристик, которые отражают «особенности национального бизнеса». Более чем 15 лет существования российского рынка, каким бы он не был, позволяет говорить о формировании российской модели менеджмента (наряду с японской или американской, польской или китайской).

При этом современная российская модель менеджмента, очевидно, «впитала» в себя несколько источников: методы советского управления, западные технологии управления, решения на уровне здравого смысла.



При этом принятие и, самое главное, реализация решений по вопросам обучения и развития персонала, поддержка или сопротивление руководства предложениям выполнение намеченных программ напрямую зависит от реализуемой в компании модели менеджмента.

Пост-советская модель управления характерна для многих «бывших» советских предприятий: руководство использует привычные методы управления, мотивации, принятия решений.

Часто эти предприятия сменили лишь вывеску, а сам подход к решению управленческих проблем, стиль руководства, морально-психологический климат в коллективе остались практически неизменными. В эту группу можно включить многие бюджетные организации, предприятия бывшего ВПК, научно-исследовательские институты.

Очевидно, что эффективность использования такого типа управления очень и очень невысока, поскольку реальность сегодня кардинально отличается от советских времен. При этом, однако, привычки и привязанности людей меняются медленно и трудно.

Основные сложности здесь – преодоление стереотипов, которые неадекватны новым условиям, формирование новых моделей управленческого взаимодействия, наработка инструментов стратегического управления, клиентоориентированного подхода.

Пример 1.

Общая характеристика предприятия.

Крупное предприятие на Юге России (более 800 человек). Еще с дореволюционных времен обрабатывало семена подсолнечника и производило масло, шрот, мыло, глицерин. Продукция качественная, хорошо конкурирует с дорогим импортом. В рыночных условиях прибыль идет, но конкуренция очень жесткая.

«Критические точки»

Проблема с персоналом. Или это «старая гвардия», которая думает о том, чтобы не простаивало оборудование, а там уж как-нибудь продадим. Или это «молодняк», пришедший на комбинат совсем недавно и еще не имеющий опыта, не знающий продукта и технологии.

Этап определения потребностей в обучении

Руководители понимали, что старых знаний и подходов мало, надо учить своих рабочих и управленцев. По сути, это был заказ на осознание новых рыночных реалий, выработку новых принципов и критериев оценки работы (что продали, а не что произвели).

После анализа ситуации была предложена серия тренингов для руководителей разных уровней, как «поддержка» изменениям в структуре, системе оплаты, механизме принятия решений.

Методы определения потребностей в обучении:

- **БЫЛА СОЗДАНА ВОЗМОЖНОСТЬ КАЖДОМУ РУКОВОДИТЕЛЮ ВЫСКАЗАТЬ СВОЕ МНЕНИЕ НА СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ**
- **БЫЛ ПРОВЕДЕНО ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ РАБОТНИКОВ С АНКЕТИРОВАНИЕМ**

Результат

Результатом длительной программы обучения стала разработка новой стратегии поведения на рынке, заложена новая корпоративная культура.

Западная модель менеджмента типична для компаний с участием иностранного капитала или же для новых коммерческих структур, внедряющих четкие процедуры, системы коммуникаций, принципы обучения. Здесь основные проблемы лежат в области адаптации западных технологий к российским условиям.

Переход к рыночной экономике позволил начать работу в России многим западным компаниям. Многие из этих фирм и организаций имели сложившуюся корпоративную культуру, отработанную систему управления компанией.

Когда эти фирма стали открывать свои представительства и филиалы в России, они, неизбежно, в большей или меньшей степени должны были адаптироваться к местной специфике, но общий подход к менеджменту отражал совершенно другую культуру, идет ли речь об американских, французских или корейских фирмах.

Однако приход в российский бизнес многих компаний с развитой культурой управления, несомненно, оказал большое влияние на культуру российского менеджмента. Прежде всего, это касается внешних атрибутов деятельности организаций и бизнес-процедур – офисы, компьютеры, телекоммуникации.

И все-таки в ряде случаев российскими компаниями были «заимствованы» не только внешние черты, но и существенные черты менеджмента – технология принятия решений, система коммуникаций в организации и т.п.

Однако просто пересадить на российскую почву западную модель в чистом виде оказалось невозможным из-за действия множества факторов, прежде всего социо-культурных.

Пример 2.

Общая характеристика предприятия.

Российская аудиторская фирма работает на рынке с 1992 года. Ее учредители сразу выстраивали работу по западному образцу. На момент кризиса 1998 года компания входила в десятку российских аудиторских компаний.

Компания работает, как правило, с постоянными клиентами, которых привлекает высокий уровень качества аудиторских проверок, приемлемый уровень цен (по сравнению с фирмами «большой пятерки»), грамотное консалтинговое сопровождение, гибкий подход при работе с клиентами при заключении договоров на обслуживание.

В профессиональном плане репутация в глазах российских конкурентов достаточно высокая: фирма славится как «кузница кадров» для «большой пятерки».

«Критические точки»

Руководство компании формулировало запрос на проведение тренингов как необходимость обучения менеджеров («героев нашего времени» - молодых, энергичных, целеустремленных) навыкам ведения переговоров.

Этап определения потребностей в обучении

После знакомства с ситуацией стало ясно, что «критическая» точка, на самом деле, не столько непонимание переговорного процесса, а сколько умение говорить на языке своих клиентов. Ведь среди клиентов фирмы – российские промышленные предприятия, банки, страховые компании, руководители которых, очень часто – люди старой закалки, прошедшие «советскую школу» управления.

В этом случае потребность в обучении «выросла» из несовпадения бизнес-культур нашей «новой» фирмы и многих ее клиентов – «старых» предприятий.

Методы определения потребностей в обучении:

- Проведена серия обсуждений с менеджерами, которые письменно сформулировали свои ожидания от обучения
- Пересмотрена схема поощрения (должностного роста в зависимости от участия в обучении, материального стимулирования – от результатов работы)

Результат

После проведения тренингов по коммуникативным навыкам повысился уровень выигрыша в тендерах – менеджеры стали обращать больше внимания на стиль отношений с клиентами.

Менеджмент «здорового смысла» - модель, характерная для малого и среднего бизнеса, когда энергии и энтузиазма лидеров еще достаточно для решения необходимых вопросов. Но с развитием и расширением компании наступает физический предел личного влияния руководителей. Менеджмент здорового смысла был характерен для десятков и сотен малых и средних компаний, возникших на заре перестройки – кооперативы, арендные и подрядные предприятия и т.д.

Руководители таких организаций – как правило, бывшие специалисты, не имевшие возможности реализовать себя в гос.структурах – могли обращаться лишь к собственному профессиональному и жизненному опыту, здравому смыслу и компенсировать недостаток управленческих знаний и инструментов собственным энтузиазмом и энергией.

На сегодняшний день многие из таких фирм уже выросли до масштабов средних и крупных фирм. И, в большинстве случаев, руководители этих компаний понимают, что время, когда можно было управлять лишь на основе здравого смысла, уже прошло безвозвратно, если речь идет о серьезном бизнесе

Необходимо подключать профессионалов, формировать корпоративную культуру, выстраивать процедуры управления. Запросы на обучение, в этих случаях, в основном – командообразование, стратегическое управление, практические навыки менеджера (ведение переговоров, управление конфликтом, тайм-менеджмент).

Пример 3.

Общая характеристика предприятия.

Компания на российском рынке стройматериалов с 1998 года, имеет четыре самостоятельных подразделения в регионах.

Менеджеры и ведущие специалисты – выпускники Московского Государственного Строительного Университета, бывшие однокурсники, хорошие друзья.

Компания использует благоприятные возможности, открывающиеся сегодня на российском рынке стройматериалов: расширяет спектр услуг, совершенствует технологию выполнения заказов, повышает уровень и качество обслуживания. За счет чего? За счет «ясных голов» и интуиции.

При этом вся команда руководителей пошла учиться на программу MBA (западный диплом профессиональных управляющих). Очень скоро они увидели необходимость обучения своих сотрудников. Вот только чему?

«Критические точки»

Необходимо актуализировать имеющийся опыт, привязать его к существующим технологиям работы с клиентом

Этап определения потребностей в обучении

При обсуждении программы обучения для менеджеров по продажам был предложен тренинг по технологии продаж, ведению переговоров. Для руководителей филиалов заказали серию тренингов по управленческим навыкам (постановка задач, контроль делегирование, мотивация).

Методы определения потребностей в обучении:

- привлечение генерального директора к участию в предварительной оценке и уточнении тренинговых потребностей
- проведение предварительного анкетирования участников

Результат

В результате компания резко повысила оборот продаж. Многие клиенты стали рекомендовать компанию своим знакомым (сработала внутренняя реклама).

Таким образом, определение потребностей в корпоративном обучении с учетом модели менеджмента позволит

- «увязать» потребность в обучении и развитии персонала ресурсов с решением стратегических задач на уровне всей организации;
- «замотивировать» сотрудников компании на активную вовлеченность в процесс обучения и его поддержку;
- разработать «запасные» варианты обучения.

Список литературы

Рыженкова И. К. Основы современного менеджмента. – Москва: Высшая Коммерческая школа, 2000.

Рыженкова И. К. Определение потребностей в обучении в московских и региональных компаниях // Справочник по управлению персоналом. – 2002. - № 2. - С. 79-87.

Рыженкова И. К. Актуальные проблемы адаптации западных технологий управления в российских компаниях // Проблемы социальной рыночной экономики: Научно-публицистический сборник. – Москва, 2002. - Выпуск 19. - С. 36-44.

ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМИ ФИНАНСАМИ. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

*Савина О. Н.
ВПИ (филиал) ВолгГТУ*

Укрепление финансовых основ местного самоуправления невозможно без совершенствования межбюджетных отношений, что связано с закреплением необходимых доходных и расходных полномочий, бюджетных прав и гарантий финансовой самостоятельности органов местного самоуправления. Обеспеченность муниципалитетов местными финансовыми ресурсами напрямую зависит от развитости межбюджетных отношений. Централизация финансовых средств в федеральном бюджете и бюджетах субъектов федерации, наличие значительных встречных финансовых потоков между бюджетами всех уровней лишает органы самоуправления возможности решать жизненно важные для населения проблемы. Как известно, в настоящее время в системе межбюджетных отношений доминируют регулирующие налоги, в то время как доля закрепленных за муниципальными образованияами налоговых поступлений остается весьма низкой и не отвечает даже их минимальным потребностям. Такое состояние бюджетного регулирования приводит к дотационности многих бюджетов. Отнесение же новым Бюджетным кодексом всех доходов, поступающих в местные бюджеты к собственным, затушевывает проблему финансовой самостоятельности этих бюджетов, затрудняет управление доходами.

В соответствии с Бюджетным кодексом Российской Федерации и ст. 55 Закона РФ «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ» от 06 октября 2006 г. № 131 все доходы местных бюджетов являются собственными. К ним относятся:

- средства самообложения граждан;
- доходы от местных налогов и сборов;
- доходы от региональных налогов и сборов;
- доходы от федеральных налогов и сборов;
- средства финансовой помощи;
- доходы от имущества, находящегося в муниципальной собственности;
- часть прибыли муниципальных предприятий, остающейся после уплаты налогов и сборов;
- штрафы, относящиеся к компетенции органов местного самоуправления;
- добровольные пожертвования;
- иные поступления.

Таким образом, все поступления из вышестоящих бюджетов причислены к собственным доходам. Данное положение не является бесспорным, поскольку разграничение доходных источников на основе критерия принадлежности субъекту управления не может способствовать качественному анализу формирования доходной части бюджета, а значит и управления доходами бюджета. Необходимо исходить из того, может ли муниципальный орган власти воздействовать на величину этих источников, время их поступления в бюджет и направления использования.

Нами представляется возможность классифицировать данные источники доходов по способу их аккумуляции - на централизованные и децентрализованные. **Централизованные** доходы – это доходы, аккумулируемые в бюджете или внебюджетных фондах и распределяемые в соответствии с действующим законодательством. Они имеют характер всеобщих и обязательных платежей, за исключением добровольных пожертвований, но всем им присущ характер абстрактности. **Децентрализованные** – это доходы, образуемые