

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Профессия менеджера - это самая востребованная профессия на рынке труда. Ее появление тесно связано с переходом России к рыночной экономике. В начале 2000-х годов с помощью активных социально-экономических преобразований менеджмент стал ключевым моментом в развитии бизнеса. На сегодняшний день существует потребность в создании новейших методов управления, которые позволят организациям целесообразно использовать производственный рыночный потенциал, иметь преимущества перед конкурентами, обеспечить стратегическую устойчивость. В следствии этого остро встал вопрос о важности изучения направлений в развитии менеджмента, которые будут нацелены на решение проблем организационно-экономического развития предприятия [11, с.115].

Актуальность проблемы совершенствования системы менеджмента обуславливается также развитием инфраструктуры рынка, изменением характера выполняемых работ и содержанием труда.

Однако недостаточная степень развития внутреннего потенциала экономики страны, отсутствие условий и стимулов для развития человеческого капитала вынуждают вновь и вновь обращаться к проблемам системы менеджмента предприятий.

Объектом исследования в курсовой работе являются менеджмент и предпринимательство.

Предметом исследования в курсовой работе выступают механизмы и способы развития менеджмента и предпринимательства.

Целью курсовой работы является анализ понятие «менеджмент», изучение отличий менеджера и предпринимателя.

Для выполнения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть понятие и сущность менеджмента как системы управления;
- изучить особенности и отличия менеджера и предпринимателя;

- обобщить характеристику МКУ МС «Горстрой»;
- провести анализ организации менеджмента в МКУ МС «Горстрой»;
- определить предложения по совершенствованию менеджмента в МКУ МС «Горстрой».

Информационной базой исследования составили основные положения федеральных и региональных нормативно-правовых актов, регулирующие вопросы менеджмента организациях, сведения, публикуемые в периодической печати, данные глобальной информационной сети Интернет.

В работе применяются такие общенаучные методы исследования, как наблюдение, измерение, описание, сравнение, анализ, синтез, индукция, дедукция, аналогия и некоторые другие.

Структура работы. Курсовая работа включает в себя введение, три главы, в которых решаются поставленные исследовательские задачи, заключение, список использованной литературы.

1. Теоретические основы менеджмента и предпринимательства

1.1. Понятие и сущность менеджмента как системы управления

В современной специализированной литературе по вопросам управления можно встретить около двадцати различных определений понятия «менеджмент», что обусловлено постепенным ростом научных знаний в исследуемой области [12, с.108].

Термин «Менеджмент» ввел в 1900 году американский инженер Фредерик Уинслоу Тейлор, подразумевая под ним множество определений руководства и управления [19, с.76].

Значительный вклад в развитие понятийного аппарата менеджмента внес французский инженер Анри Файоль, который в 1916 году в своей книге «Общее и

промышленное управление» сформулировал основные принципы и функции управления. Согласно Файолю, управлять - это вести предприятие к цели, пытаясь наилучшим образом использовать его ресурсы.

Дальнейшее развитие менеджмент получил в работах Макса Вебера, Энрике Мэйо, Дэвида Макгрегора, Питера Друкера и других авторов.

В России развитием теории менеджмента занимались такие ученые как А.К. Гастев, сформулировавший концепцию трудовых установок, П.М. Керженцев, рассматривающий вопросы научной организации труда. Однако, понятие «менеджмент» вошло в широкое употребление лишь в конце 80-х годов прошлого столетия в связи с переходом от административно-командной системы управления к рыночной.

Менеджмент как наука представляет собой область человеческого знания, позволяющую осуществлять управленческую функцию [7, с.155]. Менеджмент включает в себя также знания множества других наук - экономики, психологии, социологии, инноватики, кибернетики и др. Менеджмент как наука базируется на практическом опыте управления и содержит принципы, способы и методы управления [12, с.109].

Менеджмент как процесс предполагает выполнение различных функций, реализуя которые менеджеры обеспечивают условия для эффективной деятельности сотрудников организации и достижение результатов в соответствии с поставленными целями. К числу таких функций следует отнести планирование, прогнозирование, организация, мотивация и стимулирование, контроль. Для реализации этих функций применяется большое количество методов.

Широко распространено понимание менеджмента как искусства. Такой подход базируется на понимании, что организации представляют собой сложные системы, функционирующие в условиях воздействия совокупности разнообразных факторов внешней и внутренней среды, а умение управлять столь сложным механизмом требует профессиональной подготовки высокого уровня. Поэтому менеджмент как искусство опирается на талант руководителя, его незаурядные личные качества и уровень профессиональной подготовки. Управление людьми предполагает использование не только научных знаний, но специфических способов воздействия [2, с.14].

В настоящее время существует три основных подхода к менеджменту [23, с.140]:

1. Процессный подход, появившийся в 20-е годы XX века и рассматривающий менеджмент как серию непрерывных взаимосвязанных действий, направленных на достижение целей организации. Каждое из этих действий - управленческая функция, состоящая из операций и процедур.
2. Системный подход появился в 50-е годы XX века. Данный подход используется для изучения сложных системных объектов и управления ими. Применение данного метода позволяет рассматривать организацию как систему, состоящую из множества подсистем и элементов, взаимосвязей между ними.
3. Ситуационный подход, сложившийся в 60-е годы XX века, предполагает, что каждая управленческая ситуация уникальна и не существует одного набора принципов и методов ее разрешения. Такой подход отвергает наличие универсальных методов управления, опираясь в большей степени на значение переменных факторов.

Главной целью менеджмента является эффективное управление организацией, ориентированное на достижение поставленных целей, а также получение прибыли [6, с.71].

Исходя из поставленных целей, определяют задачи. К числу задач менеджмента организации относят [2, с.17]:

1. Разработка стратегии, миссии, целей и задач организации.
2. Построение организационной структуры.
3. Эффективное распределение ресурсов предприятия.
4. Организация производства товаров и услуг.
5. Стимулирование труда работников.
6. Осуществление контроля за деятельностью.

Система менеджмента - совокупность всех элементов организации, их взаимосвязей и процессов, обеспечивающих планомерное развитие и полноценное функционирование организации [8, с.75].

К свойствам системы менеджмента относят [16, с.328]:

1. Целостность, т.е. единство всех элементов системы, достигающееся за счет построения связей. Каждый элемент системы вносит свой вклад в ее деятельность и способствует достижению общей цели.
2. Организованность - свойство, заключающееся в наличии четкого плана действия и его неотступном соблюдении и позволяющее эффективно распределять имеющиеся ресурсы.

3. Функциональность, т.е. набор возможностей, представляемых данной системой.
4. Структурность, которая выражается в особом расположении структурных единиц, т.е. построении организационной структуры.

В условиях рыночной экономики принято говорить, что система менеджмента является результатом действия, как самой организации, так и внешних факторов, следовательно, организацию рассматривают как открытую систему. В таком случае успех ее деятельности зависит во многом от того, как предприятие приспособится к влиянию внешней среды [13, с.57].

В целом под методом понимают совокупность приемов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных организацией целей. Данные способы позволяют упорядочить, целенаправить и эффективно организовать выполнение функций менеджмента при принятии управленческих решений.

Классифицируя методы менеджмента, можно их разделить на четыре группы: организационные, административные, экономические и социально-психологические.

Методы можно разделять и по принципу их воздействия, например, прямого и косвенного. Методы прямого воздействия по большей части отражают административную деятельность, а методы косвенные - неформальное управление.

Чтобы ясно представить инструментарий указанных методов можно обратиться к следующей общеизвестной таблице (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Методы менеджмента [10, с.117]

Организационные	Административные	Экономические	Социально-психологические
Проектирование	Власть	Выгода	Моральный климат
Ориентация	Принуждение	Вознаграждение	Саморегулирование

Отличительные черты современного менеджера [22, с.55]:

1. быстро реагировать на новые изменения в системе управления организацией: изменения функций, структуры и методов работы органов управления;
2. применять в управлении организацией экономические, инновационные, и другие методы, которые способствуют повышению эффективности предприятия, рациональному распределению ресурсов организации: денег, рабочей силы, сырья, топлива, материалов, рабочего времени, интеллектуальных возможностей и организаторских способностей персонала;
3. уметь прогнозировать экономическую ситуацию, идти на разумный риск, быть новатором новых товаров и услуг.

Вне зависимости от того, сколько существует уровней управления, менеджеров традиционно делят на три категории (рис.1.1). Согласно определению Парсонса, менеджеры на техническом уровне занимаются обеспечением персонала эффективной работой без срывов в производстве продукции или оказания услуг. Менеджеры управленческого уровня координируют и управляют внутренними процессами организации, согласовывают формы деятельности и взаимодействия всех подразделений [17, с.4].



Рис.1.1. Уровни управления [1, с.242]

К предпринимателям относятся, прежде всего, владельцы компаний, менеджеры, не являющиеся их собственниками, а так же организаторы бизнеса. Очень близким к понятию «предприниматель» является понятие «менеджер», «управленец» [25,

с.117].

Бизнесмен отличается от менеджера, тем, что он владелец капитала, деловой человек, в подчинении которого никто не находится, или крупный собственник, который не занимает никакой постоянной должности в организации, но является владельцем ее акций. Менеджер же обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди [15, с.91].

Таким образом, предприниматель в отличие от менеджера является основной фигурой рыночных отношений, инновационная деятельность которого связана с постоянным материальным риском при организации нового предприятия или разработкой новой идеи, новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу в условиях неопределенности рынка.

Бизнесмен в отличие от предпринимателя и менеджера, является субъектом рыночных отношений, деловая активность которого связана с наличием капитала, возможно не в денежной форме, которая направлена на решение задач, связанных с осуществлением операций обмена товаров и услуг между уже существующими рыночными структурами.

Общими в работе менеджера и предпринимателя можно выделить следующие характеристики: оба выполняют цели, поставленные ими перед предприятием; применяют определенные способы и методы управления; планируют, координируют и контролируют деятельность работников предприятия.

2. Практические особенности развития менеджмента и предпринимательства на примере Муниципального казенного учреждения муниципального строительства «Горстрой» г. Москва

2.1. Характеристика деятельности Муниципального казенного учреждения муниципального строительства «Горстрой» г.

Москва

МКУ МС «Горстрой» г. Москва предоставляет заказчикам услуги и товары в направлении Государственный контроль качества продукции и услуг. Находится по адресу Сиреневый бульвар, 10 в Троицке, в 1.5 км от станции метро Первомайская.

Генеральный директор

Главный бухгалтер

Экономисты

Бухгалтеры, бухгалтеры-кассиры

Руководитель отдела продаж

Отдел продаж

Отдел кадров

Договорной отдел

Отдел снабжения

Отдел логистики

Производственный цех

Отдел технологов и лаборатория

Рабочие

Рис. 2.1. Организационная структура МКУ МС «Горстрой»

Основным направлением деятельности МКУ МС «Горстрой» является комплексное обеспечение объектов строительства Москвы и Московской области б/у, с хранения, некондиционными и новыми железобетонными изделиями (ЖБИ).

Поставки материалов осуществляются по следующим товарным группам:

1. Б/у ,с хранения, некондиционные железобетонные изделия:

-дорожные плиты б у (ПДН 62,61,5, ПД 31,31,5,32,ПДП 31,75);

-аэродромные плиты б/у (ПАГ 14,ПАГ 18,ПАГ 20);

-фундаментные блоки бу (ФБС);

-плиты перекрытия б/у (ПК, ПНО, ПБ,ПП);

-панели заборов бу (ПО-2, ПО-3, П-6 в, ФО-2);

-сваи с хранения и новые сечений 3030, 3535 и прочих, ригеля, балки, перемычки и т.д.

2. ЖБИ с производства (полный спектр железобетонных изделий с дисконтом от ведущих российских производителей).

3. Нерудные материалы (вторичный щебень, асфальтная крошка, асфальтный скол, кирпичный бой и т.д.).

Управление МКУ МС «Горстрой» Москва осуществляется в соответствии с Уставом, Организационная структура МКУ МС «Горстрой» представлена на рисунке 2.1. Ее анализ позволяет сделать вывод о линейно-функциональной принадлежности. При линейно-функциональной (штабной) структуре линейный руководитель формирует штаб, состоящий из функциональных отделов, бюро, групп, отдельных специалистов, которые отвечают за конкретные функции управления (главным образом за сбор, анализ информации и подготовку управленческих решений). Это требует создания совещательных органов, в которых линейные руководители совместно с функциональными согласуют свои действия и решения. С одной стороны это обеспечивает более глубокую и детальную проработку управленческих решений, а с другой - усложняет процесс управления и увеличивает расходы.

Безусловным достоинством рассматриваемой организационной структуры является ее гибкость. Линейно-функциональная организация обеспечивает достаточные возможности реструктуризации линейных подразделений по мере роста организации, изменения технологии, отделения родственных производств. С развитием предприятия изменяется и «набор» функциональных отделов, а также содержание выполняемых ими задач. Заметим здесь же, что само выделение функциональных подразделений придает особую значимость выполняемым ими операциям и ведет к повышению роли и значения управленцев в организации.

Наряду с достоинствами, у линейно-функциональных структур имеются и существенные недостатки, к которым можно отнести:

1. проблемы межфункциональной координации, что порождает определенную конфликтность между службами, стремление возвыситься в ряду равных;
2. узкая специализация работников, которая сужает горизонт их профессионального видения, принижает общеорганизационные цели и замыслы до функциональных;
3. ограничение возможности профессионального развития функциональных и особенно линейных руководителей (последние освобождаются от специализированных управленческих функций, сосредотачивая свое внимание на проблемах собственно производства);
4. как правило, недостаточность полномочий у функциональных и линейных руководителей, которые «выталкивают» принятие решения на уровень вышестоящего руководителя, тем самым, перегружая его текущими проблемами.

Следует отметить, что не все из вышеперечисленных проблем, характерных для организаций такого типа, проявляются в МКУ МС «Горстрой». Для предприятия характерно наличие проблемы межфункциональной координации, которая особенно проявляется между сотрудниками подразделения снабжения и производственного подразделения.

Таким образом, для клиентов МКУ МС «Горстрой» предоставляет полный комплекс снабжения текущих потребностей в строительном материале. В качестве услуг МКУ МС «Горстрой» производит работы по слому/демонтажу зданий/сооружений любой сложности и удаленности от Московского региона.

2.2. Анализ организации менеджмента в МКУ МС «Горстрой»

Должностные лица МКУ МС «Горстрой» издают распоряжения и приказы по вопросам своей деятельности.

В рамках данного параграфа мы рассмотрели структуру персонала МКУ МС «Горстрой» по возрасту, которая представлена на рисунке 2.2.

Возраст коллектива свидетельствует о том, что МКУ МС «Горстрой» обладает потенциалом развития коллектива на 15 лет.

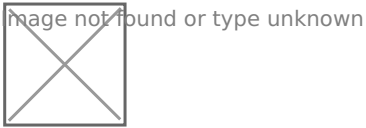


Рис. 2.2. Структура персонала МКУ МС «Горстрой» по возрасту, %

Рассмотрим уровень образования на рисунке 2.3. По итогам данных рисунка 2.3 можно сделать вывод, что уровень образования в течение всего исследуемого периода достаточно высокий. Одно и более одного высшего образования имеют сотрудники, возраст которых находится в пределах 30-50 лет.

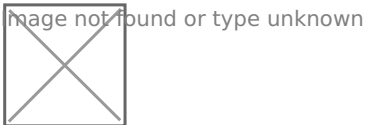


Рис. 2.3. Структура персонала МКУ МС «Горстрой» по уровню образования, %

Распределение персонала по категориям в исследуемый период в МКУ МС «Горстрой» представлено на рис. 2.4.

Структура персонала по категориям также не претерпела значительных изменений. Так, доля руководящих специалистов увеличилась на 1% за счет уменьшения категории «специалист».

Структура персонала по стажу работы приведена на рисунке 2.5.

Структура персонала по стажу работы показала, что большая часть сотрудников работает не более трех лет, что подтверждает наши выводы о высокой текучести кадров и свидетельствует об «утечке» профессиональных кадров из учреждения.

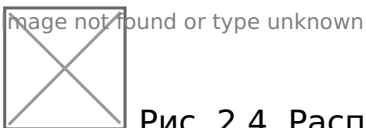


Рис. 2.4. Распределение персонала МКУ МС «Горстрой» по категориям

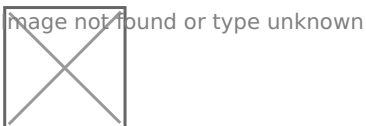


Рис. 2.5. Распределение персонала МКУ МС «Горстрой» по стажу работы

Более детальное изучение проблемы обусловило исследование состава персонала по полу, что показано на рисунке 2.6.

Исследование состава персонала по полу выявило особенность коллектива МКУ МС «Горстрой» – преимущественно женский коллектив, а управление женским коллективом должно учитывать гендерные особенности работников.

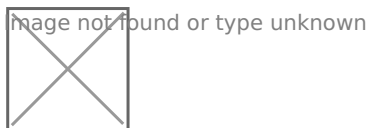


Рис. 2.6. Распределение персонала МКУ МС «Горстрой» по полу

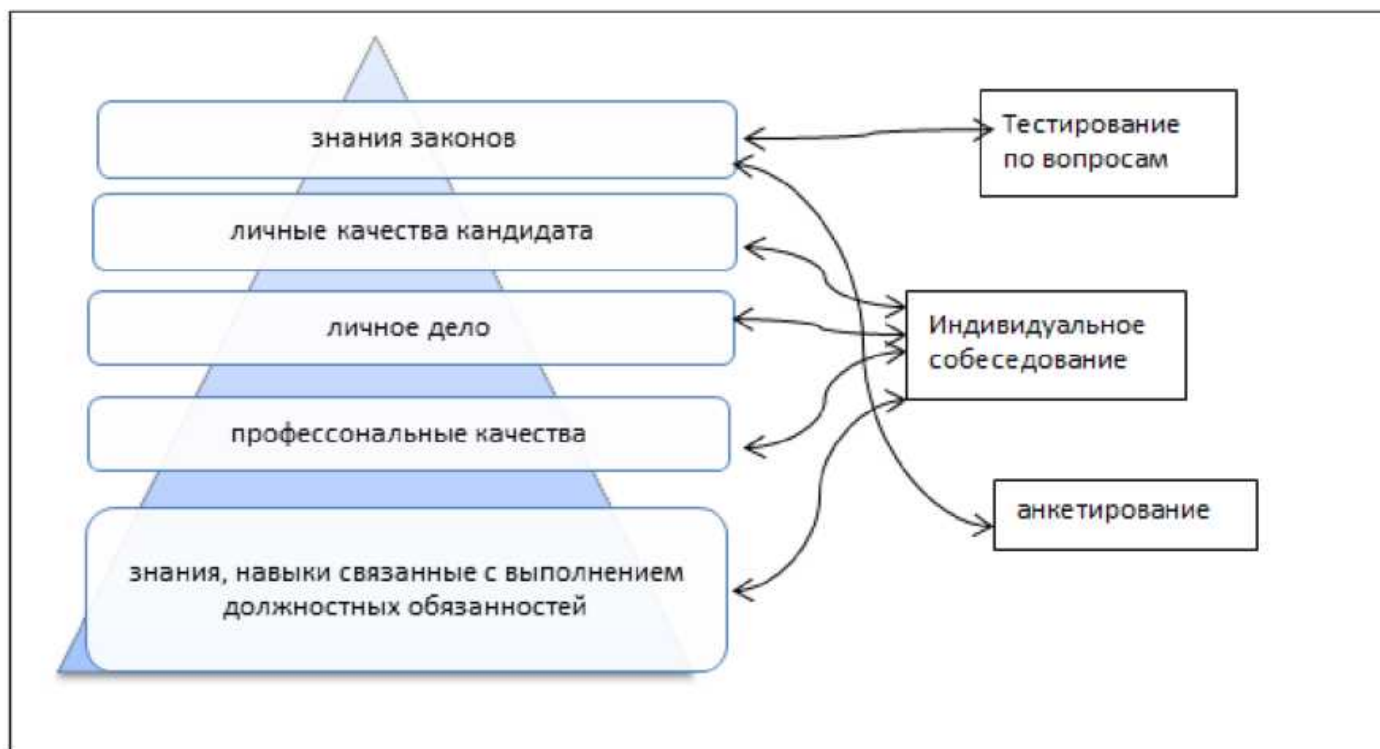


Рис. 2.7. Схема конкурсной процедуры

Назначение на должности муниципальной службы высококвалифицированных специалистов. На основе статьи 17 ФЗ № 25 порядок проведения конкурса на замещение должности муниципальной службы устанавливается муниципальным правовым актом, принимаемым представительным органом муниципального образования.

Конкурсная процедура призвана обеспечить открытость и доступность поступления на муниципальную службу. Но не всегда соблюдается это правило и присутствует коррупционная составляющая.

На основе конкурсной процедуры можно составить схему, отражающую области, которые оцениваются в ходе конкурсных процедур у кандидатов и способами конкурсной процедуры.

Если уровень знания законов, профессиональные качества можно определить с помощью тестирования по вопросам, анкетированию, индивидуальному собеседованию, то определить личные качества кандидата и умения, навыки его связанные с должностными обязанностями очень сложно.

На муниципальной службе муниципальный служащий должен строго следовать должностному регламенту, который устанавливает строгие рамки их профессиональной деятельности. А чтобы продвигаться по службе, развиваться творчески приходится выходить за пределы установленных рамок.

Аттестация для муниципальных служащих проходит 2 раза в год с учетом должности муниципального служащего, по его должностным обязанностям, новым подходам.

Программа повышения квалификации присылается с МКУ МС «Горстрой» на 1 год. Каждый год эта программа разная, все зависит от финансирования. В МКУ МС «Горстрой» есть несколько узкопрофильных программ для юристов, экономистов, технологов, строителей. Эти программы в отделе кадров не хранятся. Они отдаются работникам, когда они идут на повышение квалификации. Наиболее актуальными темами повышения квалификации являются антикоррупционная тема, информационные технологии в муниципальном управлении, общие вопросы муниципальной службы и изменения для муниципалитетов. Программа повышения квалификации зависит от возможности финансирования, а этот вопрос является очень острым, так как существует постоянный недостаток финансовых средств.

Важным курсом кадровой политики на сегодняшний день становится увеличение высококлассных специалистов, повышение их профессиональной квалификации, что будет содействовать формированию в сфере профессионального, устойчивого и авторитетного для общественного мнения корпуса муниципальных служащих. Если не проводить целенаправленную работу по совершенствованию кадрового обеспечения органов местного самоуправления процедура реформирования затянется на продолжительные годы.

Для качественной профессиональной подготовки муниципальных служащих важны следующие элементы:

1. уверенность и свободное владение информационными технологиями;
2. всестороннее развитие, знание аспектов психологии, экономики, права, социологии, этики и т.д.;
3. высокий уровень компетентности в профессиональной деятельности;
4. стремление и желание развиваться, совершенствоваться;
5. активная жизненная позиция.

В формировании кадрового резерва помогает личный контакт и жизненный опыт начальника отдела кадровой и муниципальной службы. Все кто приходит на работу хотят сразу высокую заработную плату, но зарплаты в МКУ МС «Горстрой» не высокие. По нашим наблюдениям, кандидаты разносторонне не развиты, это является их большим недостатком. Кандидатам необходимо развивать в себе «мягкие навыки»- личные качества, которые помогают эффективно и гармонично взаимодействовать с другими людьми. «Мягкие навыки» это приобретенные навыки, которые человек получает из личного опыта, дополнительного образования и использует их для дальнейшего развития в своей профессиональной деятельности. Именно поэтому они ценятся при приеме на работу.

Конкурс, проводимый для замещения вакантных должностей, часто носит формальный характер и стоит вопрос в объективной оценке кандидатов. Базовые кадровые технологии как оценка, отбор персонала и управление карьерой являются слабым местом муниципальной службы. Работодатель осуществляет отбор, набор и найм персонала, отдел кадров может подавать только предложения по кандидатам. Руководитель отдела уже принимает решение брать или нет работника.

Решением этих проблем является разработка на муниципальном уровне грамотных методик проведения конкурсных процедур.

За последние 3 года в МКУ МС «Горстрой» автоматизировалась пропускная система, которая повышает ответственность сотрудников, приобщает их к дисциплинированности, требует соблюдение трудового распорядка дня. Эту систему предложил начальник отдела кадров.

Таким образом, штат МКУ МС «Горстрой» полностью укомплектован, на предприятии хорошая трудовая дисциплина, уровень образования персонала высокий, возраст сотрудников в основном до 40 лет. В целом кадровое обеспечение, конечно же, есть, но недостаточные финансы ограничивают в развитии. Необходимо выделять больше финансовых средств на развитие

кадрового обеспечения.

3. Пути совершенствования менеджмента в МКУ МС «Горстрой»

3.1. Оценка эффективности менеджмента

Для оценки состояния менеджмента в МКУ МС «Горстрой» нами был проведен опрос сотрудников. В опросе приняли участие 25 человек. Участникам опроса были заданы три вопроса:

1. Что является преимущественными параметрами оценки труда служащих - высокое качество работы, профессиональное развитие или профессиональное образование?

Варианты ответов:

- профессиональное развитие
- высокое качество работы
- профессиональное образование

2. Как Вы считаете, что является причиной низкого профессионализма в работе?

Варианты ответов:

- недостатки в работе кадровой службы по формированию профессионального состава
- отбор неквалифицированных кадров по знакомству и родству
- недостаточный объем мероприятий по повышению квалификации в ответ на частые изменения в работе.

3. Какой, на Ваш взгляд уровень профессионализма у служащих?

Варианты ответов:

- скорее низкий, чем высокий

- скорее высокий, чем низкий.

Результаты опроса приведены на рисунке 3.1.

Итак, на вопрос «Что является преимущественными параметрами оценки труда служащих высокое качество работы, профессиональное развитие или профессиональное образование?» большинство респондентов ответили, что профессиональное развитие, так как высокое качество работы без достаточной профессиональной подготовки невозможно.

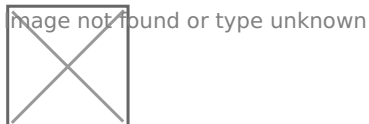


Рис. 3.1. Итоги опроса сотрудников по ответу на вопрос «Что является преимущественными параметрами оценки труда служащих - высокое качество работы, профессиональное развитие или профессиональное образование?»

Профессионализм сотрудников 65% респонденты оценили, как скорее низкий, чем высокий.

Итоги опроса показали, что треть сотрудников МКУ МС «Горстрой» не проходили обучение более пяти лет. При этом сотрудники осознают необходимость развития и приобретения новых навыков для обеспечения более качественной работы.

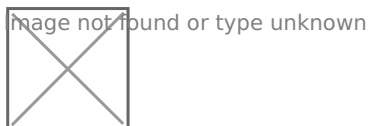


Рис. 3.2. Итоги опроса сотрудников по ответу на вопрос «Причины низкого профессионализма в работе»

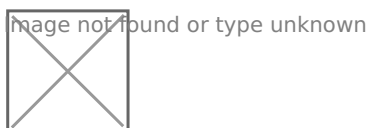


Рис. 3.3. Итоги опроса сотрудников по ответу на вопрос «Причины низкого профессионализма в работе»

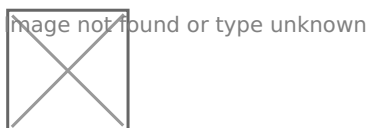


Рис. 3.4. Итоги опроса сотрудников по ответу на вопрос «Необходимо ли обучение по повышению квалификации»

Таким образом, необходимо подчеркнуть, что проведенное исследование особенностей кадрового обеспечения и кадровой политики МКУ МС «Горстрой» свидетельствует о том, что организацию профессионального развития и повышения качества работы служащих необходимо решать с точки зрения соотношения квалификации и уровня профессиональных задач. В соответствии с этим необходимо тщательно исследовать качественные изменения мотивации служащих, ее основы, принципы, структуру мотивов, механизмы формирования и совершенствования. Основной причиной снижения мотивации служащих МКУ МС «Горстрой» в повышении качества профессиональной деятельности и профессиональном развитии является незаинтересованность в выполнении профессиональных задач и отрицательное отношение к повышению профессионализма, квалификации в силу отсутствия осознанности личной значимости продуктивной работы и обучения, непонимание твердых целей развития, определенная неуверенность в будущем профессиональном пути.

3.2. Предложения по совершенствованию менеджмента в МКУ МС «Горстрой»

Для совершенствования современной системы менеджмента в МКУ МС «Горстрой» необходимо изменить характер управленческого воздействия на муниципального служащего, используя одновременно комплекс моральных и материальных стимулов к профессиональному росту, дифференцированный подход к муниципальным служащим.

Определенный вектор и цели профессионального развития муниципального служащего в любом случае предполагают достижение определенных целевых результатов, достижений, показателей. В соответствии с этим и избираются методы и приемы мотивации, способствующие их достижению. В данных мероприятиях должен быть отражен в результате реальные результаты профессионального развития и достижений муниципального служащего. В этой связи при разработке направлений мотивации важно установить показатели и критерии развития муниципального служащего, которые в результате реализации направлений мотивации будут достигнуты, служа определенным ориентиром дальнейшего профессионального развития.

В результате общие цели мотивации муниципального служащего преобразуются в конкретные показатели достижений, эффективности, уровня профессионального развития конкретного муниципального служащего, а совокупность направлений, способствующих достижению целевых показателей, определяется в зависимости от различных факторов [14, с.114]:

- возраст и уровень образования муниципального служащего;
- особенности начального уровня мотивации;
- должность, опыт работы в системе управления;
- должные перспективы, карьерные устремления, планы;
- научная работа и т.д.

Необходимо особое внимание уделить формированию резерва. С целью совершенствования процессов развития персонала и его продвижения как муниципальных служащих конкретного органа необходимо начальное звено управленческого кадрового резерва образовывать именно на уровне органов власти. Для этого важно разработать соответствующее положение о кадровом резерве на уровне органа власти, определить основные этапы его формирования, сроки реализации, ответственных лиц - таблица 3.1. Это позволит быстро и своевременно решать кадровые вопросы в рамках отдельно взятого учреждения и одновременно мотивировать муниципальных служащих на повышение качества работы для включения в резерв.

Схему и основные этапы формирования такого резерва представим в виде таблицы 3.1.

Таблица 3.1

План-график формирования кадрового резерва МКУ МС «Горстрой»

№ п/п	Этапы формирования кадрового резерва	Ответственные исполнители	Сроки реализации этапа
1	Определение потребности в кадровом резерве	Руководство	

2	Формирование документации - Положение о кадровом резерве	Отдел кадров
3	Составление списка конкретных должностей, для которых нужно подготовить резервистов	Отдел кадров Руководители подразделений
4	Разработка профилей должностей, на которые собираемся готовить резервистов	Отдел кадров
5	Первичный отбор кандидатов	Отдел кадров Руководители подразделений
6	Оценка кандидатов	Отдел кадров Руководство
7	Формирование текущего и перспективного резерва	Отдел кадров
8	Формирование плана развития резервистов	Руководство

Для организации развития муниципальных служащих в рамках управленческого резерва необходимо [20, с.164]:

1. Составить профессиограммы для руководящих сотрудников.
2. Сформировать на основе профессиограммы для каждого сотрудника индивидуальный план карьерного развития и роста.
3. Наметить план профессионального обучения и развития муниципального служащего.
4. Разработать лист оценки эффективности обучения.

5. Анализировать результаты обучения и карьерного развития во взаимосвязи и динамике.

Для формирования кадрового резерва и развития мотивации муниципальных служащих МКУ МС «Горстрой» необходимо также более эффективно использовать научный потенциал.

Профессиональное развитие, качественное обучение по мере необходимости, постоянное повышение квалификации для муниципального служащего МКУ МС «Горстрой» выступают тем мотивационным механизмом, который эффективно работает в любых жизненных обстоятельствах и при любом опыте и стаже работы. Система муниципального управления в качестве науки и практической деятельности является довольно подвижной сферой деятельности, постоянно развивающейся, изменяющейся под влиянием использования современных методов, технологий, направлений деятельности. Владение знаниями, умениями, навыками соответствующего уровня позволяет муниципальному служащему не только качественно, быстро, продуктивно выполнять свои профессиональные обязанности, но и обладать определенным уровнем самооценки, а также представлять собой востребованного сотрудника. В соответствии с этим профессиональное обучение является важным элементом профессиональной деятельности муниципальных служащих. Выбирая виды, методы, формы обучения, образовательные организации необходимо учитывать:

- требования к обучению;
- особенности, направления обучения;
- требуемый результат.

В этой связи в процессе организации обучения муниципальных служащих МКУ МС «Горстрой» необходимо осуществить следующие мероприятия:

1. сформировать муниципальный заказ на повышение квалификации муниципальных служащих, определить его параметры, особенности размещения, особенности контроля исполнения;
2. сформировать нормативно-правовые основы обучения и повышения квалификации муниципальных служащих;
3. заключить договоры с учебными заведениями, преподавателями;
4. заключить дополнительные договоры с сотрудниками об обучении и повышении квалификации;
5. организовать обмен опытом между муниципальными образованиями региона;

6. организовать тематические лекции, семинары, научные конференции;
7. организовать подбор литературы и публикаций в периодической печати по различным профилям службы;
8. сформировать перечень и реферативный перечень новых изданий, монографий, статистических сборников;
9. готовить периодические информационно-аналитические обзоры по изменениям законодательства;
10. разработать проект программы (или раздела программы) по профессиональному дополнительному образованию муниципальных служащих.

Одним из перспективных направлений повышения уровня мотивации муниципальных служащих МКУ МС «Горстрой» является вовлечение в муниципальное образование молодежи. Интересен в этой связи опыт Воронежской области, в рамках организации муниципального управления в которой используется проектный подход для выявления наиболее талантливой, активной и творческой молодежи, обладающей необходимым управленческим потенциалом и активной гражданской позицией посредством проведения ежегодного регионального конкурса «Взгляд молодых на проблемы местного самоуправления». Все виды работ проводятся на основе использования метода проектного управления. Основные цели его реализации определяются следующими положениями:

- популяризация и пропаганда среди молодежи необходимых и актуальных знаний об особенностях местного самоуправления и формирование условий для творческого развития молодого поколения и участия в преобразовании системы муниципального управления;
- выявление молодых людей с лидерскими качествами и задатками, организационно-управленческими способностями в целях вовлечения ее в муниципальное управление путем профессиональной ориентации и включения в муниципальный кадровый резерв.

Мы предлагаем разработать кейсовые задачи для муниципальных служащих, которые помогут виртуально моделировать ситуации по решению важных управленческих, должностных задач.

Государство на протяжении уже многих лет старается снизить уровень коррупции в стране, в частности коррупции среди чиновников, должностных лиц на муниципальной службе. Такой метод будет очень уместен в этой задаче и поможет

на ранних стадиях выявить склонность личности к коррупции, девиантному поведению.

Для повышения престижа высококвалифицированных кадров МКУ МС «Горстрой» мы предлагаем проводить конкурс профессионального мастерства для муниципальной службы МКУ МС «Горстрой». Такое мероприятие будет проходить раз в год, все желающие муниципальные служащие МКУ МС «Горстрой» смогут поучаствовать.

Муниципальные служащие МКУ МС «Горстрой» должны быть профессионалами в своей деятельности, брать ответственность, принимать решения. Но без «мягких» навыков (soft-skills) это не приведет к масштабированию успеха. Многие задумывались над тем, что они бы хотели всегда хорошо говорить, выполнять какие либо задачи, выступать, принимать решения, решать сложные вопросы, хорошо зарабатывать, уметь убеждать. За время учебы в школе, институте, к сожалению, мы совсем не обрели навык саморазвития, делали только то, что требовали от нас. Система образования построена так, что требуется только учить, не думая и не совершать ошибок. Отсюда большая часть населения боится или не умеет отстаивать свою точку зрения, позицию, права, анализировать ситуацию, принимать взвешенные и правильные решения. Происходит то, что многие люди сталкиваются с тем, что обучение для них это ноша. В действительности обучение - это важный, интересный процесс в жизни человека, который хочет развиваться, совершенствоваться, строить свою профессиональную деятельность и стать лучшим в этом [24].

Мы предлагаем развивать Soft skills навыки у муниципальных служащих МКУ МС «Горстрой» в целях повышения эффективности от их деятельности, раскрытия каждого муниципального служащего, развития кадрового потенциала муниципальной службы. Так же и не нужно забывать про «твердые» навыки (hard skills), технические навыки, связанные с выполнением определенной деятельностью [21]. На рисунке 3.5 представлены «мягкие» и «твердые» навыки.

Эффективнее использовать рабочее время муниципальных служащих. Существуют соответствующие административные регламентации, которые призваны четко обозначать полномочия, последовательность действий, функциональные обязанности сотрудников, сроки оказания определенных услуг и оформления документации [3].



Рис. 3.5. «Мягкие» и «твердые» навыки для муниципальных служащих

Использовать систему 5С- технология создания эффективного рабочего места для улучшения работоспособности, эффективности, тайм- менеджмента. Это интересная японская технология, которая найдет свое применение и в муниципальной службе при создании, ведении рабочего места сотрудника [5]. Состоит она из 5 слов на букву «с», которые представлены на рисунке 3.6.

Сортировка заключается в умении отделить нужные предметы от ненужных. Рационально расположи все предметы, поместив их на нужные места. Поддерживай чистоту и порядок рабочего места. За счет стандартизации соблюдай аккуратность верхних трех правил. Выработай у себя привычку установленных процедур и совершенствуй их.

Муниципальная служба должна рассматривать и применять лучшие практики управления, даже из бизнеса. Лидеры в этом - японские управленцы, которые пропагандируют Кайдзен-философию. Слово «кай» означает перемена, а «дзен» - мудрость. Автором этой концепции является Масааки Имаи. Слово «кайдзен» означает непрерывное совершенствование, наша жизнь должна быть направлена на постоянное улучшение [18].

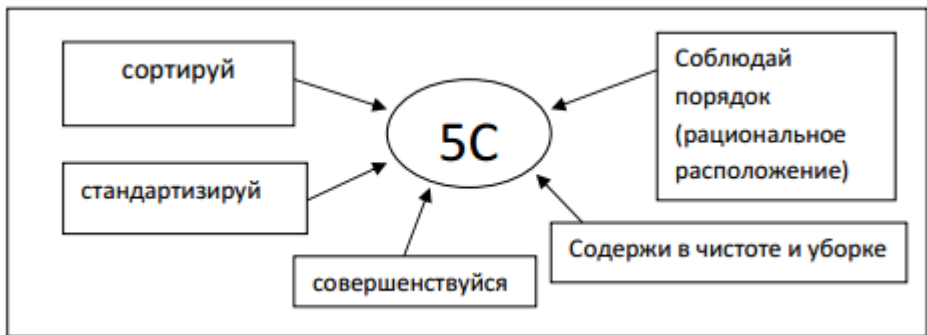


Рис 3.6. Система 5С

Мы предлагаем использовать метод Кайдзен-философии для поддержания высококвалифицированных кадров и развития личности муниципального служащего МКУ МС «Горстрой», что благоприятно и эффективно скажется на его профессиональной деятельности [26]. Это философия непрерывного совершенствования. Сотрудник сам по своей воле совершенствует свою деятельность и знания.

Таким образом, совокупность предложенных направлений совершенствования работы в области формирования эффективного менеджмента в МКУ МС «Горстрой» выступает одним из направлений повышения престижа службы, формирования активной гражданской позиции молодого поколения, обеспечения вовлечения его в систему управления, повышения качества образования кадров, использования программных и проектных технологий для совершенствования системы мотивации труда и профессионального развития муниципальных служащих. Эти направления работы создадут необходимые основы для реформирования службы, формирования нового типа муниципального служащего, востребованного в современных условиях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование в рамках поставленной цели и выдвинутых задач позволило сделать основные теоретические и практические выводы и предложения в рамках представленной темы.

Современный менеджмент как система не может быть представлен как свод четко сформулированных правил, рецептов деятельности. Это в большей степени система наиболее общих фундаментальных представлений об организациях,

управленческая философия, нежели набор готовых инструкций и рекомендаций. Кроме того, следует учитывать, что менеджмент при всей универсальности своих принципов и функций, всегда выступает как детище и часть национальной культуры, а потому простое копирование опыта той или страны, как правило, не дает нужного результата.

Основной целью менеджмента является обеспечение гармонии в работе и развитии организации, т.е. согласованного и эффективного функционирования всех внутренних и внешних элементов организации. Цель управленческой деятельности заключается в нахождении форм, методов, средств и инструментов для достижения оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

Общими в работе менеджера и предпринимателя можно выделить следующие характеристики: оба выполняют цели, поставленные ими перед предприятием; применяют определенные способы и методы управления; планируют, координируют и контролируют деятельность работников предприятия.

Для клиентов МКУ МС «Горстрой» предоставляет полный комплекс снабжения текущих потребностей в строительном материале. В качестве услуг МКУ МС «Горстрой» производит работы по слому/демонтажу зданий/сооружений любой сложности и удаленности от Московского региона.

Штат МКУ МС «Горстрой» полностью укомплектован, на предприятии хорошая трудовая дисциплина, уровень образования персонала высокий, возраст сотрудников в основном до 40 лет. В целом кадровое обеспечение, конечно же, есть, но недостаточные финансы ограничивают в развитии. Необходимо выделять больше финансовых средств на развитие кадрового обеспечения.

Проведенное исследование особенностей менеджмента в МКУ МС «Горстрой» свидетельствует о том, что проблему профессионального развития и повышения качества работы служащих необходимо решать с точки зрения соотношения квалификации и уровня профессиональных задач. В соответствии с этим необходимо тщательно исследовать качественные изменения мотивации служащих, ее основы, принципы, структуру мотивов, механизмы формирования и совершенствования. Основной причиной снижения мотивации служащих МКУ МС «Горстрой» в повышении качества профессиональной деятельности и профессиональном развитии является незаинтересованность в выполнении профессиональных задач и отрицательное отношение к повышению профессионализма, квалификации в силу отсутствия осознанности личной

значимости продуктивной работы и обучения, непонимание твердых целей развития, определенная неуверенность в будущем профессиональном пути.

Совокупность предложенных направлений совершенствования работы в области формирования эффективного менеджмента в МКУ МС «Горстрой» выступает одним из направлений повышения престижа службы, формирования активной гражданской позиции молодого поколения, обеспечения вовлечения его в систему управления, повышения качества образования кадров, использования программных и проектных технологий для совершенствования системы мотивации труда и профессионального развития муниципальных служащих. Эти направления работы создадут необходимые основы для реформирования службы, формирования нового типа муниципального служащего, востребованного в современных условиях.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Арутюнян К.С. Понятия "управление" и "менеджмент" в современной философии (концептуальный анализ) // Личность. Культура. Общество. - 2018. Т. 20. - № 1-2. - С. 239-243.
2. Бородушко И.В. Основы менеджмента: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. И.В. Бородушко, В.В. Лукашевича. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТА - ДАНА, 2016. - С.14.
3. Гайдукова И.Б. Тайм-менеджмент государственного и муниципального служащего.2015 [Электронный ресурс]. - Режим доступа <https://docviewer.yandex.ru>.
4. Галенко Е.В. Сущность и содержание понятия «менеджмент»: субъект и объект // В книге: Экономика и современный менеджмент: теория, методология, практика Под общ. ред. Г. Ю. Гуляева. - Пенза, 2018. - С. 6-13.
5. Дубровина Я.И. Кадровый потенциал муниципальной службы. Журнал Научные труды Северо-Западного института управления. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации., М.,2016 [Электронный ресурс]. - Режим доступа https://elibrary.ru/download/elibrary_27677292_95095651.pdf.
6. Дудин М.Н., Романова Ю.А., Вольская Т.Е., Высоцкая Н.В., Сидоренко В.Н., Виноградова Н.А., Никишина И.В. Теория менеджмента. Учебное пособие для бакалавров и магистров. - М., 2019. - С.71.
7. Евграфова Л.Е. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента компании // Актуальные вопросы экономических наук. - 2013. - № 35. - С. 153 - 158.

8. Ефимова Л.С., Сучкова Е.Д. Современные подходы к сущности менеджмента // В сборнике: Социальные процессы в современном российском обществе: проблемы и перспективы Материалы Всероссийской с международным участием научной конференции. Министерство образования и науки Российской Федерации; Министерство образования Иркутской области; ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»; ФГБОУ ВО «Бурятский государственный университет»; Лаборатория управления развитием образования Комитета образования г. Читы. - 2017. - С. 71-76.
9. Жигун Л.А. Теория менеджмента: теория организации: учеб.пособие. - М.: ИНФРА - М, 2014. - С.34.
10. Жукова Е.О. Понятие менеджмента, его содержание и место в системе социально-экономических категорий // Вестник современных исследований. - 2019. - № 1.5 (28). - С. 116-117.
11. Зебзеева Л.Ф., Вострова А.А. Анализ системы управления персоналом на предприятии // В сборнике: Молодёжь Сибири - науке России Материалы международной научно-практической конференции. Составитель: Т.А. Кравченко, Главный редактор: Забуга В.Ф. - 2015. - С. 112-115.
12. Косьмин А.Д., Свинтицкий Н.В., Косьмина Е.А. Менеджмент. - М.: Академия, 2019. - С.108.
13. Кузнецов Ю.В., Мелякова Е.В. Теория организации: учебник для бакалавров. - М.: Издательство Юрайт, 2015. - С.57.
14. Ляхов Н.П., Адамская Л.В. Актуальные проблемы кадрового обеспечения органов местного самоуправления // Самоуправление. - 2019. Т. 2. - № 2 (115). - С. 113-115.
15. Макарова А.В. Менеджер и предприниматель в экономике // Студент. Аспирант. Исследователь. - 2018. - № 12 (42). - С. 84-93.
16. Максимов А.Н., Осипова А.Г. Управление и менеджмент, их сходства и различия, сущность данных понятий // Аллея науки. - 2018. Т. 5. - № 4 (20). - С. 328-331.
17. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.: учебник. - М., Дело, - 2019. - С.4.
18. Методика Кайдзен или принцип одной минуты [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://miuki.info/2015/08/yaponskaya-metodika-protivleni-kajdzen-ili-princip-1-minuty>.
19. Михалева Е.П. Менеджмент: конспект лекций. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Высшее образование; Юрайт-Издат, 2016. - С.76.
20. Мурзина И.А., Жуковская И.Л. Состояние кадрового обеспечения муниципальной службы: проблемы и пути развития // В сборнике: Student

- research сборник статей V Международного научно-практического конкурса. - 2019. - С. 163-165.
21. «Мягкие» и «жесткие» навыки [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://www.mental-skills.ru/synopses/6981.html>.
 22. Нестерова А.И. Современный менеджер: личность, творчество, профессионализм // В сборнике: Инновационные технологии управления сборник статей по материалам IV Всероссийской научно-практической конференции. Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина. - 2017. - С. 53-56.
 23. Окорочков В., Окорочков Р. Понятие современного менеджмента и условия его эффективности // Проблемы теории и практики управления. - 2017. - № 3. - С. 138-142.
 24. Шипилов В. Перечень навыков soft-skills и способы их развития.2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/soft-skills.shtml
 25. Экономика предприятия (организации): учебно-методическое пособие /Бородай В.А., Галенко Е.В., Дегтева Л.В., Дмитриева Е.Н., Дугин А.Н. и др. - Нижний Новгород: издательство «Профессиональная наука», - 2018. – С.117.
 26. Японская система управления Кайдзен. Использование интеллектуального потенциала сотрудников вместо дорогостоящих вложений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrportal.ru/blog/yaponskaya-sistema-upravleniya-kaydzen-ispolzovanieintellektualnogo-potenciala-sotrudnikov>.