

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»

Орский политехнический колледж

Г.И.МИРОНЧЕНКО

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Рекомендовано Ученым советом государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет» в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по программам среднего профессионального образования по специальностям «Менеджмент», «Программное обеспечение вычислительной техники и автоматизированных систем»

Оренбург 2008

УДК 005.95 (075.8)
ББК 65.291.6-21я 7
М 64

Рецензент

доктор экономических наук, профессор Л.В. Пасечникова

Миронченко, Г.И.
М 64 **Управленческая деятельность: учебное пособие /**
Г.И. Миронченко. – Оренбург:
ГОУ ОГУ, 2008.-141с.
ISBN

В пособии рассмотрены основы организации управления, концепции управления персоналом. В пособии дано последовательное изложение основных проблем, с которыми придется столкнуться будущему молодому руководителю на производстве при общении с сослуживцами, подчиненными, руководством и т.д.

Пособие содержит краткое изложение теоретических вопросов управленческой деятельности на уровне предприятия (организации), цеха, участка, также практические задания, тесты, задачи.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по программам среднего профессионального образования по специальностям 080501, 230105 при изучении дисциплины «Управление персоналом».

М 0605010201

ББК 65.291.6-21я 7

ISBN

© Миронченко Г.И., 2008
© ГОУ ОГУ, 2008

Содержание

Введение	4
1 Человек и организация	6
2 Планирование потребности трудовых ресурсов	21
3 Подбор и приём на работу	30
4 Формирование трудового коллектива	48
5 Профессиональное развитие и обучение персонала	57
6 Оценка персонала в организации	61
7 Профессиональное развитие и подготовка руководителей	73
8 Содержание труда работников управления	87
9 Планирование работы руководителя	97
10 Управленческие решения	113
Список использованных источников	129
Приложение А Голоссарий	131

Введение

Управление персоналом как социальная функция явилась объективным продолжением человеческой потребности и способности к самосохранению, но уже на более высоком уровне - уровне человеческих организаций. Поэтому для фирм, устремленных в будущее, в системе управления персоналом были найдены конкретные средства к самопознанию фирмы и необходимый инструментарий конструктивной реализации знания.

Управление персоналом жизненно обусловленная стратегическая функция, в течение XX века сформировавшаяся в самостоятельную структуру в ходе эволюции многообразных форм управления. Основной мерой прогресса и развития деятельности является человек с его потребностями, мотивациями и конкретными интересами. Поэтому и начался поиск конкретных управленческих параметров фирм, разработка систем управления как в краткосрочном (тактическом), так и в долгосрочном (стратегическом) планах и в их взаимосвязи.

Вышесказанное справедливо для общества, в котором среднее индивидуальное сознание мало отличается от общественного, не конфликтует с ним и не находится в непримиримой оппозиции. Это означает, что частные интересы в целом совпадают с интересами общества, а последние с интересами государства, т.е. во всех трех измерениях. Сегодня в России мы продолжаем в силу сложившихся стереотипов говорить об уровнях управления автоматически признавая приоритет интересов государства над интересами людей и человеческих организаций. Тоталитарное сознание - это не только продукт (как следствие), но и причина возникновения тоталитарных форм управления, которые, по существу, исключают подход к управлению с позиции концепций управления персоналом. Эти два подхода противостоят друг другу как системы диаметрально противоположных взглядов на человека, его место в обществе и государстве. Для тоталитарного мышления государство и его конкретные формы являются первичным звеном, основой всякой человеческой организации. Поэтому в таких системах управления человек неизбежно подгоняется под стандартные схемы, вытекающие из схемы управления государством, что неизбежно ведет к деперсонализации управления и вырождению его в абстрактные, а точнее, условные человеческие формы.

Люди, персонал, рабочие, служащие, работники, сотрудники, человеческие ресурсы; способность руководства фирмы осознать их значение и содействовать решению проблем управления персоналом; как вести бизнес, связанный с людьми - эти слова и мысли широко распространены в нашем современном обществе. Сегодня всевозможные популярные средства и панацеи для решения человеческих проблем неуклонно вытесняются профессиональным подходом в области управления персоналом.

Управление персоналом сосредоточено на рабочих и служащих, находящихся в организационной среде фирмы (предприятия, организации). Оно в целом касается руководителей низшего, среднего и высшего звеньев

управления. Крупные, средние и малые фирмы ясно осознают: для того, чтобы развиваться, преуспевать, сохранять здоровье людей и стабильность коллектива, они должны оптимизировать отдачу от вложений любых ресурсов, будь то ресурсы финансовые, материальные или человеческие.

После изучения предмета «Управление персоналом» Вы будете готовы:

- дать определение понятию «управление персоналом»;
- описать функции управления персоналом;
- объяснить, почему персонал является ключевым фактором в стратегических планах фирм;
- обсудить роль менеджеров и специалистов в осуществлении функций управления персоналом;
- перечислить направления деятельности структурных подразделений фирмы по управлению персоналом;
- описать, каким образом диагностическая модель может использоваться при изучении проблем управления персоналом;
- объяснить разницу между влиянием на управление персоналом внешних и внутренних условий деятельности предприятия;
- обсуждать роль, которую играет управление персоналом в реализации стратегических планов предприятия или организации;
- проанализировать, каким образом умелое управление персоналом воздействует на итоги работы предприятия.

1 Человек и организация

1.1 Роль организации в современном обществе, цели организации

1.2 Организационная структура и организационная культура

1.3 Организация и внешняя среда

1.4 Организационные ресурсы

1.5 Специфика управления человеческими ресурсами

1.6 Система управления персоналом

1.7 Стиль руководства

1.8 Контрольные вопросы

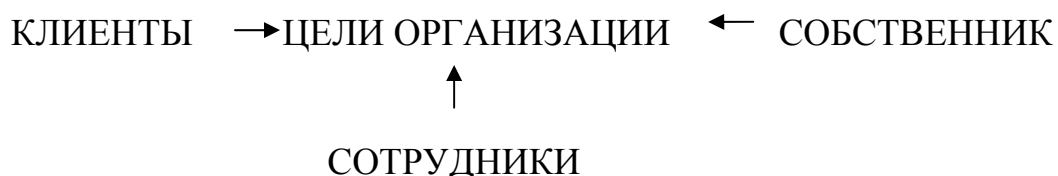
Организация – это объединение людей, совместно работающих для достижения определенных целей:

- 1) все организации объединяет наличие целей;
- 2) существование устойчивых связей между членами организаций и правил, определяющих порядок этих взаимоотношений;
- 3) постоянное взаимодействие с окружающей внешней средой;
- 4) использование ресурсов для достижения целей организации;

Организации не возникают сами по себе, а создаются как средства достижения определенных целей. По мере развития организации цели могут изменяться. Изменение организационных целей происходит под воздействием множества факторов:

- изменение общественного сознания;
- смена основателя или руководителя организации.

На формирование цели организации влияют 3 группы: клиенты, сотрудники, собственники и руководство.



В своей деятельности организация руководствуется набором целей, различающихся по содержанию и временной перспективе. Можно выделить три вида организационных целей:

- 1) базисные принципы (ценности);
- 2) стратегические задачи;
- 3) краткосрочные планы.

Базисные ценности определяют основные цели функционирования организации и являются наиболее устойчивыми и остаются неизменными в течение длительного времени.

Стратегические задачи вырабатываются организацией на основании возможности развития. По существу – это планы реализации базисных целей в конкретных условиях функционирования организации. Стратегические задачи

включают в себя конечную цель, временной интервал и способ достижения цели.

Краткосрочные планы являются наиболее конкретными и детальными организационными целями и затрагивают всех сотрудников организации. К краткосрочным планам относятся: годовые, полугодовые, месячные, квартальные планы и даже дневной план.

Основные принципы, которые необходимо учитывать при создании организационной структуры управления:

- 1) принцип единства распорядительности и персональной ответственности;
- 2) принцип соблюдения норм управляемости;
- 3) принцип соответствия прав, обязанностей и ответственности каждого звена управления и должностного лица;
- 4) принцип сочетания формальных и неформальных структур;
- 5) принцип сочетания централизации и децентрализации.

Рассмотрим классификацию организационных структур.

Линейная структура управления. Это исторически первый и самый простой вид структуры. Линейная организационная структура позволяет реализовать в системе управления только отношения «руководство — подчинение» (рисунок 1.1). В линейной структуре руководитель выполняет все функции по управлению подразделением. Эта структура создает реальные условия для единоначалия, обеспечивает единство распорядительства в системе управления, ориентирует руководителей в основном на решение оперативных задач.

Линейная структура управления в чистом виде не применяется, однако как способ реализации принципа единоначалия и отношений «руководство — подчинение» является обязательным элементом всех видов структур.

Отношения «руководство - подчинение» строятся на основе линейной структуры и в управленческих подразделениях (начальник отдела - начальник бюро - начальник сектора - руководитель групп).

Линейное управление строится на основе производственной структуры предприятия и используется для управления организацией в целом (предприятие - цех - участок), а также ее подразделениями (начальник цеха - начальник участка - мастер).

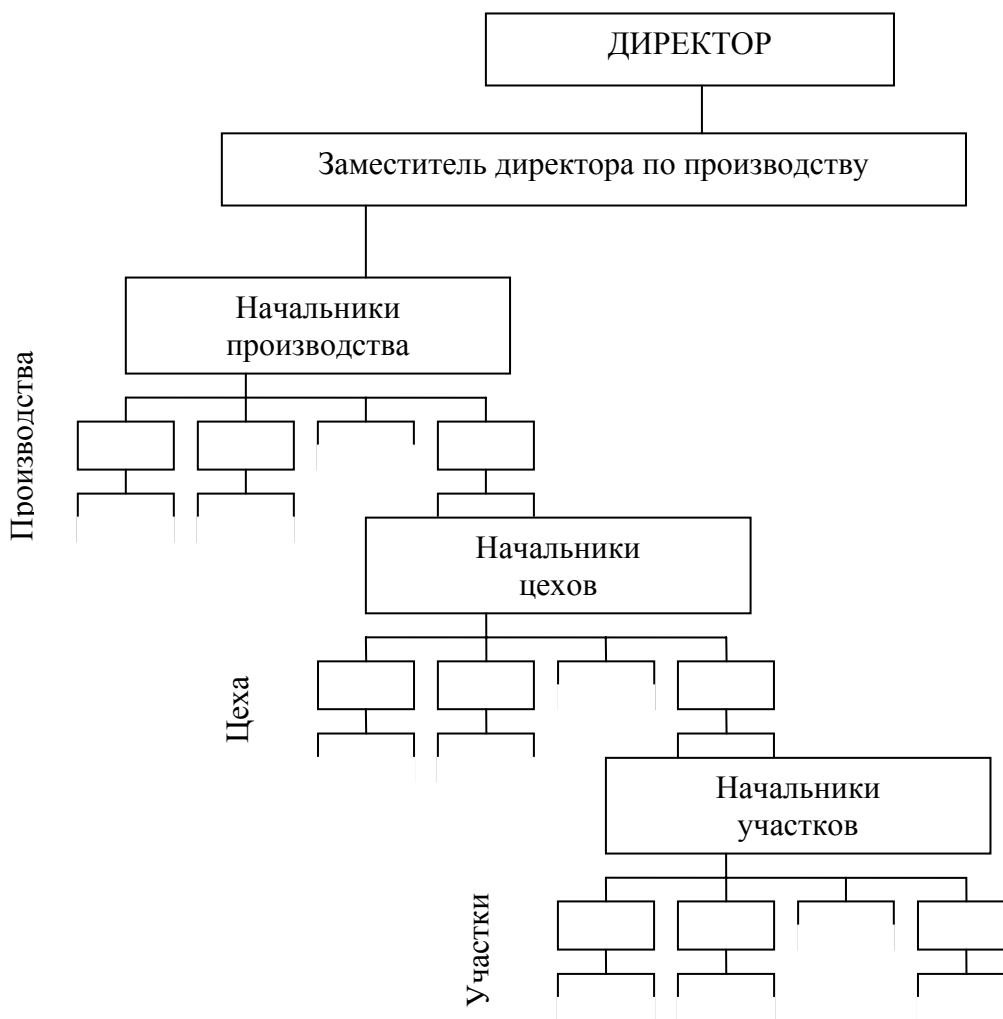


Рисунок 1.1 – Линейная структура управления

Функциональная структура управления. Эта структура появилась в результате деления управленческого труда по принципу его функциональной специализации (рисунок 1.2).

При такой структуре управление осуществляется всем предприятием в целом и по каждой функции в отдельности. Для выполнения каждой функции в системе создается специальное подразделение, деятельность которого направлена на решение специфического круга своих задач. Таким образом, функциональная структура создает условия для повышения профессиональной квалификации работников аппарата управления. Однако такая схема управления приводит к тому, что для каждого управленческого звена на первый план выступают его специфические интересы, иногда это может быть в ущерб интересам предприятия в целом.

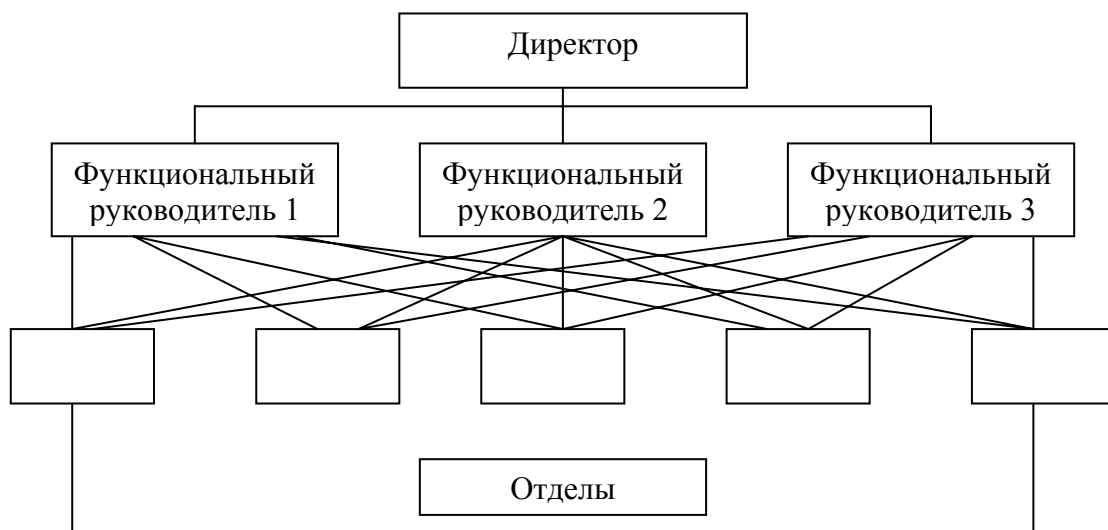


Рисунок 1.2 – Функциональная система управления

Строго функциональная схема управления требует от руководителя предприятия большой работы по координации деятельности всех управленческих подразделений. Это приводит к тому, что решение задач стратегического характера отодвигается на второй план, ухудшаются адаптивные свойства предприятия к изменяющимся внешним условиям. Кроме того, есть еще один недостаток функциональной организационной структуры. В условиях такой структуры управленческие подразделения получают распоряжения от разных управленческих звеньев. Это нарушает принцип единоначалия, порождает безответственность как производственных, так и управленческих работников. Поэтому функциональные структуры не получили распространения в практике управления.

Линейно-функциональная структура управления. Наиболее распространенной является организационная структура, основанная на сочетании линейных и функциональных связей в организации (рисунок 1.3).

В линейно-функциональной структуре принято такое разделение труда, при котором линейные звенья управления наделены правами единоначалия и выполняют функции распорядительства, а функциональные звенья призваны оказывать помощь линейным подразделениям и осуществлять планирование, координирование, стимулирование, учет, контроль, анализ, регулирование их деятельности в форме информирования и консультирования. Свое воздействие на линейные подразделения они осуществляют через линейных руководителей.

Линейно-функциональная структура управления обеспечивает соблюдение принципа единоначалия и в то же время предполагает рациональную специализацию управленческих звеньев. В современных условиях без соблюдения этих принципов управлять предприятием невозможно. Линейно-функциональная структура хорошо зарекомендовала себя на практике и поэтому положена в основу типовых форм управления.

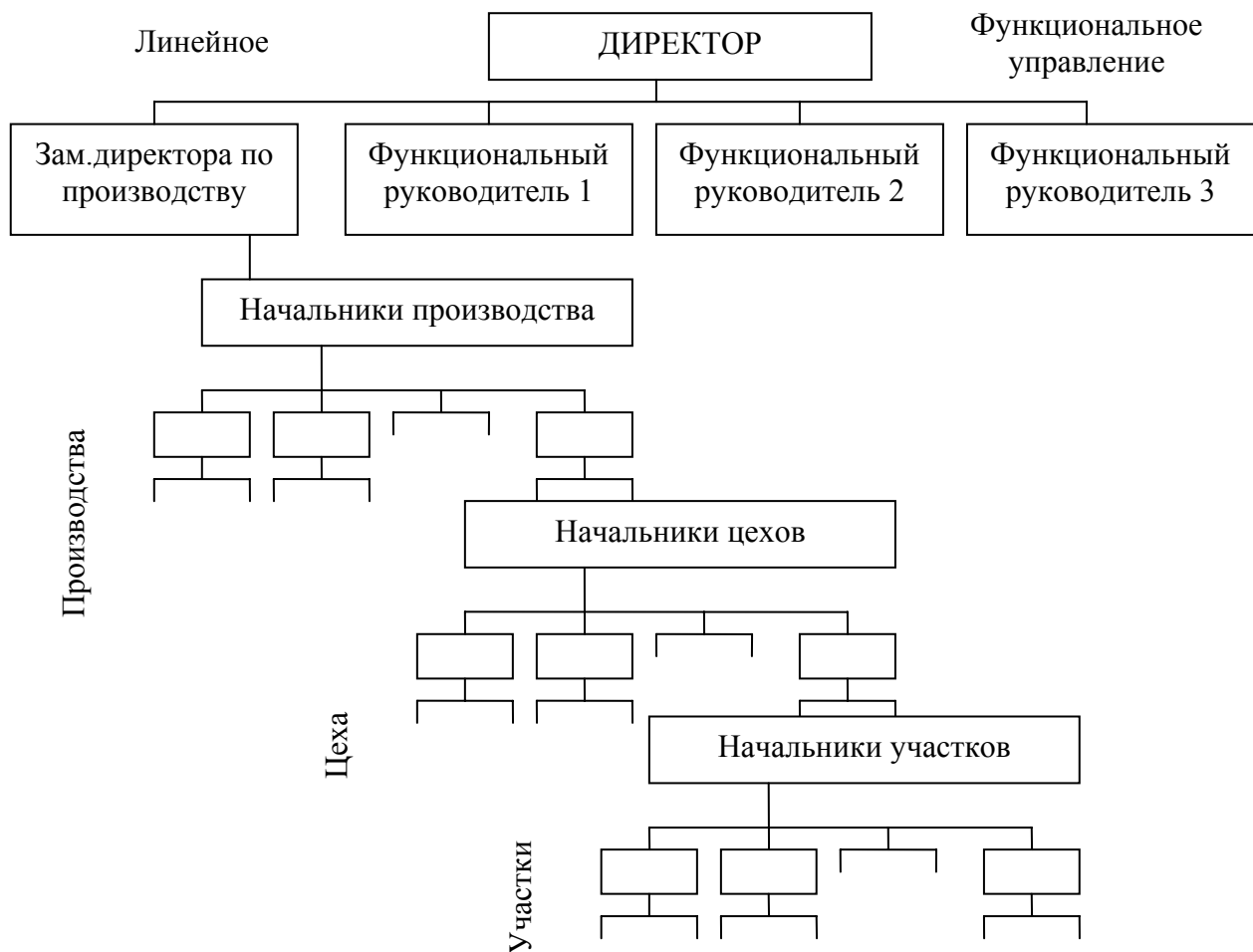


Рисунок 1.3 – Линейно-функциональная структура управления

Такая структура в максимальной степени приспособлена к управлению предприятием в относительно стабильных условиях. Когда же перед организацией возникают неординарные задачи, она оказывается не совсем удобной.

Осуществление крупных мероприятий, связанных с техническим перевооружением, реконструкцией и т.п., является достаточно сложным делом. Для их реализации требуется четкая координация действий всех участвующих подразделений (функциональных и производственных).

Но руководители и производственных, и функциональных подразделений считают основной задачей выполнение производственных заданий и не уделяют достаточного внимания решению крупномасштабных задач. Таким образом, получается, что, чем лучше отлажена линейно-функциональная структура, тем сильнее она противостоит нововведениям.

Программно-целевая структура управления. Такая структура предполагает создание специального органа по управлению разработкой и реализацией крупных программ.

Возможны различные виды программно-целевых структур - от координационного типа до проектных. По своей сути программно-целевая

структура представляет собой механизм управления, который накладывается на линейно-функциональную структуру с тем, чтобы повысить адаптивные свойства предприятия в динамичных внешних условиях его деятельности. Только чисто проектная программно-целевая структура может быть самостоятельной организационной формой управления.

Программно-целевая структура управления развивалась постепенно. Программно-целевые органы создавались на время выполнения комплексной программы и распускались после ее завершения. Необходимость довольно часто решать сложные задачи развития производства привела к созданию постоянного программно-целевого органа. Так появился новый вид организационной структуры - матричная.

Матричная структура управления. Из рассмотренных структур наибольшее распространение получили линейно-функциональные. Остальные организационные структуры в чистом виде, как правило, не применяются. На практике используют то или иное их сочетание. Порождением таких сочетаний являются матричные структуры, которые в настоящее время весьма распространены (рисунок 1.4).

Эти структуры построены на сочетании линейно-функциональной и программно-целевой структур управления. При этом создается специальный механизм их взаимодействия. Он основан на рациональном распределении ответственности, прав и функций между линейными, функциональными и программно-целевыми органами.

Главная особенность структур матричного типа состоит в обязательном создании специального, постоянно действующего органа, который занимается выполнением очередных комплексных программ. Его основная задача - распределение ресурсов между всеми программами. Взаимодействие программно-целевого органа с подразделениями линейно-функциональной структуры порождает новые горизонтальные связи в системе управления. Отсюда название «матричная структура». Матричная структура является наиболее гибкой формой управления.

Организация существует и развивается не в вакууме, а в постоянном воздействии с окружающим миром или внешней средой. Можно выделить следующие элементы внешней среды:

- 1) клиенты (потребители продукции или услуг);
- 2) поставщики (рынки ресурсов, рынок труда);
- 3) конкуренты;
- 4) техника и технология;
- 5) государство;
- 6) общественная организация и группы.

Клиенты являются ключевой группой для любой организации, поскольку за их счет она существует и развивается. Четкое представление о том, кто является клиентами организации и каковы их потребности, является важнейшим условием успеха организации.

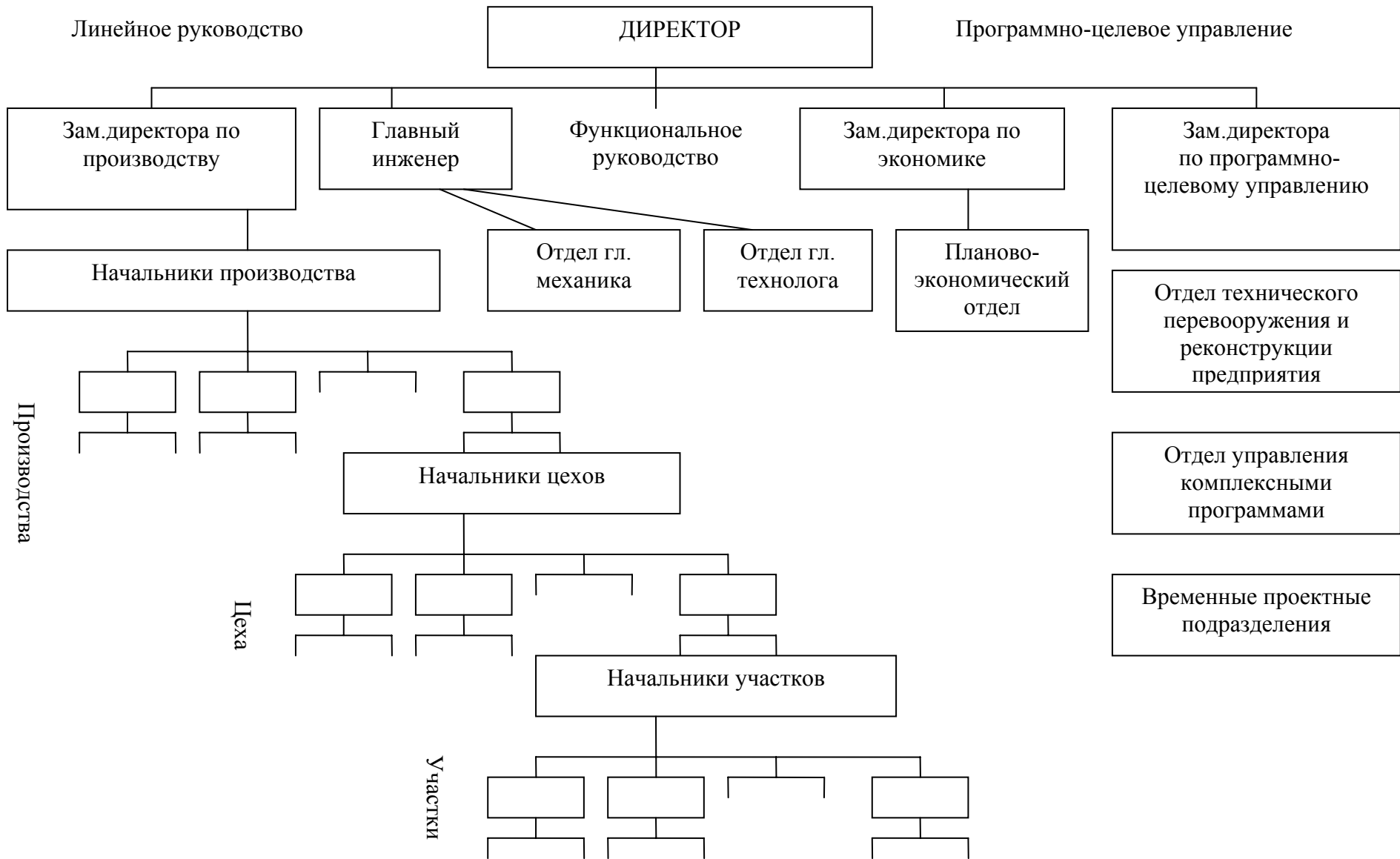


Рисунок 1.4 – Матричная структура управления

Поставщик представляет организации ресурсы, необходимые для достижения ее целей. Наличие и цена ресурсов оказывает сильное влияние на деятельность организации и учитывается при разработке стратегических задач и краткосрочных планов.

Конкуренты поставляют потребителям одинаковые товары или услуги, приобретают сырье и материалы у тех же поставщиков, привлекают такую же рабочую силу. Конкуренты ограничивают свободу организации. Конкуренция влияет на ее цели, структуру и методы управления.

Техника и технология является главной движущей силой научно-технического прогресса и развития человеческого общества.

Государство устанавливает «правила игры», т.е. законы, по которым должна действовать организация, и следит за их соблюдением.

Общественные организации и группы – это профсоюзы, экологические, женские организации и т.д. Эти организации влияют на достижение целей и оказывают влияние на деятельность организации.

Для того, чтобы достичь цели, организация использует ресурсы – это оборудование, электроэнергия, человеческий труд. Приобретая ресурсы, организация использует их для достижения своих целей. Управление ресурсами лежит в основе управления организацией. Управление людьми требует особых методов управления. Специфика человеческих ресурсов состоит в следующем:

1) люди наделены интеллектом. Их реакция на внешнее воздействие, т.е. управление эмоционально осмысленное и процесс взаимодействия между сотрудником и организацией становится двухсторонним;

2) люди стремятся к постоянному совершенствованию и развитию. В процессе работы люди приобретают профессиональные навыки, которые надо постоянно усовершенствовать и развивать;

3) трудовая жизнь человека в современном обществе продолжается от 30-50 лет, поэтому отношение человека и организации носит долговременный характер;

4) в отличие от материальных и природных ресурсов люди приходят в организацию осознанно с определенными целями и ожидают от организации помощи в реализации этих целей.

Успешное решение любой производственно-хозяйственной задачи на любом уровне управления требует комплексного применения руководителем различных методов управления. К таким методам относятся экономические, административные и социально-психологические методы управления.

Экономические методы – это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное производство. Сюда можно включить метод экономического стимулирования, ценообразование, финансирование, кредитование и т. д. В условиях рыночной экономики усиливается роль экономических методов управления.

Административные методы управления основываются на правовом обеспечении управления. Основными целями, которых являются правовое регулирование отношений, укрепление законности, защита прав и законных

интересов предприятия его работников в соответствии с КЗОТ (кодекс законов о труде) и действующими законами.

Социально-психологические методы управления основаны на социальной психологии и социологии. Социология – это учение об обществе. Психология – изучает психические свойства личности. Психические процессы – внимание, память, ощущение, восприятие, воображение, мышление и т.д.

Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации целей организации и зависит от способности каждого работника выполнять профессиональные обязанности и каким бы ни был квалифицированным сотрудник, его производительность зависит от желания работать или мотивации к труду.

На мотивацию человека влияют многие факторы :

- условия труда;
- вознаграждение, оценка;
- профессиональное развитие;
- перспективы профессионального роста.

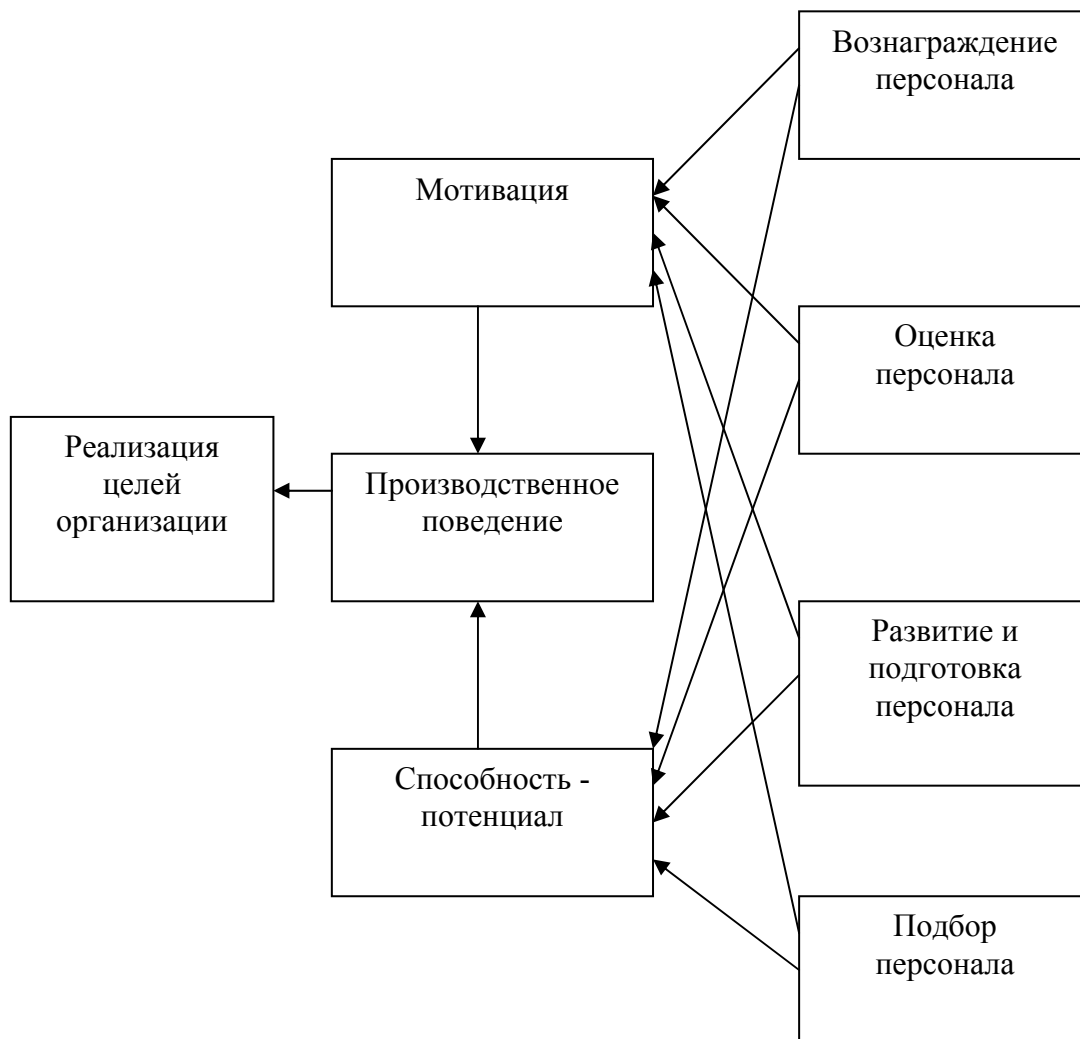


Рисунок 1.5 – Модель управления человеческими ресурсами

Способность сотрудника выполнять профессиональные обязанности определяется потенциалом, которым он располагает, приходя в организацию, его физическим и моральным состоянием, которое зависит от многих факторов в т.ч. и материального вознаграждения, оценки, получаемой сотрудником от организации.

Системы управления персоналом – это методы, процедуры, приемы воздействия организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала для достижения организационных целей. Основными системами управления персоналом является подбор, обучение и развитие, оценка и вознаграждение (рисунок 1.5).

Научно-технический прогресс приводит к постоянному изменению, усложнению процесса управления. Все работники управления организации (в зависимости от выполняемых функций) разделяются на руководителей, специалистов и технических исполнителей.

Руководители – директор, начальник цеха, бригадир, мастер.

Специалисты – инженеры, техники, технологи, экономисты и т.д.

Технические исполнители – операторы, машинистки, учетчики.

Полный управленческий цикл включает в себя следующие функции управления:

- 1) прогнозирование и планирование;
- 2) организацию работы;
- 3) координацию и регулирование;
- 4) активизацию и стимулирование;
- 5) контроль, учет и анализ.

Исполнение этих функций и составляет содержание труда работников управления.

В зависимости от личных качеств разделяют 3 типа руководителей:

1 – автократ, 2 – демократ, 3 – либерал.

Автократический стиль управления характеризуется максимальной централизацией власти руководителя в своих руках. Руководитель автократ единолично решает все вопросы, не советуясь с коллективом и ближайшими работниками. Не позволяет своим работникам принимать решение без его санкции, не терпит возражений и замечаний в свой адрес, требует строгого выполнения приказов и инструкций.

При таком стиле руководства складывается неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе.

Демократический стиль. Руководитель – демократ действует как координатор управленческих задач и играет активную вдохновляющую и направляющую роль в коллективе. При выработке решений он советуется с подчиненными, развивает у них самостоятельность и инициативу. Руководитель демократ отдает предпочтение методам убеждения и стимулирования.

Либеральный стиль руководителя характерен тем, что руководитель-либерал не принимает активного участия в производственной деятельности подчиненных. Его роль сводится к функциям контролера, координатора,

консультанта, организатора, снабженца. Этот стиль может применяться в виде индивидуального подхода к работнику.

Таким образом, стиль руководства возникает из личного контакта руководителя с подчиненными.

Эффективность отношений между подчиненными и руководителем может быть определена 6 важнейшими элементами (таблица 1.1):

Таблица 1.1

Важнейшие элементы отношений между руководителем и подчиненным	Особенности поведения руководителя	
	автократ	демократ
1	2	3
1 Обратные связи (подчиненные стремятся быстрее узнать оценку своей работы от руководителя, который обязан вовремя и точно сделать это).	1 Применяет критику	1 Применяет похвалу
2 Определенная доля свободы (опираясь на глубокое изучение характера своих подчиненных, руководитель решает, какому работнику дать свободу действий, а какой должен делать то, что приказано)	2 Дает приказы и указания	2 Определяет цели
3 Отношение к работе (руководитель, трезво оценивающий роль работы в жизни людей, не преувеличивая и не преуменьшая ее, помогает своим подчиненным четко определить место работы в их жизни).	3 Рассматривает усилия подчиненных как нечто само собой разумеющееся.	3 Хвалит за затраченные усилия и полученные результаты
4 Ориентация на результаты работы (хороший руководитель знает, как правильно оценить трудовые достижения подчиненного, принимая во внимание, как сам результат, так и элемент трудового соревнования в процессе труда).	4 Делает упор на сроки выполнения работы («Это должно быть сделано до утра»)	4 Делает упор на поощрение («Будет на-стоящим подвигом, если вам удастся сделать это до утра»).

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3
<p>5 Повышение (лучший путь сделать карьеру – хорошо выполнять свои повседневные обязанности). Хороший руководитель легкими намеками укажет на эту возможность тем, кто имеет на это шансы.</p>	<p>5 Главное для него – подчиненный должен все время быть на своем рабочем месте.</p>	<p>5 Стимулирует повышение эффективности и качества труда подчиненного.</p>
<p>6 Личное поведение (отношения между руководителем и подчиненными должны опираться на взаимность, но руководитель обязан относиться с предельным интересом и уважением ко всем подчиненным.) У хорошего руководителя отношения с подчиненными не сугубо официальные, но и не чисто приятельские.</p>	<p>6 Манера поведения – сугубо официальная</p>	<p>6 Манера поведения – держит себя дружески</p>

Основные выводы и теоретические положения

- 1 Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.
- 2 Организации преобразуют ресурсы для достижения конечных результатов.
- 3 Организации должны взаимодействовать с внешней средой для того, чтобы получать ресурсы и находить потребителей для своей продукции. Зависимость от внешней среды, которая постоянно меняется и находится вне влияния менеджера, является основной причиной того, почему в управлении нет абсолютных правил.
- 4 Все организации осуществляют горизонтальное разделение труда, разбивая всю работу на составные части. В крупных организациях при таком разделении создаются подразделения.
- 5 Управление необходимо для координирования деятельности всех подразделений и решения задач организации.
- 6 Вертикальное разделение труда, создание уровней управления используются для дифференциации и координации управленческой работы. Традиционно выделяются три уровня управления.
- 7 Цели — конкретные конечные состояния или желаемый результат,

которого стремится добиться группа, работая вместе. От ориентации, определяемой целями, зависят все последующие решения руководства.

8 Все организации, за исключением самых маленьких, разделены на горизонтальные специализированные подразделения и вертикальные уровни управления. Структура организации — это логическая взаимосвязь уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

9 Сфера контроля, т. е. число людей, подчиняющихся непосредственно данному руководителю, является важной составляющей структуры. Размеры сферы контроля определяют, при прочих равных условиях, число уровней управления в структуре.

10 Структура является неотъемлемой подсистемой организации. Она наравне с другими внутренними переменными играет существенную роль в адаптации организации к внешней среде, а следовательно, в ее способности выживать. Поэтому структура должна быть оптимальной по отношению к организации и к ее внешней среде и изменяться вместе с ними.

11 Структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии, достижение ее целей и эффективное решение стоящих перед организацией задач. Существует множество определений структуры управления.

12 К важным положениям, вытекающим из определений структуры, относятся следующие:

- структура — это совокупность взаимосвязанных подразделений, или уровней управления и функциональных областей;
- структура должна соответствовать целям организации и обеспечивать их эффективное достижение;
- структура — это составляющая организационной системы;
- структура основывается на целях организации;
- структура должна соответствовать ценностям организации;
- структура должна соответствовать стратегии организации.

13 Организационная структура управления состоит из структуры аппарата управления предприятия и его производственной структуры (структуры субъекта и объекта управления).

14 Производственная структура предприятия — совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений предприятия, обеспечивающих переработку «входа» системы в ее «выход» — готовый продукт с параметрами, заданными в бизнес-плане.

15 Самой распространенной, традиционной, базовой структурой является линейно-функциональная структура. Ее преимущества: четкое разделение труда в управлении, компетентность принимаемых решений, стабильность организации.

Практическая ситуация

Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе». После 10 лет работы преподавателем в одном из московских ВУЗов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 3 лет Людмила занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Людмиле большое удовлетворение, позволяла помогать детям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Людмила очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями СП, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за границу.

В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около часа с Генеральным директором СП, объяснившим, чего он ожидает от начальника отдела кадров: организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Людмилой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила - десяти часовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух - не то, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация - выполняя рекомендации партнера, Людмила подняла вопрос о необходимости сокращения непроизводительных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Людмила разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц Генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Людмила просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение - Людмила ушла с работы раньше

обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Людмила подала заявление об уходе.

Вопросы:

1) как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Людмила Власова? Почему она хочет покинуть СП?

2) насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Людмилы? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?

3) как вы оцениваете решение руководства СП назначить Людмилу Власову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Людмилы) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?

4) отвечало ли организованное для Людмилы обучение ее потребностям? Что бы вы предложили в замен или в дополнение к сделанному?

5) что бы вы сделали на месте Генерального директора с заявлением об уходе?

Контрольные вопросы

1 Чем объясняется возрастание роли организаций в жизни человеческого общества в XX веке? Сохранится ли эта тенденция в будущем?

2 Каковы признаки организации? Когда возникли первые организации? Можно ли отнести к организации воинскую часть? Клуб филателистов завода «Маяк»? Любителей игры в покер, регулярно собирающихся друг у друга в гостях?

3 Как определяются цели организации? Как можно их классифицировать? Приведите примеры возможных стратегических задач для автомобилестроительного завода; семейной гостиницы; футбольного клуба.

4 Что такое организационная структура? Почему ЗИЛ, Аэрофлот и таможенная служба имеют различные структуры? В чем состоят различия?

5 Как организационная структура может влиять на результаты деятельности организации? В чем проявляется и как передается организационная культура?

6 Что такое внешняя для организации среда? Каковы основные элементы внешней среды?

2 Планирование потребности трудовых ресурсов

2.1 Стратегия развития организации

2.2 СВОТ – анализ организации

2.3 Планирование численности организации

2.4 Стратегия управления персоналом

2.5 Контрольные вопросы

Под стратегией понимают определение перспективных целей развития организации методов и времени их достижения, а также система оценки и система реализации этих целей. При анализе стратегических задач у нас имеется набор возможных стратегий, поэтому задача руководителя выбор конкретной стратегии. И он действует по следующему пути (рисунок 2.1)

На основании анализа собственной миссии и состоянии внешней среды организация формирует видение – это описание такого состояния, которое она хочет достичь к определенному моменту времени. Следующим этапом является стратегия развития или определение путей достижения целей. Для того чтобы сформировать действенную стратегию, руководитель должен четко представлять динамику внешней среды.

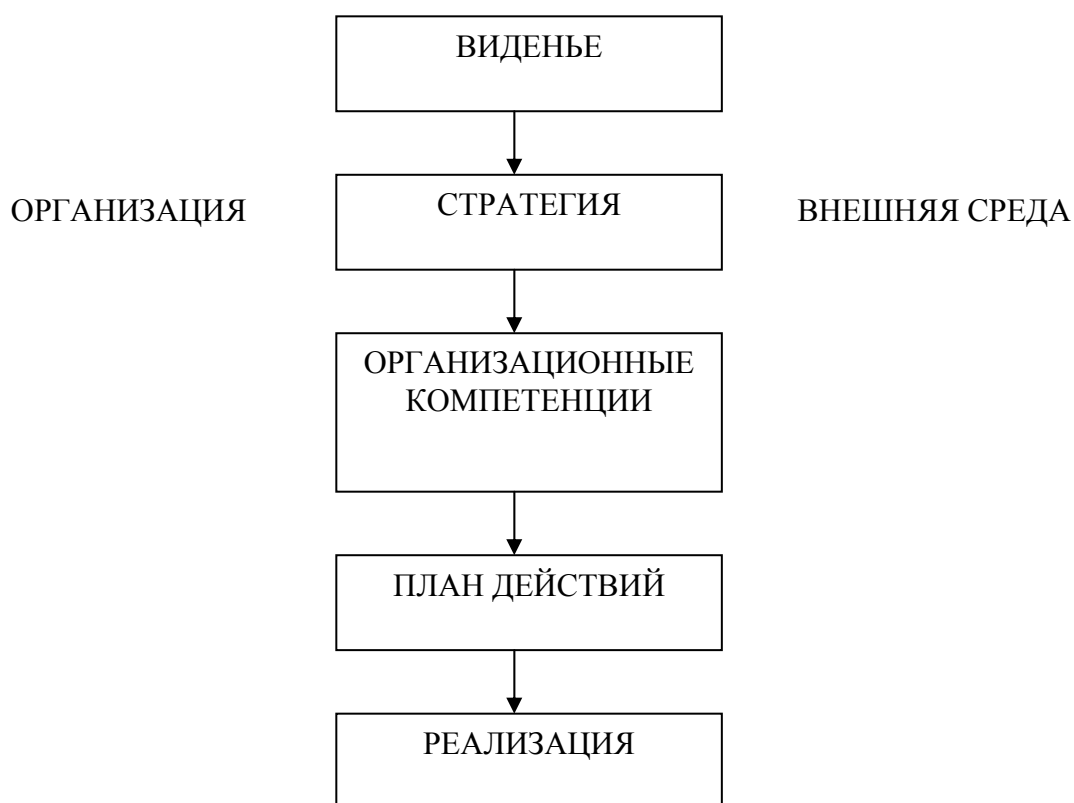


Рисунок 2.1 – Схема стратегического планирования

Для того чтобы проанализировать динамику внешней среды и внутреннее состояние организации, составляют СВОТ – анализ (таблица 2.1)

Этот метод состоит в последовательном изучении внутреннего состояния организации и определения ее сильных сторон и недостатков, а также возможностей и угроз, которые представляет развитие внешней среды.

СВОТ – анализ для АО «ЗИЛ»

Таблица 2.1

<i>Сильные стороны</i>	<i>Недостатки</i>
Связи с потребителями Связи с поставщиками Огромные производственные мощности Дешевая рабочая сила	Низкая производительность труда Высокие накладные расходы Неэффективная система управления Устаревшая техника и технология Морально устаревшие модели Отсутствие системы исследования рынка и продвижения продукции Финансовый кризис

Продолжение таблицы 2.1

<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
Поддержка федерального и московского правительства Существование пошлин на импортные автомобили Развитие розничной и мелкооптовой торговли, сферы услуг Заинтересованность иностранных компаний в освоении российского рынка Наличие связей в регионах и республиках бывшего СССР	Конкуренция иностранных производителей Конкуренция местных производителей Изменение протекционистской политики правительства Финансовый кризис правительства Снижение спроса на автомобили в России вследствие финансового состояния потенциальных покупателей. Банкротство местных поставщиков.

На основании результатов СВОТ – анализа разрабатываются стратегии, в основу которых кладутся сильные стороны организации, использующие возможности, предоставляемые внешней средой, нейтрализующие ее слабые стороны и уменьшающие действие угроз. После того, как организация сформулирует стратегию своего развития, нужно определить, какие внутриорганизационные компетенции потребуются для реализации стратегии. Компетенциями могут являться: способность освоить производство новых продуктов с наименьшими затратами, способность к инновациям, компетенция

в создании иностранных представительств и филиалов, компетенция в учете потребностей клиентов при разработке новой продукции. На этапе разработки плана действий происходит перевод организационной стратегии на язык конкретных организационно-технических мероприятий или план организационно-технических мероприятий (оргтехплан).

На основании стратегии развития организация составляет стратегию в управлении человеческими ресурсами. Стратегия управления персоналом – это планы, представляемые внешней средой, возможности для упрочения и сохранения конкурентоспособности у организации с помощью ее сотрудников. В основе стратегии управления персоналом лежит стратегия развития организации. Разработка стратегии управления персоналом начинается с сопоставления организационных компетенций, необходимых для реализации общей стратегии развития и фактического состояния человеческих ресурсов организации и определение несоответствия между ними. На основе стратегии управления человеческими ресурсами для обеспечения ее реализации составляет планы организационно-технических мероприятий. В отличие от стратегии в целом планы содержат набор конкретных действий, сроки и методы их реализации, а также потребности в ресурсах человеческих, материальных и финансовых. Как правило, оргтехпланы (ОТМ), составляются на 1 календарный год и могут пересматриваться в течение этого периода.

Разработка стратегии управления человеческими ресурсами и создание планов ОТМ по ее реализации является, по сути, процессом планирования человеческих ресурсов. При планировании человеческих ресурсов мы должны знать: когда?, где?, сколько?, какой квалификации?, и по какой цене требуется организации сотрудников для реализации ее задач. Несовершенное планирование человеческих ресурсов дорого обходится организации и может привести к потере ценных ресурсов. В условиях рыночной экономики планирование показателей по труду приобретает особо важное значение. Ведь именно этим способом можно найти пути сокращения затрат труда на выпуск продукции, а также иметь резервы для повышения эффективности производств и конкурентоспособности организации. А это напрямую связано с планированием численности персонала (таблица 2.2).

Таблица 2.2

Показатели	Вид работы А	Вид работы В
1	2	3
Трудоемкость изделия, ч		
Изделие 1	0,8	0,5
Изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа, шт		
Изделие 1	1000	1000
Изделие 2	1200	1200

Продолжение таблицы 2.2

Показатели	Вид работы А	Вид работы В
1	2	3
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч		
Изделие 1	100	150
Изделие 2	170	120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5

$$Ч_{пер} = T_{np} / T_{нф} , \quad (1)$$

где $T_{нф}$ – полезный фонд времени одного работника, ч ;

T_{np} – время, необходимое для выполнения производственной программы, ч:

$$T_{np} = \sum_{i=1}^n (N_i T_i + T_{н.н.i}) / K_B , \quad (2)$$

где n – количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

N_i – количество изделий i – $й$ номенклатурной позиции;

T_i – трудоемкость процесса изготовления изделия i – $й$ номенклатурной позиции;

$T_{н.н.i}$ - время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий i – $й$ позиции номенклатуры;

K_B – коэффициент выполнения норм времени.

Численность производственного персонала рассчитывается по имеющимся исходным данным в такой последовательности:

1) определение трудоемкости производственной программы по изделиям:

$$TP_1 = N_1 T_1 \text{ и } TP_2 = N_2 T_2 ; \quad (3)$$

2) определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий:

$$TP_{общ.} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{н.п.1} + T_{н.п.2} ; \quad (4)$$

3) расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

$$T_{\text{пр}} = TP_{\text{обш.}} / K_{\text{в}} ; \quad (5)$$

4) определение расчетной численности производственного персонала:

$$Ч_{\text{пер.}} = T_{\text{пр}} / T_{\text{пф}} \quad (6)$$

Задача 2.1

Исходные данные и постановка задачи. Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год имеются следующие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года — 70 млн. человек; численность умерших в трудоспособном возрасте в течение года — 0,2 млн. человек; численность молодежи, достигшей в данном году трудоспособного возраста, — 2,0 млн. человек; численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году — 1,6 млн. человек.

Решение

Численность населения трудоспособного возраста на конец года $R_{\text{трк}}$ рассчитывается следующим образом:

$$R_{\text{трк}} = R_{\text{трн}} + (P_{\text{в}} - P_{\text{п}} - N_{\text{j}}) = 70 + (2,0 - 1,6 - 0,2) = 70,2 \text{ млн. человек,}$$

где $R_{\text{трн}}$ — численность населения трудоспособного возраста на начало года.

Ответ. Численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года составляет 70,2 млн. человек.

Задача 2.2

Исходные данные. Население трудоспособного возраста составляет 80 млн. человек, в том числе неработающие инвалиды I и II групп — 1,2 млн. человек; работающие подростки — 0,1 млн. человек, работающие пенсионеры — 4,5 млн. человек.

Постановка задачи. Определите численность трудовых ресурсов.

Решение

Численность трудовых ресурсов T рассчитывается следующим образом:

$$T = P_{\text{тр}} - P_{\text{инв}} + P_{\text{пен}} + P_{\text{мол}} = 80 - 1,2 + 0,1 + 4,5 = 83,4 \text{ млн. человек}$$

Ответ. Численность трудовых ресурсов составляет 83,4 млн. человек.

Задача 2.3

Исходные данные. В городе численность населения составляет 120 тыс. человек, коэффициент прироста населения в базисном периоде — 100 промилле, доля трудовых ресурсов — 50 %.

Постановка задачи. Определите перспективную численность населения и трудовых ресурсов на начало планируемого периода при условии неизменности доли трудовых ресурсов в населении города.

Решение

Коэффициент прироста населения K определяется следующим образом:

$$K = \Delta P / P_c \cdot 1000, \quad (2.1)$$

где ΔP — прирост населения, $\Delta P = P_k - P_n$,

P_c — среднее население, $P_c = (P_k + P_n)/2$,

K — 100 промилле (по условию задачи).

Подставляя расчетные формулы названных величин в формулу (2.1), получаем:

$$100 = \{(P_k - P_n) / [(P_k + P_n) / 2]\} 1000. \quad (2.2)$$

Преобразуя формулу, получаем:

$$P_k = 21/19 P_n = 21 / 19 \times 120 \text{ тыс.} = 132 \text{ тыс. человек}$$

Поскольку по условию задачи численность трудовых ресурсов составляет 50% от численности населения, тогда

$$T = 50 \% \cdot 132 \text{ тыс.} = 66 \text{ тыс. человек}$$

Ответ. Перспективная численность населения составляет 132 тыс. человек; перспективная численность трудовых ресурсов — 66 тыс. человек.

Задача 2.4

Исходные данные и постановка задачи. Определите численность трудовых ресурсов города, если численность населения в трудоспособном возрасте 750 тыс. человек, среди них инвалидов I и II группы трудоспособного возраста 10 тыс. человек; численность работающих подростков до 16 лет — 15 тыс. человек, работающих лиц старше трудоспособного возраста — 55 тыс. человек.

Задача 2.5

Исходные данные и постановка задачи. Определите численность населения в трудоспособном возрасте к концу планируемого года, если его численность на начало планируемого года составила 1 млн. человек; численность населения, вступающего в трудоспособный возраст, — 30 тыс. человек; численность населения, выходящего за пределы трудоспособного возраста, — 22 тыс. человек; число умерших в трудоспособном возрасте — 5

тыс. человек; механический прирост населения в трудоспособном возрасте — 3 тыс. человек.

Задача 2.6

Исходные данные. Численность трудоспособного населения области на начало года составила 1 млн. человек, работающих лиц пенсионного возраста и подростков до 16 лет — 40 тыс. человек.

В течение года в составе трудоспособного населения произошли следующие изменения: вступило в рабочий возраст 250 тыс. человек; прибыло из других областей 90 тыс. человек; вовлечено для работы в народном хозяйстве 20 тыс. человек пенсионного возраста; перешло в пенсионный возраст, на инвалидность и умерло 200 тыс. человек трудоспособного возраста; 15 тыс. пенсионеров перестали работать; выбыло в другие регионы 75 тыс. человек трудоспособного возраста.

Постановка задачи. Определите численность трудовых ресурсов на начало и конец года; общий, естественный и механический прирост трудовых ресурсов, а также соответствующие коэффициенты движения трудовых ресурсов.

Задача 2.7

Исходные данные и постановка задачи. Рассчитайте по региону перспективную численность трудовых ресурсов при условии, что коэффициент общего прироста населения составляет 10 промилле, доля трудовых ресурсов во всем населении будет ниже на 0,01 пункта по сравнению с базисным периодом. Численность населения на начало планируемого периода составляет 10 млн. человек, трудовых ресурсов — 6 млн. человек.

Задача 2.8

Исходные данные и постановка задачи. Определите численность населения в трудоспособном возрасте в регионе на конец года, если численность населения трудоспособного возраста на начало года составила 1 млн. человек; вступило в трудоспособный возраст 30 тыс. человек; умерло из лиц трудоспособного возраста 5 тыс. человек; выбыло из трудоспособного возраста 35 тыс. человек; прибыло из других районов 350 тыс. человек; убыло в другие районы — 100 тыс. человек.

Задача 2.9

Исходные данные и постановка задачи. Определите перспективную численность населения и трудовых ресурсов города при условии, что коэффициент естественного прироста составляет 20 промилле, коэффициент механического прироста 30 промилле. Доля трудовых ресурсов во всем населении будет выше на 0,01 пункта по сравнению с базисным периодом. Численность населения на начало планируемого периода составляет 1 млн. человек, трудовых ресурсов 500 тыс. человек.

Ответы

Задача 2.1 Численность трудовых ресурсов города составляет 810 тыс. человек.

Задача 2.5 Численность населения в трудоспособном возрасте к концу планируемого года составляет 1006 тыс. человек.

Задача.2.6 Численность трудовых ресурсов на начало года составляет 1040 тыс. человек,
естественный прирост — 55 тыс. человек,
механический прирост — 15 тыс. человек,
общий прирост — 70 тыс. человек,
численность трудовых ресурсов на конец года — 1110 тыс. человек,
коэффициент естественного прироста — 51 промилле,
коэффициент механического прироста — 14 промилле,
коэффициент общего прироста — 65 промилле.

Задача 2.7 Перспективная численность трудовых ресурсов составляет 5959 тыс. человек.

Задача 2.8 Численность населения в трудоспособном возрасте на конец года составляет 1240 тыс. человек.

Задача 2.9 Перспективная численность населения города составляет 1051 тыс. человек, перспективная численность трудовых ресурсов — 536 тыс. человек.

Практические ситуации

2.1 В 1996 году объем продаж агентства Аэротур составил 2.7 млрд. рублей, чистая прибыль 21 млн. рублей. В агентстве, которое расположено в Петербурге и занимается организацией туристических поездок в Южной Европы и Северной Африки, работает 6 человек - директор, начальник отдела маркетинга, 3 референта и секретарь. В 1997 году агентство намерено удвоить объем продаж и в 10 раз увеличить прибыль за счет создания партнерских отношений и заключения долгосрочных контрактов с туристическими организациями принимающих стран и открытия своих представительств в Новгороде и Пскове, а также предложения нового вида услуг - туристических поездок в Россию (посещение Петербурга, Новгорода, Пскова, рыбалка, охота) для жителей Южной Европы и Северной Африки.

Вопросы:

1) охарактеризуйте внешнюю среду, в которой действует Аэротур: клиентов, конкурентов, поставщиков, роль государства;

2) как вы оцениваете разработанную компанией стратегию развития на 1997 год? Соответствует ли она состоянию внешней среды? внутренним ресурсам организации?

3) какие компетенции потребуются Аэротуру для реализации данной стратегии? Обладает ли организация этими компетенциями?

4) какую стратегию управления персоналом вы бы предложили Аэротуру? Какие ресурсы необходимы для ее реализации?

2.2 Руководитель отдела продаж компании «Логика», занимающейся реализацией компьютерных программ, только что получил прогноз объема продаж на следующий год, согласно которому реализация должна увеличиться на 20% (в постоянных ценах) и составить 25 млрд.рублей. Увеличение ожидается за счет десятипроцентного расширения существующего направления - продаж целевых программ, разрабатываемых по заказам организаций, а также за счет реализации программ, созданных для массового рынка. В отделе продаж «Логики» работают 7 коммерческих агентов, 3 ассистента и один секретарь. Каждый агент осуществляет продажи на закрепленной за ним территории, ассистент оказывает техническую поддержку двум агентам, секретарь отвечает на телефонные звонки, ведет общую корреспонденцию и т.д. Все агенты имеют высшее техническое образование, однако не являются программистами.

За текущий год объем реализации «Логики» вырос на 30%, а численность сотрудников отдела продаж увеличилась на 2 агента и 1 ассистента.

Вопросы:

- 1) определите потребности отдела продаж в человеческих ресурсах на следующий год;
- 2) подготовьте план подбора персонала.

Контрольные вопросы

1 Что такое стратегия развития организации? Все ли организации имеют стратегию? Приведите примеры. Как по вашему мнению наличие четко сформулированной стратегии влияет на результаты организации? Подкрепите ваше мнение примерами.

2 Каковы основные стадии процесса выработки организационной стратегии? Что такое миссия организации? Что такое виденье организации? Как наличие или отсутствие сформулированных миссий и виденья влияет на результаты организации? Как руководство организации может сделать свою миссию «живой» и актуальной для всех своих сотрудников?

3 Какие факторы должны быть приняты во внимание при разработке стратегии развития организации? Как оценить динамику внешней среды для компании, занимающейся транспортными перевозками? школы бизнеса? частного продовольственного магазина? Что такое СВОТ-анализ для Аэрофлота (международные линии), АВТОВАЗа, Сберегательного банка России?

4 Что такое стратегия управления персоналом? Как она связана со стратегией развития организации? Каковы основные этапы разработки стратегии управления персоналом?

5 Как определить приоритеты развития человеческих ресурсов организации (направления стратегического планирования)? Каковы, по вашему

мнению, приоритеты развития персонала компании Макдональдс в России, вооруженных сил Российской Федерации, АО Газпром, коммерческих банков?

6 Какие подходы к разработке стратегии управления человеческими ресурсами вам известны? В чем преимущества и недостатки каждого из них? Как можно на практике соединить метод планирования «сверху-вниз» и «снизу-вверх»?

7 Как разработать планы реализации стратегии управления персоналом? Каковы условия создания эффективных планов? Кто должен разрабатывать эти планы – сотрудники отделов человеческих ресурсов или руководители подразделений?

8 Что такое планирование человеческих ресурсов? Какова связь этого процесса со стратегией развития организации и стратегией управления персоналом?

9 Что такое потребности организации в персонале? Какие факторы влияют на формирование потребностей в персонале? Чем, в первую очередь, определяются потребности в человеческих ресурсах организации, в которой вы работаете (приведите пример)?

10 Как спрогнозировать потребности организации в персонале? Прокомментируйте достоинства и недостатки известных вам методов. Какие методы определения потребностей в персонале вы бы порекомендовали крупному коммерческому банку, автосборочному заводу, ресторану быстрого питания?

3 Подбор и приём на работу

3.1 Подбор кандидатов

3.2 Отбор персонала в организацию

3.3 Оптимизация численности сотрудников

3.4 Контрольные вопросы

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам, необходимых для организации с численностью персонала, уже работающего в организации, отдел кадров определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить.

Процесс приема на работу состоит из следующих стадий (рисунок 3.1)

Правильный подбор, расстановка кадров благоприятно влияют на эффективность работы организации. Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации.

Традиционно в основе этого процесса лежит подготовка должностной инструкции, т.е. документы, описывающие основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Должностная инструкция подготавливается руководителями подразделения, где есть вакантное место. Должностная инструкция описывает основные функции, которые должен выполнять работник, занимающий эту должность. Может применяться

квалификационная карта и карта компетенции. Квалификационная карта – это набор квалификационных характеристик. Общее образование, специальное, специальные навыки, знание иностранного языка и т.д.

Карта компетенции представляет собой личностные характеристики человека. Его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления и т.д.

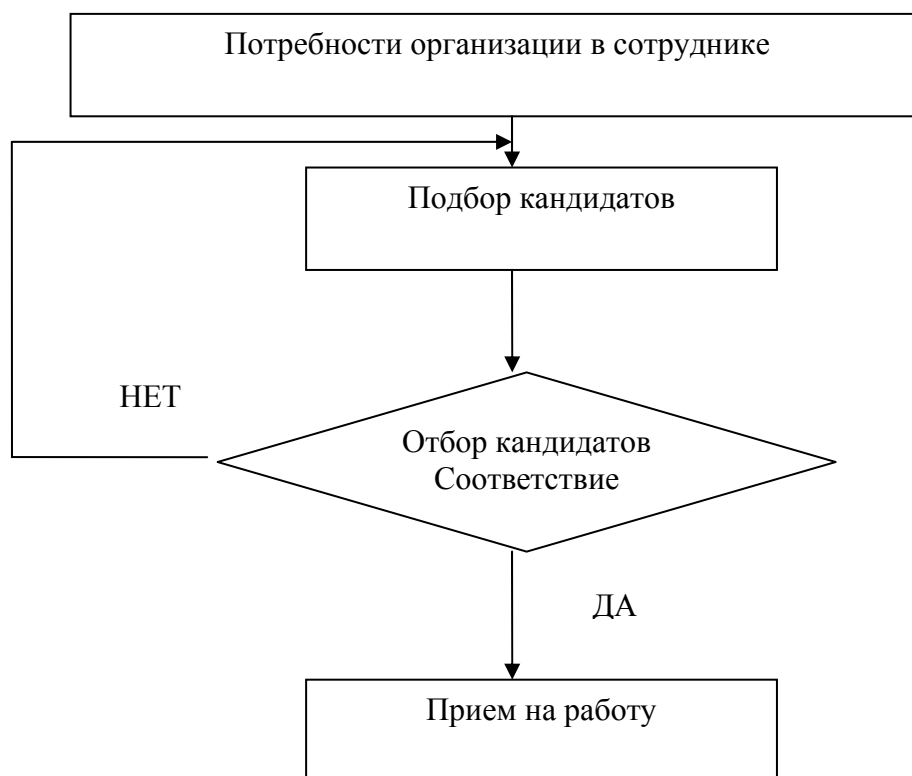


Рисунок 3.1 – Процесс приема на работу

Для привлечения кандидатов организация использует ряд методов:

1) поиск внутри организации. Организация пробует поискать кандидата в «собственном доме». Обращается к руководителям подразделений, сотрудникам с просьбой подбора кадров на вакантную должность. Этот метод не требует значительных финансовых затрат и способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников;

2) подбор с помощью сотрудников. Отдел кадров обращается к персоналу организации с просьбой оказать помощь в подборе кандидатов среди своих родственников, знакомых. Этот метод привлекателен низкими издержками и высокой степенью совместимости кандидатов организации. Недостатком такого метода является то, что может привести к развитию семейственности, что не способствует развитию прогресса организации;

3) самопроявившиеся кандидаты – это люди, занятые поиском работы и, не имея потребности в их труде в данный момент, организация должна иметь

базу данных на этих людей, которые могут пригодиться в дальнейшем, т.е. иметь под рукой представительский резерв кандидатов;

4) объявления в средствах массовой информации. Основное преимущество этого метода – широкий охват населения. Недостаток является обратной стороной преимуществ. Объявления в СМИ приведут к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Поэтому процесс отбора потребует длительного и трудоемкого мероприятия;

5) выезд в учебное заведение. Организация проводит собеседование с выпускниками ПТУ, колледжей, техникумов, институтов для привлечения молодых специалистов. Вряд ли какая-либо организация отправится в институт искать генерального директора или начальника цеха;

6) организация обращается в государственные службы занятости. В каждом административном округе существует управление по занятости и трудоустройству населения. Они имеют базу данных, содержащую информацию о зарегистрированных людях: возраст, профессиональный опыт, которых интересует работа, и которые в данный момент являются неработающими.

После того, как подбор кандидатов закончился, наступает следующий этап – отбор будущих сотрудников организации. Это можно представить следующей схемой:

Первичный отбор → собеседование с сотрудниками отдела человеческих ресурсов → собеседование с руководителями подразделения → испытание → решение о найме.

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантных должностей.

Наиболее распространенными в настоящее время методами первичного отбора являются анализ анкетных данных, тестирование и экспертиза почерка. Анализ анкетных данных проводится по информации, содержащейся в заполненной кандидатом анкете. Сравнивая фактические данные с собственной моделью, сотрудник организации проводит первичный отбор. Этот метод является простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора. В тоже время этот метод достаточно приблизителен в оценке потенциала сотрудника, поскольку ориентирован на факты прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние, способность к профессиональному развитию. Более точно определить сегодняшнее состояние кандидата, а также потенциал развития можно с помощью специальных тестов. Проводят тестирование на профессиональную пригодность. Тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности.

Экспертиза почерка является своеобразной разновидностью тестирования. Этот метод основан на теории, согласно которой почерк человека является достаточно объективным отражением его личности и, следовательно, с помощью анализа почерка можно оценить различные характеристики человека, в том числе способность выполнять определенные производственные функции. Этот метод получил широкое распространение во Франции.

Следующим этапом является собеседование с отделом кадров (отделом человеческих ресурсов). При проведении индивидуального собеседования сотрудником отдела кадров с отобранным кандидатом выясняют степень соответствия кандидата характеру идеального сотрудника. Его способность выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития. Сотрудник отдела кадров, проводящий собеседование, должен предоставить объективную и полную информацию об организации. Процесс собеседования является обоюдным. Сотрудник отдела кадров максимально пытается узнать все о кандидате, а кандидат старается получить полную и объективную информацию об организации. Чем раньше потенциальный работник и потенциальный работодатель поймут, что они не подходят друг другу, тем лучше для обеих сторон. После того, как прошли собеседование для того, чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата, организация обращается к людям и организациям, знающим кандидата по совместной учебе, работе, занятиям спортом и т.д. с просьбой охарактеризовать данного кандидата.

После того, как наведены справки о кандидате, его направляют на собеседование с линейным руководителем или руководителем подразделения, в котором ему предстоит работать. Это собеседование должно позволить оценить, прежде всего, профессиональные качества кандидата, его способность выполнять производственные функции. Одновременно руководитель оценивает степень своей профессиональной совместимости с кандидатом и вероятность успешной интеграции последнего в подразделение, кроме того, руководитель представляет полную информацию на вакантные должности; результаты собеседования фиксируются. После собеседования с руководителем кандидат начинает оформляться на работу. В последнее время все больше распространения получила практика приема на работу с испытательным сроком, дающая возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству.

Потребности организации в сотрудниках меняются с течением времени под воздействием внешних и внутренних факторов. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение спроса на рабочую силу. Внедрение новых технологий, прекращение выпуска определенных видов продукции, падение спроса могут привести к сокращению численности сотрудников организации. Сокращение численности является крайне болезненным процессом, как для увольняемых сотрудников, так и для организации. Управление сокращением численности представляет собой одну из важнейших функций управления персоналом. Прежде чем приступить к

массовым увольнением сотрудников руководство должно попробовать использовать другие менее болезненные средства сокращения численности:

- прекращение приема на работу; вместо приема на работу новых сотрудников освобождающиеся места в силу текучести кадров заполняются работниками организации, чьи должности подлежат сокращению;
- производится переобучение персонала и направление сотрудников на длительное обучение с отрывом от производства;
- перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю;
- предоставление неоплачиваемых отпусков;
- увольнение по собственному желанию и выплаты единовременного пособия;

При разработке и реализации программы по сокращению численности необходимо обеспечить соблюдение трудового законодательства, в случае несоблюдения законодательства организация может понести значительные экономические издержки.

Задача 3.1

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоемкости (таблица 3.1).

Методические указания

Формула для расчета численности производственного персонала по методу трудоемкости выглядит так:

Таблица 3.1

Показатели	Вид работы А	Вид работы В
Трудоемкость изделия, ч		
изделие 1	0,8	0,5
изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа, шт.		
изделие 1	1000	1000
изделие 2	1200	1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч		
изделие 1	100	150
изделие 2	170	120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5

$$Ч_{\text{пер}} = T_{\text{пр}} / T_{\text{пф}} ,$$

где $T_{пф}$ — полезный фонд времени одного работника, ч;
 $T_{пр}$ — время, необходимое для выполнения производственной программы, ч:

$$T_{пр} = \sum_{i=1}^n (N_i T_i + T_{н.н.i}) / K_B,$$

где n — количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

N — количество изделий i -й номенклатурной позиции;

T — трудоемкость процесса изготовления изделия i -й номенклатурной позиции;

$T_{н.н.}$ — время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий i -й позиции номенклатуры;

K_B — коэффициент выполнения норм времени. Численность производственного персонала рассчитывается по имеющимся исходным данным в такой последовательности.

1 Определение трудоемкости производственной программы по изделиям:

$$TP_1 = N_1 T_1 \text{ и } TP_2 = N_2 T_2$$

2 Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий:

$$TP_{общ} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{н.п.1} + T_{н.п.2}$$

3 Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

$$T_{пр} = TP_{общ} / K_B$$

4 Определение расчетной численности производственного персонала:

$$Ч_{пер} = T_{пр} / T_{пф}$$

Решение

1 Определение трудоемкости производственной программы по изделиям и видам работ: для работы А:

$$TP_1 = N_1 T_1 = 0,8 \cdot 1000 = 800 \text{ ч}$$

$$TP_2 = N_2 T_2 = 0,3 \cdot 1200 = 360 \text{ ч};$$

для работы В:

$$TP_1 = N_1 T_1 = 0,5 \cdot 1000 = 500 \text{ ч}$$

$$TP_1 = N_2 T_2 = 0,4 \cdot 1200 = 480 \text{ ч.}$$

2 Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий и видам работ:

для работы А:

$$TP_{\text{общ}} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{\text{н.п.1}} + T_{\text{н.п.2}} = 800 + 360 + 100 + 170 = 1430 \text{ ч};$$

для работы В:

$$TP_{\text{общ}} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{\text{н.п.1}} + T_{\text{н.п.2}} = 500 + 480 + 150 + 20 = 1250 \text{ ч.}$$

3 Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

для работы А:

$$T_{\text{пр}} = (1430 / K_B) = (1430 \cdot 100) / 104 = 1375 \text{ ч};$$

для работы В:

$$T_{\text{пр}} = (1250 / K_B) = (1250 \cdot 100) / 105 = 1190,5 \text{ ч.}$$

4 Определение расчетной численности производственного персонала по видам работ:

для работы А:

$$Ч_{\text{пер}} = 1375/432,5 = 3,2 \text{ человека};$$

принимаемая численность персонала - 3 человека;

для работы В:

$$Ч_{\text{пер}} = 1190,5/432,5 = 2,8 \text{ человека};$$

принимаемая численность персонала - 3 человека.

Задача 3.2

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных (таблица 3.2) необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала, используя метод Розенкранца.

Таблица 3.2

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч
Расчет денежной наличности	500	1
Учет доходов-расходов предприятия	3000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно контракту) — 1920 ч;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, — 1,3;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, — 1,12;

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную — 1,1.

Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

Методические указания

Формула для расчета численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца приведена ниже:

$$Ч_{п} = \sum_{i=1}^n (m_i t_i / T) K_{прв} ,$$

где n — количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;

m_i — среднее количество определенных действий (расчеты, обработка заказов, переговоры и т.п.) в рамках i -го вида работ за установленный период (например, за год);

t_i — время, необходимое для выполнения одного действия в рамках i -го вида организационно-управленческих работ;

T — рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

$K_{прв}$ — коэффициент необходимого распределения времени.

Приведем последовательность расчета численности персонала по имеющимся исходным данным.

1 Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

$$\sum m t = m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3$$

2 Расчет коэффициента необходимого распределения времени:

$K_{прв} =$ (коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы) \times (коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников) \times (коэффициент пересчета явочной численности в списочную).

3 Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

$$Ч_p = [(m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3) / T] K_{прв} .$$

Решение

1 Расчет суммарного времени выполнения работ:

$$\Sigma mt = (500 \cdot 1) + (3000 \cdot 0,5) + (300 \cdot 3) = 2900 \text{ ч.}$$

2 Расчет коэффициента необходимого распределения времени:

$$K_{нрв} = 1,3 \cdot 1,12 \cdot 1,1 = 1,6.$$

3 Определение расчетной численности персонала:

$$Чр = (2900 / 1920)1,6 = 2,4 \text{ человека};$$

принимаемая численность — 3 человека, с условием дополнительной загрузки данной группы сотрудников по выполнению смежных задач.

ДЕЛОВАЯ ИГРА «ПОДБОР И ОТБОР ПЕРСОНАЛА»

Описание деловой игры

Организация в связи с расширением своей деятельности произвела расчет потребности в персонале. Расчет показал, что на отдельных участках работников не хватает, появились вакантные должности и, следовательно, необходимо дополнительно привлечь персонал.

Были использованы различные источники поиска и подбора потенциальных работников: обращение к своим сотрудникам для поиска возможных кандидатов среди их родственников и знакомых; публикация объявлений в средствах массовой информации, в рекламных изданиях и т.п. В объявлениях содержались требования к работникам по каждой вакантной должности, составленные на основе должностных инструкций, указывался также телефон диспетчера (последний выступал как бы в роли «фильтра», отсеивающего заведомо неподходящих кандидатов).

В организацию стали поступать резюме и анкеты кандидатов на вакантные должности. Их изучение позволило работникам службы управления персоналом произвести предварительный отбор претендентов, которым и были разосланы письма с приглашением явиться на собеседование.

До проведения собеседования работники звена по отбору и приему персонала отдела управления персоналом изучили систему методов оценки и отбора претендентов с целью выбора наиболее эффективных из них для характеристики отдельных оцениваемых качеств человека, а также провели мероприятия по подготовке помещения, пригласили нужных сотрудников из других подразделений, разработали стратегию проведения собеседования.

Специалисты отдела управления персоналом заранее подготовили стандартный бланк «Оценочный лист собеседования», на котором проводящий беседу служащий отмечает ответы претендента на вопросы, делает пометки о

профессиональном уровне кандидата на должность или оценивает отдельные его качества (параметры).

Следующий этап отбора персонала — собеседование, в котором могут участвовать специалисты отдела управления персоналом, других подразделений, для которых производится отбор на вакантную должность, руководитель организации, консультант по вопросам отбора персонала, а с другой стороны — претендент (или претенденты) на должность.

По результатам собеседования должен быть выбран тот кандидат, который по своим характеристикам в наибольшей мере отвечает требованиям, предъявляемым к данной должности.

Постановка задачи

Для проведения работы по подбору и отбору персонала участникам деловой игры необходимо:

1) на основе анализа факторов появления дополнительной потребности в персонале определить состав вакантных должностей и количество требуемых работников по каждой должности;

2) по каждой вакантной должности разработать должностную инструкцию, содержащую перечень задач, функций, прав и ответственности работника;

3) по каждой вакантной должности разработать личностную спецификацию, содержащую требования к работнику, претендующему на данную должность (т.е. составить «идеальную» модель работника);

4) составить объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантных должностей в данной организации (с указанием номера телефона);

5) разработать структуру резюме и составить резюме на себя либо на вымышленное лицо — претендента на должность;

6) разработать форму анкеты кандидата на вакантную должность с указанием тех реквизитов, которые, как считают в организации, дадут наиболее полное представление о претенденте еще до личной встречи с ним;

7) произвести предварительный отбор кандидатов на должности на основании анализа сообщений о них, полученных по телефону;

8) резюме и анкет кандидата на должность, отсеив тем самым заведомо неподходящих людей;

9) составить письмо-приглашение на собеседование тех кандидатов, которые прошли предварительный отбор;

10) изучить систему методов отбора и оценки претендентов и отобрать наиболее приемлемые методы для каждой должности;

11) разработать подготовительные мероприятия для проведения собеседования, включающие, кроме выработки стратегии собеседования, выбор и подготовку помещения, приглашение необходимых сотрудников из других подразделений, руководителя организации и т.п.;

12) разработать форму оценочного листа собеседования, который используется сотрудником отдела управления персоналом в ходе собеседования для кратких пометок, замечаний, касающихся кандидата;

13) провести собеседование, выбрав из участников деловой игры представителей организации и претендентов на вакантные должности;

14) после собеседования проанализировать вопросы и ответы одной и другой стороны с точки зрения полноты и достоверности информации, корректности вопросов, логичности беседы и т.п.;

15) произвести отбор кандидатов и принять решение о приеме на работу тех из них, которые в наибольшей степени отвечают «идеальной» модели работника по конкретной должности.

Методические указания

Для проведения деловой игры участникам необходимо воспользоваться материалами учебника «Управление персоналом организации»:

1) выбор организации, для которой проводятся подбор и отбор персонала, осуществляется участниками деловой игры самостоятельно на основе места работы или прохождения практики либо составления модели вымышленной организации;

- Анализ факторов появления дополнительной потребности в персонале может проводиться логическим путем, а определение вакантных должностей и количества работников по ним — экспертно-аналитическим или расчетным путем с применением известных методов расчета: по трудоемкости, по нормам обслуживания, по рабочим местам.

2) по каждой вакантной должности необходимо разработать должностную инструкцию, которая содержит основные требования к работе, выполняемой по конкретной должности;

3) следует составить личностную спецификацию — набор требований, которые предъявляют к работнику в соответствии с данной должностью. Личностная спецификация содержит информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, проведения собеседования. (таблица 3.2);

4) объявление для публикации в СМИ о вакантных должностях должно содержать достаточно полную и выигрышную информацию, вызывающую интерес и к данной должности, и к самой организации. Оно должно быть кратким, лаконичным, содержать сведения о названии должности, иногда — об окладе, о социальных льготах, а также общие требования к претенденту на должность: уровень и вид образования, стаж работы, специальные навыки (иностранный язык, компьютер и т.п.);

5) резюме — одно из самых мощных средств самомаркетинга на рынке труда. Его задача — привлечь внимание работодателя к претенденту, оно должно быть кратким, достоверным, со вкусом оформлено;

6) процедура заполнения анкеты кандидата, как правило, предшествует собеседованию, поэтому ее форма должна быть такой, чтобы из нее можно было получить максимально полную информацию о кандидате. Один из образцов формы анкеты кандидата на вакантную должность представлен в таблице 3.4;

7) для первоначального отбора и отсеивания неподходящих по основным требованиям кандидатов, позвонивших в организацию по телефону, может быть использована специальная карточка, в которую заносятся основные сведения о них. В дальнейшем с ее помощью, так же как и с применением резюме и анкеты кандидата, можно отобрать тех лиц, которых необходимо пригласить на собеседование. Один из образцов такой карточки приведен в таблице 3.5;

8) письмо-приглашение на собеседование является свидетельством того, что кандидат заинтересовал организацию, так как его анкетные данные соответствуют тем требованиям, которые предъявляются к работнику по данной должности. Приглашения лучше рассылать в письменном виде, по почте, на фирменном бланке. Один из примеров такого приглашения приведен ниже.

9) Для оценки и отбора претендентов на вакантную должность могут быть использованы различные методы, применение которых может быть более или менее целесообразным для оценки разных качеств человека. Система основных методов должна быть изучена работниками отдела управления персоналом (звеном по отбору и приему персонала) в соответствии с таблицей 3.6.

ПРИГЛАШЕНИЕ

Кому : _____

Адрес : _____

Приглашение на собеседование
по вопросу найма

кандидата на вакантную должность.

Уважаемый _____ !

(имя, отчество)

Большое спасибо за Ваш отклик на наше предложение!

Мы будем проводить собеседование с рядом кандидатов на следующей неделе, и хотели бы встретиться с Вами в 17.00, во вторник, 15 апреля для обсуждения прилагаемого описания работы и возможности Вашей работы по данной должности.

Собеседование будет проходить по адресу: _____

Вам следует подойти к сотруднику при входе и сообщить Ф.И.О. Прилагаем карту, показывающую, как быстрее добраться от станции метро _____ (платформы _____) до нашего

здания. Собеседование, вероятно, продлится около часа.

Если предложенное время или дата неудобны для Вас, пожалуйста, дайте мне знать сразу же, чтобы мы могли установить другое время.

Буду Вам признателен, если Вы в любом случае сообщите о своем решении.

Дата _____ тел. _____ Искренне Ваш _____
Ф.И.О., должность

10) При подготовке к проведению собеседования надо тщательно продумать вопрос о том, в какой обстановке — формальной или неформальной — будет проходить беседа. От этого будет зависеть выбор места, помещения, присутствующих лиц (руководителя организации, внешнего консультанта по отбору и оценке персонала, психолога и т.д.). Всех, кому необходимо быть на собеседовании, нужно оповестить об этом заранее. Предупредите сотрудника у входа в здание о прибытии конкретных лиц.

Важный фактор эффективного собеседования — выработка стратегии, которая должна включать три элемента:

а) установление контакта с претендентом для создания доверительных, откровенных отношений;

б) подготовка содержания собеседования, т.е. тех вопросов, которые должны быть заданы претенденту;

в) управление процессом собеседования (представителем организации).

11) Лицо или лица, проводящие собеседование, должны четко представлять себе его цели, которые состоят в следующем:

а) оценить способности данного человека к выполнению работы по конкретной должности;

б) выяснить мотивацию претендента, т.е. почему он желает работать именно в данной организации;

в) выяснить, управляем ли претендент, понимает ли, что такое субординация, насколько он уживчив, коммуникабелен с другими людьми.

Эти цели можно достичь с помощью предварительно составленных и тщательно продуманных вопросов, которые затем будут заданы кандидату в ходе собеседования. Готовясь к собеседованию, специалисты отдела управления персоналом должны изучить специальную литературу с рекомендациями, правилами эффективного собеседования.

12) В ходе собеседования не рекомендуется вести записи, однако небольшие пометки, замечания делать необходимо, С этой целью можно использовать оценочный лист собеседования, один из вариантов которого приведен в таблице 3.7. После окончания собеседования специалист по управлению персоналом может дать краткий комментарий его результатов и указать дату сообщения претенденту о принятом решении.

13,14) Окончательное решение о приеме кандидата на работу в данную организацию или об отказе ему в этом должно быть принято в кратчайший срок руководителем организации по представлению отдела управления персоналом и непосредственного руководителя отбираемых работников на основании анализа и сопоставления всех представленных ими документов, результатов собеседования, с одной стороны, и требований к работнику по конкретной должности - с другой.

Таблица 3.3 - Личностная спецификация

Должность, перечень требований к работнику	Требуемые качества		
	основные	желаемые	противопоказания
1 Физический облик (возраст, рост, пол, здоровье, внешний вид)			
2 Достижения (образование, квалификация, опыт)			
3 Интеллект (ум, смысленность, память, беглость речи, логика мышления)			
4 Специальные способности (к вычислениям, чертежам, музыкальные, художественные)			
5 Интересы (к конструированию, общественной работе; к власти, деньгам, престижу, карьере)			
6 Черты характера (инициативность, самостоятельность, ответственность, эмоциональность)			
7 Внешние условия (домашние, социально-бытовые, финансовые, возможность командировок)			

Таблица 3.4 – Анкета кандидата на вакантную должность

<p>Личные данные</p> <p>1 Ф.И.О.</p> <p>2 Адрес</p> <p>3 Телефон</p> <p>4 Год рождения</p> <p>5 Пол</p> <p>6 Семейное положение</p> <p>Образование</p> <p>1 Какое из перечисленных учебных заведений Вы окончили?</p> <p>Обычная средняя школа</p> <p>Специальная школа</p> <p>Укажите специализацию</p> <p>ПТУ / Техникум</p> <p>2 Высшее образование, в том числе ВУЗ, посещаемый на данный момент</p>
--

Продолжение таблицы 3.4

Название ВУЗа	Факультет	Специальность	Год окончания или курс на данный момент

3 Уровень работы на компьютере

4 Какими языками Вы владеете?

Английский	свободно	хорошо	удовлетворительно
Немецкий	свободно	хорошо	удовлетворительно
Французский	свободно	хорошо	удовлетворительно

5 Есть ли у Вас водительские права?

Сведения о работе

1 В каких организациях Вы работали или работаете в настоящее время?

Название организации	Направление деятельности организации	Должность	Зарплата	Год поступления. Год ухода

2 Назовите основную причину, по которой Вы работаете/ работали:

Деньги	Для интеллектуального развития
Для получения опыта	Карьера
Другое	

3 Отметьте наиболее предпочтительный для Вас род занятий:

Финансы	Продажи
Маркетинг	Кадры
Консалтинг	Производство
Научные исследования	Реклама
Еще не определился / Не имеет значения	

4 Какой тип фирмы Вы считаете наиболее привлекательным с точки зрения работы в ней ?

Российская фирма с небольшим штатом

Крупное российское предприятие с большим штатом

Совместное предприятие с небольшим штатом

Совместное предприятие с большим штатом

Иностранная фирма с большим штатом

Не имеет значения

5 Ожидаемая величина зарплаты

Продолжение таблицы 3.4

6 Почему Вы отдали предпочтение именно этой организации?
 Хорошая зарплата
 Имидж компании
 Рекомендации друзей
 Высокое качество продукции / услуг компании
 Привлекательная область деятельности
 Другое _____

7 Укажите основной способ трудоустройства или источник информации о наличии вакансии:
 а) Самостоятельно
 б) При помощи родственников
 в) Через службы занятости
 г) При помощи друзей
 д) Через объявление
 е) На Дне карьеры
 Другое _____

8 Подпись, дата _____

Таблица 3.5

Организация	Должность
Фамилия	
Имя	
Отчество	
Год рождения	
Пол Национальность.....	Гражданство
Адрес	
Место работы	
Должность	
Специализация	
Образование	Учебное заведение
Спец. по образованию	
Ин. язык – степень владения	
Телефоны: служебный	дом
Доп. сведения	
Ф.И.О.	Дата
Подпись	

Таблица 3.6 – Система методов оценки и отбора претендентов
(сравнительная характеристика)

Оцениваемое качество	Анализ анкетных данных	Проверка отзывов и рекомендаций	Квалификационное тестирование	Психологическое тестирование	Собеседование	Оценочные деловые игры
	1	2	3	4	5	6
1. Интеллект				++	+	++
2. Эрудиция	+		++			+
3. Профессиональные знания, навыки	+	+	++			+
4. Организаторские способности, навыки	+	+	+			++
5. Коммуникационные способности, навыки				+	++	++
6. Личные особенности (психологический портрет)		+		++	++	+
7. Здоровье и работоспособность	+	+			+	+
8. Внешний вид и манеры					++	
9. Мотивация					++	
« + » - рекомендуемый метод « ++ » - наиболее эффективное использование метода						

Таблица 3.7 – Оценочный лист собеседования

Параметры	Оценка (соответствие)	Комментарий
1 Физический облик Внешний вид Здоровье Речь Манеры Динамизм		
2 Достижения Образование Ин. языки Квалификация Опыт работы Карьера		

Продолжение таблицы 3.7

3 Интеллект Понятливость Смышленость Сообразительность Гибкость		
4 Специальные способности		
5 Интересы Хобби		
6 Черты характера Общительность Лидерство Уверенность Самоконтроль		
7 Управляемость		
8 Мотивация		
9 Бытовые условия		

Контрольные вопросы

- 1 Что представляет собой процесс подбора персонала? Какова роль отдела человеческих ресурсов в этом процессе? Какова роль руководителей подразделений?
- 2 Какие методы определения требований к кандидату на замещение вакантной должности вам известны? Какой из вы бы порекомендовали компании, занятой поиском кандидатов на должность генерального директора? программиста? рабочего по сборке автомобилей?
- 3 Как организация может привлечь представительную группу кандидатов для замещения вакантной должности? Какие методы привлечения кандидатов вы бы порекомендовали институту, ищущему замену заведующему кафедрой бухгалтерского учета? компании, занятой поиском финансового директора? кассира?
- 4 Что такое первичный отбор? Какие методы первичного отбора вам известны? В чем преимущества и недостатки каждого из них?
- 5 Каковы основные этапы собеседования по отбору персонала? Какие виды собеседования вы знаете?
- 6 Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию?
- 7 Как добиться сокращения численности персонала организации, не прибегая к увольнениям?

8 Каковы условия проведения успешной компании по увольнению работников? Как сохранить доверие и поддержать моральный дух оставшихся работников?

4 Формирование трудового коллектива

4.1 Морально-психологический климат коллектива

4.2 Конфликтные ситуации и пути их разрешения

4.3 Контрольные вопросы

Производственный коллектив как первичная ячейка общества выполняет две взаимосвязанные между собой функции: экономическую и социальную.

Экономическая функция заключается в том, что коллектив осуществляет совместную трудовую деятельность на предприятии, в результате которой создаются ценности. Экономическая функция является ведущей в деятельности коллектива.

Социальная функция заключается в удовлетворении социальных потребностей членов коллектива, которые выражаются в возможности трудиться, получать материальное вознаграждение, общаться с членами коллектива, получать признание; участвовать в управлении, общественной деятельности, использовать свои права на отдых, охрану здоровья, жилище, образование, пользование культурными ценностями.

Научные исследования показывают, что процесс формирования и развития первичного трудового коллектива осуществляется в несколько этапов. Чтобы управлять коллективом, руководитель должен знать, на каком этапе развития в настоящий момент находится коллектив. Не разобравшись в конкретной обстановке, руководитель может невольно стать причиной замедления развития коллектива.

Первый этап представляет собой процесс формирования коллектива, когда люди присматриваются друг к другу и к руководителю, а он, в свою очередь, изучает своих подчиненных. Руководитель знакомит коллектив с задачами, разделяет обязанности, определяет режим работы, организует выполнение заданий. Серьезное внимание на этом этапе руководитель должен уделять контролю за исполнением своих распоряжений, приказов, решений. Это в дальнейшем поможет формированию чувства ответственности, обеспечит точность при выполнении работы. Таким образом, на этом этапе развития коллектива твердые требования к его членам предъявляются только со стороны руководителя.

Второй этап характеризуется тем, что внутри коллектива формируются микрогруппы на основе личных особенностей и интересов, которые могут по-разному относиться к задачам коллектива и руководителю. Выявляются наиболее сознательные, энергичные, инициативные люди, из которых формируется актив, призванный помогать руководителю в достижении основных целей и задач работы коллектива. На этом же этапе выявляются люди

добросовестные, но пассивные, не проявляющие инициативы и активности в работе, а также негативно настроенные по отношению к администрации сотрудники, которые могут мешать работе, дезорганизовывать коллектив. Руководитель должен, опираясь на актив, стимулировать добросовестных, инициативных работников и в то же время быть жестким к нарушителям дисциплины, формировать общественное мнение коллектива о его членах. Характерной особенностью этого этапа является то, что руководитель начинает управлять коллективом через актив, т.е. через наиболее авторитетную подгруппу, стремящуюся к достижению наилучших результатов в работе.

Третий этап характеризуется тем, что все члены коллектива предъявляют установившиеся требования друг к другу и к себе. Это высшая стадия развития коллектива, к которой должен стремиться каждый руководитель. На этом этапе он должен изменить стиль руководства. Если на первом этапе руководитель в основном использует авторитарный стиль управления, то на третьем он применяет в максимальной степени демократический стиль, являясь представителем и выразителем интересов коллектива. Теперь он только незаметно регулирует социальную жизнь коллектива и организацию трудовых процессов, определяет пути развития коллектива и следует им.

Развитие коллектива не заканчивается третьим этапом. Этот процесс должен постоянно продолжаться и выражаться в развитии творческих сил коллектива, самоуправления, морально-психологического климата, улучшении деятельности общественных организаций, социальной сферы. При формировании коллектива большое значение имеет его состав по возрасту, полу, уровню квалификации и образованию.

Как показывают социологические исследования, например, на машиностроительных предприятиях оптимальным является разнородный в этом отношении состав, что способствует обмену опытом и знаниями, квалифицированной замене уходящих на пенсию. Успеху в руководстве способствует и оптимальная численность коллектива. Принято считать, что нижний оптимальный предел численности составляет 10-15, а верхний – 25 - 35 человек. Очень маленькие коллективы нецелесообразны, так как иногда при психологической несовместимости людей трудно наладить нормальный психологический климат или, наоборот, в них иногда возникает атмосфера панибратства и фамильярности, беспринципности и подрывательства. В очень больших коллективах нарушается постоянное общение людей, возникают мелкие группировки, что может снизить сплоченность коллектива. Руководитель должен иметь возможность входить в постоянный непосредственный контакт с сотрудниками, проводить с ними индивидуальную работу, своевременно поддерживать инициативу, контролировать. С этой целью для руководителей разных уровней разработаны *нормы управляемости*, показывающие оптимальную численность непосредственных подчиненных на одного руководителя. Например, у начальника цеха в непосредственном подчинении должно быть 6 - 8 человек; у старших мастеров – 2-3 сменных; у сменного мастера – 25-30 рабочих.

При формировании первичного коллектива необходимо учитывать психологические характеристики работников, их темперамент, опыт, знания. Это способствует созданию устойчивых групп, выявлению лидеров, подбору руководителей, пользующихся авторитетом.

Каждый работник входит в состав того или иного первичного производственного коллектива (участка, бригады, бюро и т.д.), который имеет не только формальную, но и неформальную организационную структуру. Положение работника в таком коллективе определяет его поведение, как на работе, так и в нерабочее время.

Формальная структура первичного производственного коллектива характеризуется официальными отношениями его членов. Эти взаимоотношения регулируются должностным положением работающих, инструкциями, административными требованиями, приказами, распоряжениями. Сюда входят все деловые отношения между руководителем и подчиненными в их производственно-экономической деятельности, базирующиеся на единых морально-патриотических и дисциплинарных требованиях.

Эффект делового взаимодействия определяется качеством организации труда в коллективе. Чтобы создать эффективную формальную *структуру* коллектива, необходимо объединить всех его членов единством цели, следить за трудовой дисциплиной, поддерживать ритмичную, организованную работу.

Неформальная структура первичного производственного коллектива характеризуется эмоциональными взаимоотношениями его членов на основе психологической совместимости людей при их неофициальных контактах в малых группах. Именно в таких группах обычно формируются нравственные нормы и мораль работающих. Руководителю необходимо устанавливать личные контакты с членами таких групп и умело управлять ими через лидеров групп, которые называются неформальными лидерами коллектива.

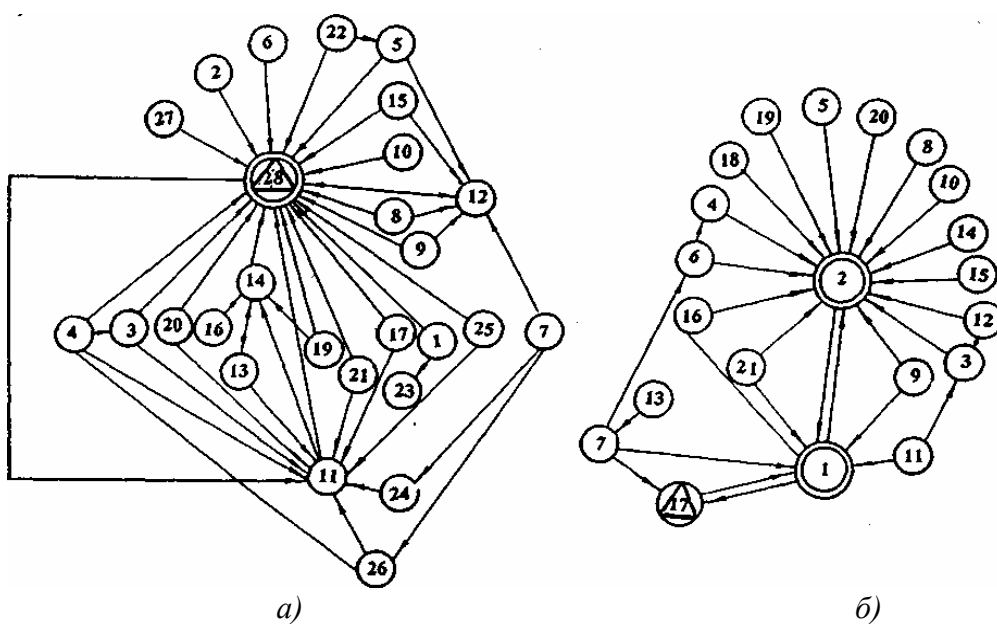
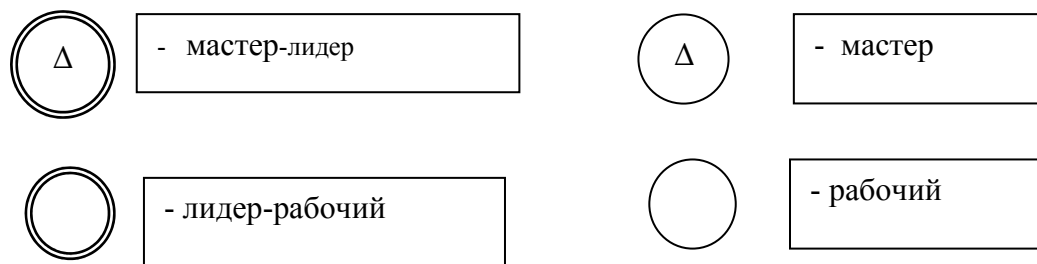


Рисунок 4.1 – Социометрии коллектива А (а) и коллектива Б (б)



Лидеров коллектива можно выявить с помощью проведения социологических исследований в форме социометрий (рисунок 4.1).

Пример - На одном машиностроительном предприятии в двух первичных производственных коллективах (А и Б) для определения уровня авторитета руководителя рабочим было предложено сделать выбор по трем критериям (и, соответственно, заданы вопросы): профессиональному (к кому бы Вы обратились за советом по производственному вопросу?); организаторскому (кого бы Вы выбрали на должность мастера?) и эмоциональному (с кем бы Вы хотели вместе работать?).

На вопрос: «Кого бы Вы избрали на должность мастера» — рабочие двух коллективов ответили по-разному. Результаты опроса отражают построенные социометрии (рисунок 8).

На схеме «А» видно, что наибольшее количество голосов получил мастер (№ 28), он же является лидером в своем коллективе.

Здесь имеется еще лидер-рабочий (№ 11), это передовой производственник. Он сотрудничает с мастером, и они взаимно предлагают кандидатуры друг друга на должность руководителя.

Иная картина на схеме «Б». Здесь видно, что мастер (№ 17) не пользуется авторитетом как организатор. Он получил всего 2 голоса из 20 возможных. В коллективе имеется четко обозначенный лидер-рабочий (№ 2). Мастера, не пользующиеся авторитетом (как и любые другие руководители), рано или поздно вынуждены переходить на другую работу.

Морально-психологический климат коллектива — это устойчивая система внутренних связей, которая проявляется в эмоциональном настрое коллектива, его общественном мнении, результатах деятельности.

Морально-психологический климат в трудовом коллективе зависит от следующих факторов:

- социально-производственной среды (уровня механизации и автоматизации, дисциплины и охраны труда, уровня организации труда и управления);

- социально-экономической среды (способов производства, распределения и потребления материальных ценностей, системы материального поощрения);

- социально-образовательной среды (квалификационно-образовательного уровня коллектива, уровня общего и специального образования, творческого и интеллектуального потенциала работников);

- социально-культурной среды (уровня технической эстетики и культуры производства, уровня физического и духовного развития коллектива);
- социально-нравственной среды (системы нравственного воспитания коллектива, формирования моральных принципов);
- социально-психологической среды (системы психологических установок, социально-психологических характеристик личностей);
- социально-бытовой сферы (условия быта и отдыха членов коллектива).

Влияние трудового коллектива на личность зависит от того, каков характер сложившихся отношений между членами этого коллектива. На результаты деятельности людей большое влияние оказывает их настроение. Умение создать хорошее настроение в трудовом коллективе — одна из насущных задач управленческой системы, так как это равносильно умножению производительной силы труда. Настроение людей зависит и от самих членов коллектива, от их отношения друг к другу. В коллективе с нормальным морально-психологическим климатом все его члены, как правило, отличаются доброжелательным, товарищеским отношением к новому человеку. Уважение и доверие, оптимистическая доверительная оценка, желание и умение увидеть лучшее в человеке в таком коллективе являются правилом. Нормальный морально-психологический климат в коллективе способствует высокой производительности труда, поскольку поддерживает положительный эмоциональный настрой коллектива, предупреждает возникновение конфликтных ситуаций. Подсчитано, что рост производительности труда в зависимости от хорошего настроения рабочего на 5—10 % выше среднего уровня. И, наоборот, плохое настроение на такую же величину от среднего уровня снижает производительность труда. Таким образом, в зависимости от настроения рабочего она может колебаться в пределах от 10 до 20 %. Следовательно, настроение рабочего можно рассматривать как важный производственный фактор. Взаимное уважение и взаимопомощь, внимание к личности члена коллектива присущи нормальному морально-психологическому климату и являются нормой взаимоотношений.

Специалисты по психологии и физиологии занимаются вопросами природы эмоций и хорошего настроения. Суть их состоит в том, что от эмоционального состояния зависят работоспособность и здоровье. Тот, кто владеет своими чувствами, скорее добьется цели. Радость помогает преодолевать трудности. Неисчерпаемым источником радости является овладение новыми знаниями, навыками, умениями, эстетическими ценностями.

В руководящей работе трудно избежать крупных и малых служебных конфликтов. Они являются неотъемлемой стороной деятельности управляющего персонала. Источниками конфликтных ситуаций первичных трудовых коллективов является расхождение индивидуальных и общественных интересов. Невоспитанность, эгоистические стремления личности, грубое отношение к товарищам по работе, нетактичность, недисциплинированность, недобросовестное отношение к работе, безответственность и т.д. конфликтные ситуации можно классифицировать в зависимости:

- 1) от направления воздействия (вертикальное и горизонтальное);
- 2) от способа разрешения (антагонистические и компромиссные);
- 3) от степени выраженности (открытые, скрытые, потенциальные);
- 4) от количества участников (межгрупповые, межличностные и внутриличностные);
- 5) от природы возникновения (национальные, этнические, межнациональные, организационные, эмоциональные).

В числе наиболее частых причин, вызывающих конфликтную ситуацию:

- 1) противоречивость целей группы и отдельных ее членов;
- 2) устарелость организационных структур, их нормативно-правовой базы, отсутствие материальных стимулов труда;
- 3) недостаточный уровень компетентности и профессионализма;
- 4) нечеткое разделение прав и обязанностей между подчиненными;
- 5) неблагоприятные условия труда в организации и т.д.

В большинстве случаев конфликт решается мирным путем, и умение решить трудную ситуацию, не доводя ее до конфликта, - признак социально-психологической культуры человека. Различают три стадии конфликтной ситуации:

- 1) предконфликтная ситуация;
- 2) конфликтная ситуация;
- 3) разрешение конфликта.

На первой стадии возникает разногласие в коллективе по определенному вопросу и, если стороны не могут договориться, то появляется взаимная неприязнь. На этой стадии большую роль может сыграть педагогически продуманное вмешательство руководителя коллектива для выяснения сути разногласий. Если такая ситуация возникла между руководителем и подчиненным, то здесь необходимо вмешательство вышестоящего руководителя или общественной организации.

На второй стадии каждый из участников воспринимает свою конкретную цель не совместимой с целью противника и взаимная неприязнь сторон при этом возрастает. Именно на этой стадии коллектив подвергается опасности раскола, нанесению ущерба престижу и авторитету одной из сторон или коллективу в целом. Такая ситуация требует от руководителя направить конфликт в нужное или предметное русло. Пресекать попытки отдельных лиц, необоснованно нападать на других. В этой ситуации центральным моментом будут являться переговоры. Успешное проведение переговоров может способствовать оптимальному решению конфликта. В ходе переговоров уточняется предмет конфликта, выясняются позиции участников и закладываются основы решения конфликтной ситуации. Руководитель должен проанализировать конфликтную ситуацию, выяснить, кто является участником, кто является инициатором конфликта, какую цель он преследует, и какова реакция других членов на эту ситуацию, а после анализа ситуации необходимо сформулировать цель беседы. В начале беседы полезно сформулировать ее цель, чтобы разговор был целенаправленный. Проводя беседу, руководитель

должен сохранять контроль над ситуацией, т.е. управлять разговором, направлять его в нужное русло в соответствии с целью беседы.

Тест «Агрессивны ли вы?»

Предлагаем Вам с помощью теста попробовать определить, достаточно ли Вы корректны в отношениях со своими сотрудниками и легко ли им общаться с Вами. Для большей объективности ответов попросите кого-нибудь из коллег ответить на вопросы «вместо вас». Это поможет Вам понять, насколько верна ваша самооценка. Подчеркните ответ. Если Вам не приходилось бывать в какой-либо ситуации, то вообразите ее и представьте свое поведение в ней.

1 Склонны ли Вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?

- а) всегда;
- б) иногда;
- в) никогда.

2 Как Вы себя ведете в критической ситуации?

- а) внутренне кипите;
- б) сохраняете полное спокойствие;
- в) теряете самообладание.

3 Каким считают Вас коллеги?

- а) самоуверенным и завистливым;
- б) дружелюбным;
- в) спокойным и независимым.

4 Как Вы отреагируете, если Вам предложат ответственную должность (поручение)?

- а) примете ее с некоторыми опасениями;
- б) согласитесь без колебаний;
- в) откажитесь от нее ради собственного спокойствия.

5 Как Вы будете себя вести, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с Вашего стола бумагу?

- а) выдадите ему «по первое число»;
- б) заставите вернуть;
- в) спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь.

6 Какими словами Вы встретите близкого человека, если он вернулся с работы позже обычного?

- а) «Что тебя задержало?»;
- б) «Где ты торчишь допоздна?»;
- в) «Я уже начал(а) волноваться».

7 Как Вы ведете себя за рулем автомобиля (мотоцикла, мопеда)?

- а) стараетесь обогнать машину, которая «показала вам хвост»;
- б) вам все равно, сколько автомобилей Вас обошло;
- в) помчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал Вас.

8 Какими Вы считаете свои взгляды на жизнь?

- а) сбалансированными;
- б) легкомысленными;
- в) крайне жесткими.

9 Что Вы предпринимаете, если не все удастся?

- а) пытаетесь свалить вину на другого;
- б) смиряетесь;
- в) становитесь впредь осторожнее.

10 Как Вы отреагируете на фельетон о случаях распущенности среди современной молодежи?

- а) «Пора уже запретить такие развлечения»;
- б) «Надо создать возможность организованно и культурно отдыхать»;
- в) «И чего только с такими возятся».

11 Что Вы ощущаете, если место, которое Вы хотели занять, досталось другому?

- а) «И зачем я только на это нервы тратил?»;
- б) «Видно, его физиономия шефу приятнее»;
- в) «Может быть, мне это удастся в другой раз».

12 Как Вы смотрите страшный фильм?

- а) боитесь;
- б) скучаете;
- в) получаете искреннее удовольствие.

13 Если из-за дорожной пробки Вы опоздали на важное мероприятие?

- а) будете нервничать;
- б) попытаетесь вызвать снисходительность партнеров;
- в) огорчитесь.

14 Как Вы относитесь к своим спортивным успехам?

- а) обязательно стараетесь выиграть;
- б) цените удовольствие почувствовать себя в форме;
- в) очень сердитесь, если проигрываете.

15 Как Вы поступите, если Вас плохо обслужили в ресторане (кафе, столовой)?

- а) терпите, избегая скандала;
- б) вызовете метрдотеля (администратора) и сделаете ему замечание;
- в) отправитесь с жалобой к директору заведения.

16 Как Вы себя поведете, если Вашего младшего товарища, брата, сестру обидели в школе?

- а) поговорите с учителем;
- б) устроите скандал родителям «малолетних преступников»;
- в) посоветуете ребенку дать сдачи.

17 Какой, по-вашему, Вы человек?

- а) средний;
- б) самоуверенный;
- в) пробивной.

18 Что Вы ответите младшему товарищу, с которым столкнулись в дверях учреждения, если он начал извиняться перед Вами?

- а) «Простите, это моя вина»;
- б) «Ничего, пустяки»;
- в) «А повнимательнее вы быть не можете?».

19 Как Вы отреагируете на статью в газете о случаях хулиганства среди молодежи?

- а) «Когда же, наконец, будут приняты конкретные меры?»;
- б) «Надо бы ввести телесные наказания»;
- в) «Нельзя все валить на молодежь, виноваты и воспитатели».

20 Представьте, что вам предстоит заново родиться, но уже животным.

Какое животное Вы предпочтете?

- а) тигра или леопарда;
- б) домашнюю кошку;
- в) медведя.

Оцените результаты

Таблица 4.1

Вопросы	Очки за ответы на вопросы по разделам																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
б	2	1	2	1	2	3	1	1	2	1	3	1	2	1	2	3	2	2	3	1
в	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2

Против арабского номера вопроса в вертикальной колонке находится тот ответ (а,б,в), который вы подчеркнули. Определите его оценку в очках. Очки суммируйте. Сделайте выводы:

36-44 очка. Вы умеренно агрессивны, но вполне успешно идете по жизни, поскольку у вас достаточно здравого честолюбия и самоуверенности.

45 и более очков. Вы излишне агрессивны, при этом нередко оказываетесь чрезмерно жестким к другим людям и неуравновешенным. Вы надеетесь добраться до управленческих «верхов», рассчитывая на собственные методы, и добиться успеха, жертвуя интересами окружающих. Поэтому Вас не удивляет неприязнь сослуживцев, но при малейшей возможности Вы стараетесь их за это наказать.

35 и менее очков. Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это, конечно, не значит, что Вы, как травинка. Гнетесь под любым ветерком. И все же побольше решительности Вам не помешает.

Если по семи и более вопросам Вы набрали по три очка и менее чем по семи вопросам – по одному очку, то взрывы вашей агрессивности носят скорее разрушительный, чем конструктивный характер. Вы склонны к продуманным поступкам и ожесточенным дискуссиям. Вы относитесь к людям пренебрежительно и своим поведением провоцируете конфликтные ситуации, которых вполне могли бы избежать.

Если же по семи и более вопросам Вы получили по одному очку и менее чем по семи вопросам – по три очка, то вы чрезмерно замкнуты. Это не значит,

что Вам тоже не присущи вспышки агрессивности, но вы подавляете их уж слишком тщательно.

Контрольные вопросы

- 1 От каких факторов зависит морально-психологический климат в коллективе?
- 2 Какое влияние оказывает трудовой коллектив на личность?
- 3 Что является источником конфликтных ситуаций в первичных трудовых коллективах?
- 4 Как можно классифицировать конфликтные ситуации в коллективе?
- 5 Каковы причины, вызывающие конфликтные ситуации?
- 6 Пути решения конфликтных ситуаций.

5 Профессиональное развитие и обучение персонала

5.1 Профессиональная ориентация кадров

5.2 Профессиональное обучение персонала организации

5.3 Методы профессионального обучения

5.4 Контрольные вопросы

Профориентационная работа проводится среди учащейся молодежи, среди неработающих для того, чтобы кандидаты в приеме на работу могли знать специфику работы организации должны знать, каким квалификационным требованиям должны отвечать сотрудники организации.

Профориентационная работа должна проводиться специалистами отдела человеческих ресурсов. Для профориентационной работы должны привлекаться психологи, которые должны проводить тестирование и будущие сотрудники организации должны знать свои психологические сложности, которые будут способствовать правильному выбору профессии. Психологи должны проводить тестирование на профпригодность.

На развитие организации и ее сотрудников большое влияние оказывает профессиональное обучение. Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом. Профессиональное обучение представляет собой процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей. Профессиональное обучение бывает с отрывом от производства и непосредственно на рабочем месте. Для проведения профессионального обучения разрабатываются программы профессионального обучения. Отдел кадров или отдел человеческих ресурсов определяет потребности в профессиональном обучении. Получив свое распоряжение, бюджет, зная критерии оценки эффективности обучения, будучи знакомым с различными методами обучения, разрабатывает программы профессионального обучения.

Разработка программ предполагает определение его содержания и выбор методов профобучения. При выборе методов обучения организация должна, прежде всего, руководствоваться эффективностью их воздействия на конкретную группу обучающихся.

Обучение персонала необходимо проводить с теми, кто сам желает повысить свои профессиональные знания. Необходимо учитывать следующие факторы, которые могут мотивировать на активное участие в программе профессионального обучения:

- 1) стремление сохранить работу, остаться в занимаемой должности;
- 2) желание получить повышение или получить новую должность;
- 3) повышение з/платы;
- 4) интерес к самому процессу овладения новыми знаниями, навыками;
- 5) желание установить контакты с другими участниками программы.

В первую очередь в профессиональном обучении должен быть заинтересован руководитель.

Методы профессионального обучения:

1) Обучение вне рабочего места – это непосредственно в учебном классе, т.е. обучающиеся могут освобождаться от работы, если их направляют в учебные заведения на курсовую подготовку и обучение непосредственно на рабочем месте.

2) На рабочем месте - инструктаж, ротация, ученичество и наставничество.

Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специальным подготовленным инструктором. Инструктаж является непродолжительным и ориентированным на освоение конкретных операций и процедур, входящих в круг обязанностей обучающегося.

Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Другими словами, ротация требует от работника владение несколькими профессиями.

Ученичество и наставничество - традиционный метод профессионального обучения, когда рядом с мастером молодые рабочие изучают профессию. Применяются там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов.

3) Метод лекций. В ходе лекции обучающиеся воспринимают учебный материал на слух. Лекции являются средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок и представляют собой монолог инструктора или преподавателя. Ограниченность лекции как средств профессионального обучения связано с тем, что слушатели являются пассивными участниками происходящего. Лекция не предполагает практических действий со стороны обучаемости.

4) Рассмотрение практических ситуаций. Этот метод предполагает анализ и обсуждение конкретных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма. В основе рассмотрения практической ситуации лежит дискуссия. Групповое обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль, а инструктор контролирует и направляет работу.

5) Деловые игры представляют собой метод обучения наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающегося. Преимущество деловых игр состоит в том, что, являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и тем самым продемонстрировать участникам к каким конечным результатам приведут их решения и действия.

6) Самостоятельное обучение носит индивидуальный характер. Обучающийся сам определяет темп обучения, число (занятий) повторений, продолжительность занятий и т.д.

7) На сегодня распространено дистанционное обучение. Оно предусматривает самостоятельное обучение. Обучающийся получает всю учебно-планирующую и программную документацию, в течение года готовится, а затем сдает экзамен за 1 курс. Потом получает документацию на 2 курс и т.д.

8) Переподготовка и повышение квалификации. Ее цель состоит в том, чтобы установить имеющиеся у работников организации пробелы в знаниях и устранить их. Развить их способности так, чтобы они отвечали необходимым требованиям. Основным положением при подготовке и переподготовке персонала является:

- 1) индивидуальный подход;
- 2) неразрывная связь теории и практики в процессе повышения квалификации;
- 3) тесная связь практических занятий с выполнением работы.

Практические ситуации:

5.1 Надежда Мальцева, директор по человеческим ресурсам совместного украинско-французского предприятия «Неон», получила свой персональный компьютер два дня назад. После того, как естественная радость от этого долгожданного события несколько утихла, Надежда начала думать о том, что же она будет с ним делать. Согласно приложенным к компьютеру документам в нем уже были установлены и текстовый редактор, и программа Лотус, и система анализа базы данных «Директор по персоналу». Однако, Надежда никогда прежде не пользовалась компьютерами.

Во вчерашней газете она видела объявление университета, который предлагал пятидневные компьютерные курсы для начинающих. Цена обучения - 50 гривен. В той же газете было опубликовано маленькое объявление о частных уроках компьютерной грамотности, стоящих 2 гривны за час. Начальник отдела информатики «Неона» предложил Надежде свою помощь, но признался, что не знаком с базой данных «Директор по персоналу». В

подчинении у Надежды находится пять человек, получивших такие же компьютеры, но, к сожалению, также не имеющих опыта работы на них.

Вопросы:

- 1) определите потребности в профессиональном обучении в данной ситуации;
- 2) определите цели программы профессионального обучения;
- 3) что должна сделать Надежда?

5.2 Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании попросил преподавателей одной из московских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительствами, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались «инструктажем на рабочем месте». Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их предшествующие карьеры весьма разнообразны - от инженеров-механиков до хирургов.

Вопросы:

- 1) с чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?
- 2) порекомендуйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения?
- 3) как оценить ее эффективность?
- 4) какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

Контрольные вопросы

1 Почему организации занимаются развитием собственных сотрудников? С чем связано усиление внимания к этому процессу в последние десятилетия? Какие методы профессионального развития вам известны?

2 Чем определяются потребности организации в «профессиональном развитии своих сотрудников? Как могут отличаться потребности профессионального развития персонала авиационного конструкторского бюро и международной сети туристских отелей?

3 Как определить потребности профессионального развития отдельного сотрудника? Какова роль отдела человеческих ресурсов в этом процессе?

4 Какова роль профессионального обучения в управлении персоналом

современной организации? Как профессиональное обучение влияет на организацию, ее сотрудников, общество в целом?

5 Каковы основные элементы цикла профессионального обучения? Какова роль линейных руководителей и отдела человеческих ресурсов на каждом из этих этапов?

6 Чем определяются содержание программы и выбор методов профессионального обучения? Каковы наиболее часто используемые методы профессионального обучения? Какие методы наиболее эффективны для обучения поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе)? техническим приемам (ведение бухгалтерского баланса, проведение исследования рынка, ремонт электродвигателя)?

7 Как оценит эффективность программы профессионального обучения? По каким критериям вы бы оценили эффективность программы «100% качество» для официантов, секретарей, автослесарей, сотрудников юридического отдела страховой компании?

6 Оценка персонала в организации

6.1 Цели оценки персонала в организации

6.2 Аттестация, виды аттестации

6.3 Контрольные вопросы

От качества подготовки, правильности подбора и расстановки кадров зависит эффективность работы предприятия (организации). Вне всяких сомнений эффективность работы предприятия зависит не только от этого. Но в то же время, правильный подбор и расстановка кадров - это та основа, платформа, без которой эффективная работа предприятия просто не возможна. И руководитель, и менеджер по продажам и даже уборщица должны находиться на своем месте. Известно, что вопросами работы с кадрами занимаются такие прикладные науки, как экономика, социология, психология, право. В эту деятельность включены кадровые службы, которые для своего компетентного функционирования нуждаются в определенном методическом обеспечении. Практическая работа с кадрами, осуществляемая руководителями и коллективом, также требует опоры на психологические знания. Под коллективом, понимается окружение сотрудника. Уважение чужих интересов, неприкосновенность личной жизни и т.п. своего соседа по рабочему месту - ни что иное, как повседневная работа, которая требует определенных психологических знаний, основанных на собственном и чужом опыте.

У каждого человека есть настоятельная потребность в положительной оценке деятельности, источниками (потребности) которой являются коллективы, руководители, непосредственные потребители продуктов труда. Причем оценка только в том случае выполнит свои задачи, если будет исходить от трех источников. В противном случае оценка может способствовать

развитию даже негативных явлений в трудовой деятельности. Так, например, **отсутствие оценки со стороны потребителей труда** или пренебрежение этой оценкой неизбежно приводит к снижению качества самого труда. Наблюдения свидетельствуют, что в наибольшей мере соответствует **оценка профессиональных качеств даваемая потребителями результатов труда**. Но в настоящее время именно она наименее приоритетна в системе оценок. Причина и в том, что эту оценку бывает трудно сформировать, представить в некотором завершённом виде. Но это не главное. Главное же - это определенная организационная или ведомственная, в данном случае, психология, выражающаяся в стремлении сохранения права на оценку только своей группой (маскируется обычно это стремление заботой о том, чтобы результаты деятельности оценивались профессионалами). Далее - стремление «нагрузить» оценку социально-психологическим содержанием, выражающимся в том, что близкие люди способны привнести в оценку не только анализ результата труда, но и некоторые, порой сложные условия, в которых результат был достигнут. Здесь нередко сказывается влияние эффекта непосредственного участника, выражающегося в том, что люди, непосредственно включенные в трудовую группу, не только совместно работающие, но и переживающие все отношения, ситуации, связанные с организацией работы, т.е. воспринимающие ее со значительной эмоциональной нагрузкой, склонны к переоценке достигнутого результата, к переоценке как личного вклада, так и вклада коллектива в целом.

Таким образом, чтобы оценка была действенной, а смысл ее был понятен как производящим оценку, так и получающему ее, она должна производиться по основному содержанию деятельности, по тем ее аспектам, которые прямо связаны с профессиональной квалификацией. При **отсутствии оценки со стороны членов коллектива** утрачивается одна из движущих сил профессионального развития. В этой оценке аккумулирован коллективный опыт, она формируется значимой для личности группой. Следует, однако, заметить, что значимость оценки коллектива связана с уровнем его активности, с его способностью самостоятельно формировать и выражать адекватную нравственно-психологическую оценку способностей и отношения к труду. В **оценке труда со стороны руководителя** отражаются социальная значимость и соответствие сложившимся экономическим требованиям. Таким образом, у каждого из видов оценки, если классифицировать их по источникам, есть своя социально-психологическая нагрузка, свой акцент оценивания деятельности. Но только вместе они способны удовлетворить потребность личности в оценивании ее труда, в сопоставлении ее достижений с достижениями других лиц и коллективов.

Невозможно отдать предпочтение ни одной из названных оценок. Но некоторые из них имеют более оперативный характер, а, следовательно, применяются чаще. Другие, вследствие организационных и производственных факторов, применяются с большими временными интервалами, что не может не повлечь снижения влияния этой оценки на профессиональное развитие личности. Эти чисто временные различия могут создать у личности установку к

более ответственному реагированию на оперативные оценки. С меньшей энергией осуществляется реагирование на оценивание с длительным временным интервалом. Чтобы значимость его оставалась на высоком уровне, **это оценивание должно быть особенно эффективно по своим последствиям.** В первую очередь необходимо повышать значимость оценивания труда со стороны коллектива.

Между тем, в практике использования оценок эта истина понимается далеко не всегда. В результате в коллективе, оценки которого не принимаются во внимание, складывается неблагоприятный психологический климат или, напротив, осуществляется консолидация коллектива на основе ценностей и интересов, противоречащих линии руководства.

При несовпадении оценок, идущих из различных источников, необходимо самым тщательным образом разобраться в причинах. Не пожалеть усилий на убеждение коллектива в ошибочной оценке или отказаться от амбициозных притязаний и опять же признать перед коллективом неправильность собственной оценки.

Необходимость изучения и оценки персонала на предприятиях связано с решением вопросов об их расстановке, выдвижении, поощрении и обучении. Наиболее распространенной формой деловой оценки персонала на предприятии является периодическая аттестация.

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ	
г. Москва	«__» _____ 20__ г.
Фамилия, имя, отчество _____	
Год рождения _____	
Сведения об образовании (что и когда окончил) _____	
Специальность и квалификация по образованию _____	
Ученая степень, ученое звание _____	
Сведения о повышении квалификации _____	
Занимаемая должность на момент аттестации: _____	
(наименование образовательного учреждения, округ)	
_____	_____
(общий трудовой стаж)	(педагогический стаж)
Решение аттестационной комиссии: _____	
Рекомендации аттестационной комиссии (с указанием мотивов, по которым они делаются) _____	
Председатель городской Аттестационной комиссии	Секретарь городской Аттестационной комиссии
_____	_____
Члены Аттестационной комиссии: _____	

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

Ф.И.О. сотрудника – **Фролов А.И.**

Должность – *начальник сектора информатики*

Вес	Фактор	Оценка	Комментарий
30%	<i>Качество работы</i> Аккуратность и тщательность в работе. Соответствие стандартам качества.	О	Полностью профессионально компетентен. Постоянно стремится к совершенствованию методов работы
10%	<i>Планирование</i> Способность разрабатывать и реализовывать планы действий, адаптируя их к изменяющимся условиям.	У	Качество планирования нуждается в улучшении. Отсутствуют навыки формального планирования. Планирование на основе здравого смысла на высоком уровне (проект Альфа)
25%	<i>Организация</i> Способность эффективно использовать ресурсы и время для достижения результатов	Х	Рационально использует ограниченные ресурсы для достижения целей компании. Ищет нетрадиционные методы повышения эффективности (использование студентов для разработки программного обеспечения)
15%	<i>Руководство / Лидерство</i> Способность мотивировать и руководить людьми, устанавливать стандарты, оценивать работу подчиненных и способствовать ее улучшению.	Х	Эффективно руководить 2 подчиненными, устанавливая им сложные задачи и предоставляя необходимую самостоятельность. Недостаточно уверен в проведении формальной оценки сотрудников (конфликт во время аттестации Поповой)
10%	<i>Коммуникация</i> Способность эффективно взаимодействовать с людьми, ясно выражаясь в устной и письменной форме	НО	Испытывает сложности с выражением собственных мыслей в устной и письменной форме, что отрицательно сказывается на взаимодействии с другими подразделениями.
10%	<i>Отношение к работе</i> Ответственность, способность работать с большой нагрузкой	Х	Работает не считаясь со временем, в состоянии выполнять большой объем работы, не всегда ответственен в выполнении рутинных работ (создание базы данных по закупкам)
	Итоговая оценка	Х	
Итоговая аттестация: П – превосходно, О – отлично, Х – хорошо, НО – ниже ожидаемого, Н - неудовлетворительно			

Существуют различные методы оценки деловых качеств и результативности труда специалистов и руководителей: 1) экспертный; 2) метод вынужденного выбора; 3) управление по целям; 5) метод оценки по решающей ситуации; 6) анкеты и сравнительные анкеты; 7) шкала рейтингов поведенческих установок; 8) шкала наблюдений за поведением; 9) метод классификаций; 10) сравнение по парам; 11) метод заданного распределения.

Методика экспертной оценки деловых качеств специалистов и руководителей достаточно широко использовалась на отечественных предприятиях и состоит в следующем. Для объективности оценки образуется экспертная группа в составе: экспертов (2-3 человека), занимающих должности выше, чем оцениваемый работник, включая непосредственного начальника (эксперты группы А); два эксперта — работники, занимающие должности одинакового ранга с оцениваемым лицом (эксперты группы Б); два эксперта — работники, находящиеся в подчинении у лица, подлежащего оценке (эксперты группы Г); один представитель общественной организации (эксперт группы В). Один и тот же эксперт может участвовать в оценке нескольких человек. Организатор оценки проводит инструктаж экспертов (индивидуальный или групповой) с целью объяснения задач и процедуры проведения данной работы. После инструктажа организатор оценки выдает экспертам на каждого оцениваемого анкету в конверте, в которой содержится набор подлежащих оценке качеств, указываются фамилия, имя, отчество оцениваемого и другие данные. Оценка качества должна учитывать научные данные о структуре личности оцениваемого работника, требования к нему как к руководителю. Оценка производится по пятибалльной системе. Каждая заполненная анкета вкладывается в отдельный конверт, который передается организатору оценки. По окончании работы экспертов заполняется свободный бланк опроса экспертов (лист оценки), который может иметь следующую форму (таблица 6.1).

Психологическая результативность экспертного метода зависит от способностей эксперта видеть главное содержание деятельности и точно взвесить, как соотносится личный результат с содержанием деятельности. Эксперты довольно часто затрудняются провести такое сравнение, а следовательно, дать оценку личного вклада.

Поэтому для участия в аттестации необходимо выбрать не просто компетентных специалистов, а специалистов, способных точно соотнести между собой результаты и требования деятельности. Как показывают наблюдения, это качество эксперта далеко не всегда связано со способностью быть объективным или пристрастным, хотя и это может мешать эффективной экспертизе. Главное - в отсутствии навыков идентификации, навыков сравнения. Как указывалось в предыдущем абзаце для экспертного оценивания применяют специальные процедуры. Так вот в статистическую обработку входят такие понятия как идентификация и сравнение. Для этих процедур

применительно к аттестации по определенной профессии необходим определенный опыт, то есть навыки. В определенной мере эти умения и навыки развиваются в ходе предварительно проводимых с экспертами занятий, а также ознакомления их с психологическими причинами точности экспертизы.

При подготовке к аттестации необходимо сосредоточить внимание на повышении деловитости, профессионализма работника. С этой целью аттестационному собранию должно предшествовать изучение трудностей, с которыми сталкиваются работники в процессе деятельности. Это поможет определить недостатки в работе, вызванные объективными причинами, отделить их от недостатков, допущенных исключительно в связи с личностными и деловыми качествами.

В процессе подготовки к аттестации не должны остаться без внимания и поощрения трудовые успехи. Напротив, руководителю лучше поспособствовать такому успеху. Атмосфера аттестации зависит и от стиля работы аттестационных комиссий. В ее работе главное - внимательнейшее отношение к человеку. Ни один промах в работе не должен оставаться без вскрытия причин, его вызвавших. Достаточно только к одному человеку отнестись формально и предвзято, как неизбежно сформируется отрицательное мнение о работе комиссии. Ведь люди напряжены, встревожены, а в такой обстановке даже малейший негативный факт превращается в сознании людей в правило, в систему.

Комиссии необходимо осведомиться о жизненных и трудовых планах работника; если планы нереальны, то предложить другой вариант, более подходящий способностям личности и интересам предприятия. Учет пожеланий работника, внимательность к его проблемам, как правило, положительно сказываются на настроении и способствуют возрастанию влияния выводов комиссии на личность.

Каждый вид оценки (и текущей, и аттестационной, и с целью выдвижения в резерв, и последующего назначения) завершается характеристикой, отражающей целостный образ личности. Конечно, не всегда эта характеристика оформляется в виде официального документа, но материалы любого оценивания должны быть доведены до целостного, всестороннего охвата личностных свойств и качеств.

На первое место в характеристике ставится отношение к трудовой деятельности, способность выполнять порученное, дело, цели, которыми человек руководствуется при выполнении поручений, способы и методы выполнения функциональных обязанностей и стоящих задач.

Исходя из требований, согласно которым характеристика должна служить источником информации о деятельности и личности человека, можно предложить следующую схему характеристики деловых и личностных качеств:

- 1 Фамилия, имя, отчество характеризуемого, возраст.
- 2 Образование, общий стаж работы, стаж работы на данном предприятии и в данной должности.

3 С какими видами должностных обязанностей справляется хорошо, какие вызывают затруднения.

4 Выполнение работы в сложных ситуациях, например, при наличии дефицита ресурсов, нарушении производственного ритма и т.п.

5 Отношение к новому и внедрение нововведений: активно внедряет, сопротивляется нововведениям, проявляет инертность.

6 Отношение к критике со стороны руководства и подчиненных: критику принимает и активно исправляет недостатки в работе; критику не принимает, недостатки склонен объяснять объективными причинами; критику сверху принимает и реагирует на нее по-деловому; то же о критике снизу; критику снизу не принимает, может преследовать за критику.

7 Стиль личной работы: организован, пунктуален, собран, дисциплинирован или не обладает такими качествами.

8 Отношения с подчиненными. Умение поддерживать в коллективе благоприятный морально-психологический климат.

9 Выполняемая общественная работа.

10 Верность данному слову.

11 Скромность в личных потребностях.

12 Кто участвовал в разработке характеристики.

13 Подписи руководителей, утвердивших характеристику.

Разумеется, что при разработке характеристики требуется учитывать цель и организацию, для которых она предназначается. В связи с этим отдельные части характеристики могут быть расширены, другие, напротив, сокращены. Но независимо от назначения в характеристике необходимо отразить все, что связано с деятельностью и социальной активностью личности.

Лист оценки качества руководителя Фамилия, имя, отчество. Код

Значение оценок:

- «5» - выставляется если качество проявляется постоянно;
- «4» - качество проявляется почти всегда;
- «3» - количество проявлений и не проявлений качества одинаково;
- «2» - качество проявляется редко;
- «1» - качество проявляется крайне редко или не проявляется совсем;
- «0» - оценить невозможно (при подсчете средних оценок не учитывается).

Таблица 6.1 – Лист оценки

Наименование качеств	Оценка экспертов							Средняя оценка	Самооценка	Нормативная оценка	Заключение
	выше по должности (А)		равные по должности (Б)		ниже по должности (Г)		представитель общественной организации				
	1	2	1	2	1	2					
Моральные качества											
1 Трудолюбие											
2 Принципиальность, честность											
3 Обязательность, верность слову											
4 Самокритичность											
Волевые качества											
5 Энергичность											
6 Работоспособность											
7 Выдержанность											
8 Настойчивость в достижении поставленной цели											
Деловые качества и организаторские способности											
9 Инициативность											
10 Целеустремленность											
11 Самостоятельность в решении вопросов (умение и стремление взять на себя ответственность)											
12 Самоорганизованность (умение беречь свое и чужое время, пунктуальность, точность)											
13 Дисциплинированность											
14 Исполнительность											
15 Умение четко определить цель и поставить задачу											
16 Умение расставить кадры и организовать их взаимодействие. Способность мобилизовать коллектив и повести его за собой											
17 Умение и стремление наладить контроль и учет деятельности подчиненных											

Продолжение таблицы 6.1

Наименование качеств	Оценка экспертов							Средняя оценка	Самооценка	Нормативная оценка	Заключение
	выше по должности (А)		равные по должности (Б)		ниже по должности (Г)		представитель общественной организации				
	1	2	1	2	1	2					
18 Способность и стремление оперативно принимать решения.											
19 Способность и стремление анализировать и объективно оценивать результаты, умение стимулировать подчиненных											
20 Творческий подход к порученному делу											
21 Умение поддерживать инициативу, стремление использовать все новое, прогрессивное											
Профессиональные знания											
22 Знание и применение на практике организационно-управленческих принципов и методов											
23 Умение вскрывать и использовать резервы, взаимоувязывать народнохозяйственные и коммерческие интересы											
24 Уровень знаний по профилю руководимого подразделения											
25 Умение работать с документацией											
Коммуникативные качества											
26 Умение устанавливать деловые отношения с вышестоящими руководителями											
27 Умение устанавливать деловые отношения со смежными руководителями											

Продолжение таблицы 6.1

Наименование качеств	Оценка экспертов							Средняя оценка	Самооценка	Нормативная оценка	Заключение
	выше по должности (А)		равные по должности (Б)		ниже по должности (Г)		представитель общественной организации				
	1	2	1	2	1	2					
28 Умение устанавливать отношения с подчиненными, поддерживать нормальный психологический климат в коллективе.											
29 Умение прислушиваться к чужому мнению											

Дополнения

(Укажите, какие из отсутствующих в листе качеств ярко выражены у оцениваемого; дайте необходимую мотивировку выставленных оценок; приведите мотивы несогласия непосредственно оцениваемого начальника с оценками экспертов и т.д.)

Лист заполнен « ____ » _____ 20 ____ г.

Баллы итогового листа подсчитал(а)

(должность, фамилия, подпись)

Практическое задание:

Организируйте оценку качеств лидеров своей группы по следующей методике:

1) выберите семерых экспертов для оценки качеств лидеров; 2) выберите технического руководителя.

Обязанности технического руководителя:

- а) подобрать помощников для обсчета оценок;
- б) подготовить оценочные листы (сетки) по приведенной ниже форме в количестве восьми листов на каждого аттестуемого (семь для экспертов и один для самооценки);
- в) проинструктировать экспертов по методике работы;
- г) выдать оценочные листы экспертам;
- д) получить от экспертов и аттестуемых оценочные листы (сетки);
- е) организовать работу счетчиков оценок;

- ж) оформить итоговые оценочные листы;
- з) оформить диаграмму оценки качеств аттестуемых;
- и) представить диаграмму и итоговые оценочные листы группе.

Обязанности эксперта - *Определить качества каждого оцениваемого по следующей форме:*

Памятка аттестующему - *«Будь честен. Объективен, человечен, не распыляйся на мелочи – отметь главное»*

Таблица 6.2 – Оценочная сетка работников, не несущих административных функций

Оценочные факторы (качества)	Оценка, балл					
	5	4	3	2	1	0
1 Моральные качества						
1. Готовность подчинять личные интересы интересам дела, общественная активность						
2. Честность						
3. Принципиальность						
4. Здравый смысл и умение согласовать воображение с условиями действительности						
Оценочные факторы (качества)	Оценка, балл					
	5	4	3	2	1	0
5. Внешность и манеры: деловая безукоризненность костюма, поведения и манер; выдержка и вежливость						
2 Деловая квалификация						
6. Знание предмета, работы (размер информации о работе, понимание ее и знание взаимоотношений с другими сферами предприятия)						
7. Точность и соблюдение сроков выполнения заданий						
8. Интерес к своей работе (учебе), старательность (прилежание)						
9. Добросовестность в выполнении заданий						
10. Технический уровень работ						
11. Уплотненность рабочего дня						
12. Соблюдение трудового распорядка и дисциплины						
13. Инициативность (находчивость, готовность и способность самостоятельно выполнять задания)						
14. Умение работать с людьми (Отношение к товарищам по работе, к подчиненным и руководителям)						
15. Склонность и способность изучать все новое в своей области путем систематического просмотра специальных журналов, книг и других источников информации						
16. Творческая активность в работе по совершенствованию существующих процессов и методов						
3 Данные о работе сотрудника						
17. Количество поданных рацпредложений (количество экспонатов, представленных на выставках)*						
18. Статьи, опубликованные в отраслевых и других изданиях (газетах)						

Продолжение таблицы 6.2

Оценочные факторы (качества)	Оценка, балл					
	5	4	3	2	1	0
19. Патенты, изобретения (количество)						
20. Другие качественные и количественные показатели деятельности сотрудника (в данном варианте можно учесть качество учебы, участие в олимпиадах, конкурсах. Викторинах по предметам и занятые места в соревнованиях)						
21. Наличие качеств, присущих руководителям (для выдвижения на руководящую работу)						
22. Знание основ экономики, организации труда, производства и управления						
<p>* В данном варианте оценочного листа. Проставьте в соответствующей графе оценки по пятибалльной системе. При необходимости мотивируйте выставленные оценки. Возвратите техническому руководителю заполненный оценочный лист.</p>						

Контрольные вопросы

- 1 Почему организации оценивают своих сотрудников своих сотрудников? Назовите преимущества, которые дает систематическая и регулярная оценка персонала? Какие сложности могут возникнуть как следствие использования формальной оценки персонала организации?
- 2 Что такое традиционная аттестация? Каковы основные этапы аттестационного процесса? В чем вы видите достоинства и недостатки аттестации?
- 3 От чего зависит успех аттестационного собеседования? Как должен подготовиться к аттестации проводящий ее руководитель? аттестуемый сотрудник?
- 4 Какие методы оценки сотрудников вам известны? Прокомментируйте их сильные и слабые стороны? Чем определяется выбор того или иного метода оценки?
- 5 В чем смысл «нетрадиционных» методов оценки персонала? С чем связано возрастание интереса к ним в последнее десятилетие? В заключаются преимущества «360° аттестации» по сравнению с традиционной? Каковы недостатки этого метода?
- 6 как вы оцениваете перспективы развития психологических методов оценки персонала?

7 Профессиональное развитие и подготовка руководителей

7.1 Планирование и развитие карьеры

7.2 Планирование и подготовка резерва руководителей

7.3 Изучение результатов деятельности руководящих кадров в новой должности

7.4 Контрольные вопросы

Профессиональное обучение подготавливает работника к выполнению определенных производственных функций, ассоциирующихся с определенной должностью. В течение профессиональной жизни человек занимает не одну, а несколько должностей. Такая последовательность должностей называется профессиональной карьерой. Последовательность должностей, занимаемых сотрудником в одной организации, называется его карьерой в организации. Для успешного развития карьеры не достаточно одних пожеланий сотрудника.

Необходимы профессиональные навыки, опыт, настойчивость и элемент везения. В современном мире важнейшим источником поддержки сотрудников в развитии карьеры становится организация, в которой он работает. Планирование и управление развитием карьеры стало одной из важнейших областей управления человеческими ресурсами.

Планирование карьеры состоит в определении целей развития сотрудника и путей, ведущих к их достижению (рисунок 7.1). Реализация плана развития карьеры предполагает профессиональное развитие сотрудника, т.е. приобретение требуемых знаний, квалификаций для занятия желаемой должности за счет профессионального обучения, стажировок, посещения курсов повышения квалификации, последовательное занятие должностей, опыт работы. В каждой организации есть стандартные карьерные лестницы, которые ведут к должностям директора и его заместителя и др. высших руководителей. Развитием карьеры называют действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана. Планирование и развитие карьеры требует от работника и организации определенных дополнительных усилий, но в то же время предоставляет ряд преимуществ, как самому сотруднику, так и организации, в которой он работает.

Процесс планирования и развития карьеры предполагает партнерство и сотрудничество трех сторон: работника, его руководителя и отдела человеческих ресурсов или отдела кадров. Работник несет ответственность за планирование и развитие собственной карьеры, он является как бы владельцем этого процесса. Руководитель выступает в качестве наставника или спонсора сотрудника. Его поддержка необходима для успешного развития карьеры.

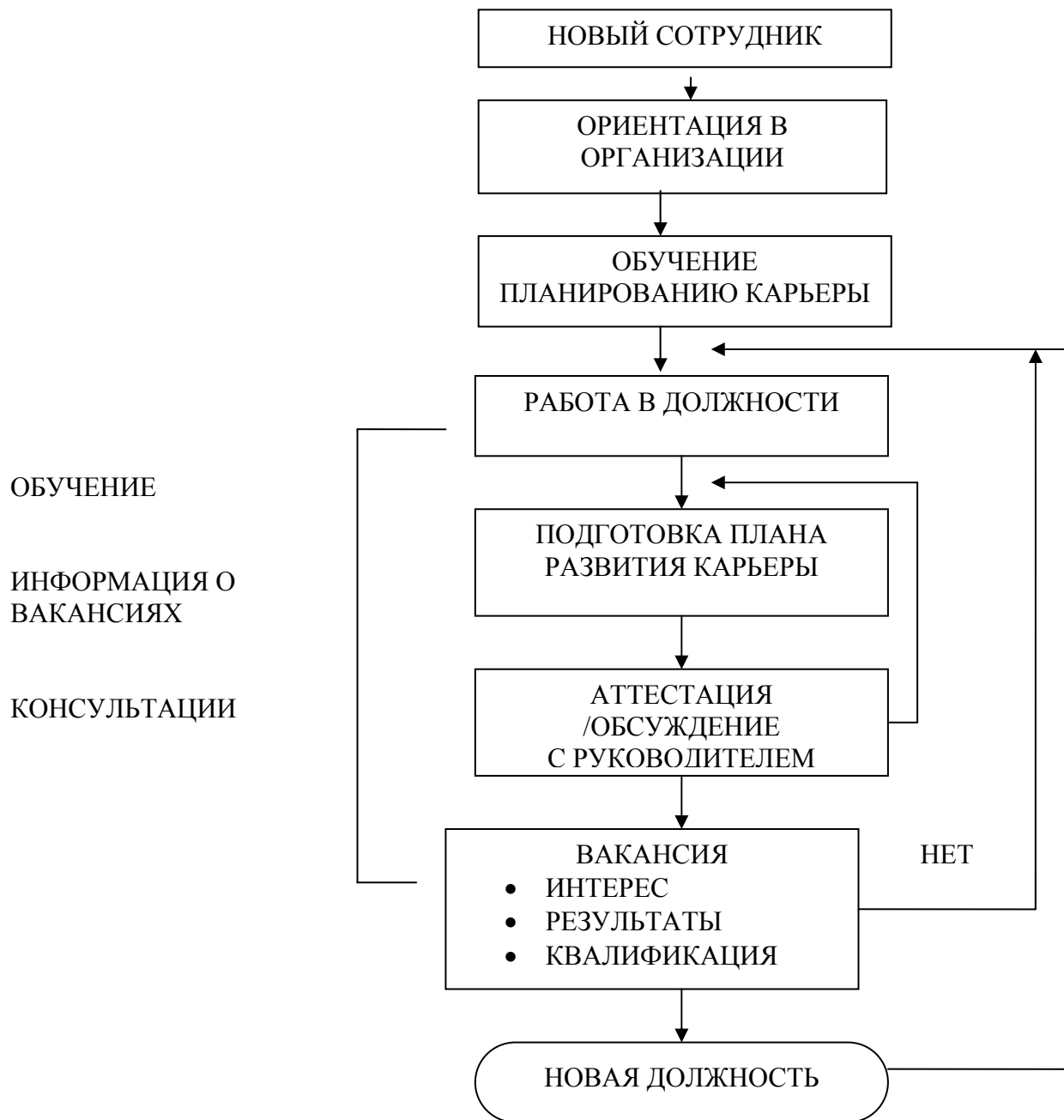


Рисунок 7.1 – Процесс планирования и развития карьеры

Тест «Пути реализации карьеры»

Выберите наиболее оптимальный для вас путь карьеры.

1 Каким способом легче всего «делать» деньги?

а) много работать, быть хорошо информированным, рисковать и вкладывать имеющиеся деньги в дело;

б) надеяться на «дедушкино» наследство, искать счастья в лотерее;

в) постепенно делать карьеру, пройдя все «ступени», вплоть до руководящей должности, или же заняться политикой.

2 Какой размер прибыли может, по-вашему мнению, побудить богатейших людей мира заключить сделку?

а) от полумиллиона До миллиона;

б) до 10 миллионов;

в) десятки миллионов и выше.

3 С каким высказыванием вы согласны?

а) чем больше денег, тем больше удовольствия;

б) деньги означают власть;

в) деньги вызывают много зависти.

4 Вам известна игра «по письму», когда вы вкладываете в конверт небольшую сумму, ищете «жертву», которая тоже платит, и в конечном итоге ваше капиталовложение возвращается к вам в многократном размере. Какую роль при этом вы готовы сыграть?

а) не участвовать;

б) участвовать и зарабатывать при этом;

в) быть инициатором игры.

5 Придаете ли вы значение тому, чтобы о вас упомянули в разделе «Светская жизнь» в какой-либо газете?

а) я был бы этому рад;

б) нет;

в) обо мне и так много пишут.

6 Каким образом можно выиграть на скачках?

а) рисковать высокими ставками;

б) экономить деньги, ограничиваясь лишь присутствием на скачках;

в) купить лошадь, победившую на скачках.

7 Кто, на ваш взгляд, имеет наибольший шанс быстро и надежно стать богатым?

а) режиссер, актер, писатель, художник, спортсмен-рекордсмен;

б) адвокат, врач, маклер, политик;

в) глава фирмы, издатель.

8 Как вы относитесь к бизнесу между друзьями?

а) я готов ссужать своих друзей деньгами – когда-нибудь и они дадут мне займы;

б) деньги и дружба несовместимы;

в) я готов брать займы у друзей, но не давать.

9 Если бы вам удалось стать миллионером, наслаждались бы вы этим ощущением?

а) разумеется, наслаждался бы;

б) я бы продемонстрировал свое наслаждение всем тем, кто не доверял мне или смотрел на меня свысока;

в) нет.

10 Куда бы вы вложили свои миллионы?

- а) в недвижимость, имущество, собрание предметов искусства;
- б) в акции и другие ценные бумаги;
- в) я сделаю так, как решит моя жена (муж) или родственники.

11 Если у вас есть два миллиона, будете ли вы стремиться заработать дополнительно?

- а) необязательно мелкую сумму, но от крупной не откажусь;
- б) конечно;
- в) нет, поскольку мне хватает.

Произведите подсчет баллов по следующей таблице 7.1:

Таблица 7.1

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а	6	0	6	3	0	0	0	3	0	3	3
б	0	-3	3	0	6	3	3	6	3	6	6
в	3	6	0	6	3	6	6	0	6	0	0

Комментарий

0 – 16 баллов. Лучший способ разбогатеть для вас – удачно жениться, или стать наследником, или же сыграть в лотерею.

17 – 42 балла. Богатство связано для вас с трудом. Избегайте финансовых спекуляций. Делайте карьеру и займете место шефа. Даже если это не принесет вам желаемых миллионов, ваша жизнь все равно будет обеспечена в материальном плане.

43 – 66 баллов. У вас самые лучшие шансы стать когда-нибудь миллионером. У вас коммерческий склад ума, вы разделяете деньги и дружбу. Вы не намерены хвастаться своим роскошным образом жизни, а склонны терпеливо умножать свое богатство.

Современные организации заинтересованы и способствуют профессиональному росту своих сотрудников на всех уровнях иерархии. Однако существует группа должностей, которые оказывают исключительное влияние на развитие организации, поэтому современные организации создают специальные системы подбора, развития и перемещения будущих руководителей и рассматривают управление этой системой как стратегически важную задачу. Система подготовки резерва руководителей предполагает решение 3 задач:

- 1) выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;
- 2) подготовка этих сотрудников к руководящей должности;
- 3) обеспечение планового замещения освобождающейся должности и утверждение в ней нового сотрудника.

При работе с резервом руководителей выделяют 2 группы: 1 преемников и 2 дублеров. Преемники, дублеры – это кандидаты на замещение руководящих

должностей в организации, которых готовят, которые готовы к работе в этих должностях в настоящее время или будут готовы к этому в ближайшем будущем.

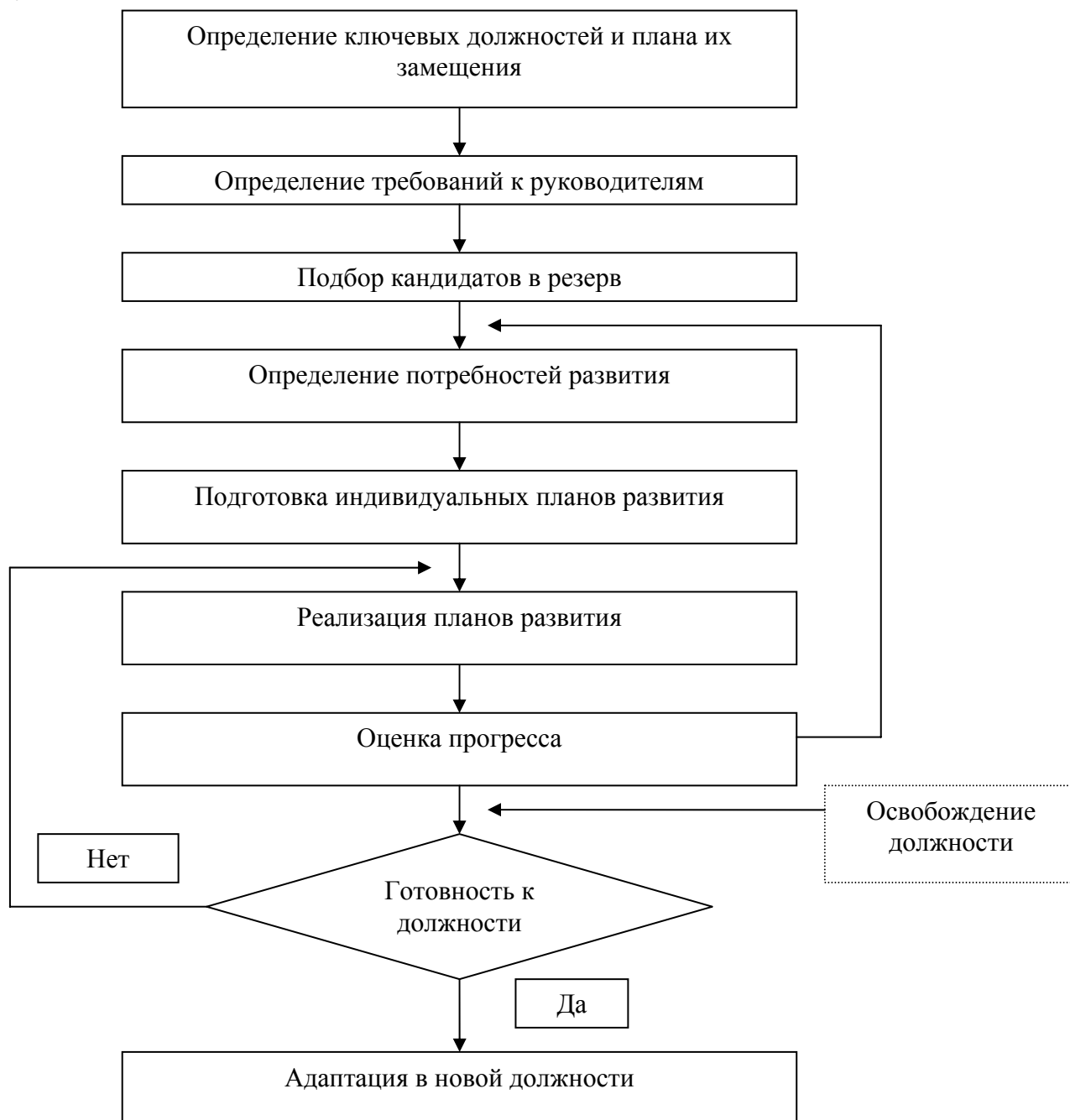


Рисунок 7.2 – Процесс планирования и подготовки резерва руководителей

Подготовка преемников представляет собой многоступенчатый процесс, требующий постоянного внимания со стороны высшего руководства и отдела кадров (рисунок 7.2).

Определение характеристик будущего руководителя. Этот этап играет исключительно важную роль во всем процессе подготовки резерва. В самом деле, без понимания того какими качествами (компетенциями) должны

обладать занимающие ключевые должности руководители, организация не может эффективно. Осуществить отбор потенциальных преемников, подготовить планы их развития и оценить готовность занять планируемую должность.

Под характеристиками сегодня понимаются компетенции, личные качества, знания, необходимые для эффективной работы в должности руководителя, т.е. портрет руководителя. При планировании резерва этот портрет складывается из трех составляющих: общих характеристик руководителя, характеристик эффективного руководителя данной организации и качеств, необходимых для работы в конкретной должности.

Первым этапом в работе с резервом является определение ключевых должностей, т.е. должностей оказывающих особое влияние на деятельность компании. Для организации стратегически важно, кто занимает эти должности, поскольку их вклад в достижение организационных целей исключительно высок. Как правило, ключевыми являются должности руководителей организации (первого руководителя, его непосредственных подчиненных, руководителей филиалов и подразделений), однако иногда ключевые должности могут оказаться и на более низких ступенях организационной иерархии - компания, занимающаяся производством пропеллеров для самолетов и вертолетов относит к числу ключевых должность мастера по аэродинамическим характеристикам, поскольку от него в большой степени зависит надежность пропеллеров.

Число и конкретный состав ключевых должностей зависят от размеров и специфики организации. В крупных международных компаниях их число колеблется между 30 и 150-200.

При планировании резерва необходимо не только определить какие должности являются ключевыми для организации сегодня, но и как их список будет выглядеть через год, два, пять лет. Это особенно актуально в современных условиях быстрых организационных изменений, вызванных конкуренцией и ускорившимся технологическим прогрессом.

Руководству необходимо представлять как организация изменится в течение следующих лет. В большинстве случаев невозможно точно определить будущую организационную структуру, однако можно спрогнозировать какие должности будут играть ключевую роль на основе анализа стратегии развития, динамики внешней среды, изменений в организациях-конкурентах.

И, наконец, последнее, что необходимо сделать на этом этапе - подготовить план освобождения ключевых должностей. Для этого отдел человеческих ресурсов совместно с руководителем организации должны тщательно проанализировать сложившуюся ситуацию с учетом возраста, перспектив продвижения, личных интересов, состояния здоровья каждого из сотрудников, занимающих ключевые должности, и определить сроки освобождения каждой из них. Подготовленный план ляжет в основу управления подготовкой приемников.

Результаты исследований показывают, что различные аспекты управленческой деятельности в разной степени важны для разных организаций,

поэтому каждая должна выбрать тот портрет, который наиболее соответствуют ее особенностям. В то же время, большинство исследователей сходятся во мнении, что характеристики эффективных руководителей не являются неизменными, а в большой степени зависят от внешней среды, в которой действуют организации, и соответственно изменяются со временем. В 60-70-е годы руководителям компаний требовались, в первую очередь, наличие технических знаний в области деятельности организации, умение принимать решения, дисциплинированность, настойчивость. В 80-е годы на первое место вышли такие качества как решительность, жесткость, компетентность в области финансов, маркетинга, продаж. Сегодня наиболее важными факторами успеха являются: способность изменяться и управлять изменениями, стратегическое мышление, навыки коммуникации, умение управлять людьми.

Придание портрету идеального руководителя черт, отражающих специфику организации, является исключительно важной задачей, поскольку соответствие личности руководителя культуре организации также важно, как наличие характеристик эффективного руководителя. Известно множество примеров, когда руководители, добившиеся выдающихся успехов, с треском проваливались, переходя в компании с другой культурой. Поэтому отдел человеческих ресурсов должен обратить особое внимание на те качества, которые необходимы для успеха в определенной организационной культуре.

Важным источником информации о компетенциях, которыми должен обладать преемник, является работающий в должности руководитель. Его мнение должно быть внимательно выслушано и использовано при создании портрета, как в части профессиональных навыков, так и общечеловеческих качеств.

Однако важно помнить, что речь идет о будущем руководителе, а следовательно ему могут потребоваться некоторые другие характеристики. Организация и, прежде всего, специалисты по человеческим ресурсам должны проявить интуицию и предугадать, какие качества потребуются занимающему данную должность сотруднику через два года, три года, пять лет. Помощь в решении этой проблемы могут оказать консультанты, специализирующиеся в области подготовки руководителей и специально занимающиеся вопросами управленческого прогнозирования.

Отбор кандидатов в резерв руководителей осуществляется высшим руководством организации совместно с отделом человеческих ресурсов в обстановке исключительной конфиденциальности. Отбор производится применительно к конкретной ключевой должности с учетом трех основных критериев:

- соответствия индивидуальных характеристик кандидата профилю идеального сотрудника для данной должности. Наиболее простым методом определения соответствия является метод экспертных оценок, когда эксперты (высшие руководители и специалисты по человеческим ресурсам) оценивают каждого кандидата по всем компонентам портрета идеального сотрудника, используя шкалу стандартных оценок. Интегральная оценка показывает насколько близок каждый из кандидатов к «идеалу». Этот метод страдает

субъективностью оценки, степень которой может быть снижена за счет предоставления проводящим оценку вспомогательных материалов (детального описания каждой компетенции и степени их развития, соответствующих каждой оценке) и расширения их числа. Последнее, к сожалению, вступает в противоречие с принципом конфиденциальности, исключительно важным при работе с резервом. Альтернативой данному методу является метод психологического тестирования, проводимого специалистами. Тестирование значительно повышает объективность оценки, однако связано со значительными материальными затратами и требует активного участия оцениваемых сотрудников, что не всегда желательно.

- результатов работы в занимаемой в данный момент должности и в занимаемых ранее должностях. Источником информации о результатах работы являются итоги аттестации (или других видов периодической оценки, используемой в организации) и другие сведения из личного дела сотрудника (данные о вознаграждении, наказаниях и т.д.). Иногда проводится специальная оценка результатов потенциального преемника с участием его руководителя.

- степени готовности кандидата. Определение степени готовности является наиболее трудным моментом в отборе кандидатов. Часто здесь требуется особое чутье, которое вырабатывается многолетним опытом работы. В качестве вспомогательных инструментов могут использоваться оценки результатов работы и потенциала, часто представляемые в матрице Потенциал - Результаты:

	низкий	ПОТЕНЦИАЛ	высокий	Р Е З У Л Ь Т А Т Ы
высокие		С.Орешко	И. Трофимов С. Гусь	
	М. Мухамедов	А. Севидов Б.Блинов		
низкие		И. Климов	Е. Соколова	

Потенциал оценивается как функция двух переменных: соответствия кандидату портрету идеального сотрудника и его возраста. В данном случае возраст важен постольку, поскольку он определяет временные возможности развития сотрудника, ликвидации несоответствия характеристикам «идеала».

Общий список преемников, как правило, является конфиденциальным, доступ к нему имеют только руководитель организации и директор по человеческим ресурсам. Некоторые организации сообщают преемникам об их зачислении в резерв на замещение определенной должности, другие держат это в секрете. Достоинство первого подхода состоит в усилении мотивации приемника и возможности организации целенаправленной подготовки, учитывающей мнение самого сотрудника. Преимущество второго - в избежание

потенциальных конфликтов между занимающим должность руководителем и его преемником и излишнего ажиотажа вокруг процесса подготовки резерва.

Подготовка планов развития производится на основе сопоставления характеристик каждого резервиста с портретом идеального сотрудника для данной должности. Для проведения этого сопоставления необходимо оценить кандидата по тем параметрам, которые являются критическими для данной должности, т.е. по составляющим портрета идеального сотрудника.

Существуют два основных метода проведения подобной оценки - тестирование и экспертные оценки. Тестирование позволяет провести всестороннюю и достаточно объективную оценку преемников, однако требует специально разработанных тестов (для каждой ключевой должности), профессиональных психологов, способных интерпретировать их результаты, и значительных затрат времени оцениваемых кандидатов. Это сложный и дорогой метод, которым пользуются достаточно крупные и богатые организации. Второй метод заключается в оценке экспертами индивидуальных характеристик кандидата по каждой из составляющих портрета идеального сотрудника. В качестве экспертов выступают хорошо знающие преемника сотрудники организации: его непосредственный руководитель, коллеги, директор по человеческим ресурсам. Достоинство метода экспертных состоит в его простоте и низких издержках сложностью получения объективных оценок и сохранения конфиденциальности.

Результатом сопоставления характеристик преемника и идеального руководителя становится определения областей развития - показателей, по которым кандидат не соответствует стандартам «идеала» (см. вставку Портрет преемника).

ПОРТРЕТ ПРЕЕМНИКА

Ф.И.О. *Закуло У.С.* Кандидат на должность Директора объединения

Оценка компетенций (1 = полностью компетентен)	
Решение проблем	0 _____ 0,55
Стратегическое планирование	_____ 0,7
Лидерство	_____ 0,8
Управление сотрудниками	_____ 0,5
Взаимодействие с коллегами	_____ 0,35
Организация и координация	_____ 0,55
Ответственность и достижение целей	_____ 0,65
Коммуникация	_____ 0,4

План развития должен содержать конкретные мероприятия, направленные на ликвидацию этого разрыва, а также сроки их реализации. Планы развития для каждого преемника подготавливаются отделом человеческих ресурсов и утверждаются руководителем организации. Рекомендации для развития (выдержка):

1) требуется обратить особое внимание на эффективность взаимодействия с коллегами и руководителями. В качестве средств развития этой компетенции следует использовать привлечение кандидата к работе межфункциональных групп, взаимодействию с партнерами организации. В ноябре 1996 года принять участие в международной машиностроительной выставке. Руководителю проводить еженедельные информационные встречи с кандидатом;

2) для улучшения коммуникационных навыков прослушать курс «Деловая коммуникация» (апрель 1996), подготовить записку Генеральному директору о перспективах развития машиностроительной отрасли.

Подготовка преемников является особым видом профессионального развития, поскольку носит целевой характер (подготовка к занятию определенной должности), но в тоже время может включать в себя развитие самых разнообразных качеств, навыков и умений (комплексная подготовка будущего руководителя). Для подготовки преемников могут использоваться любые средства профессионального развития (в зависимости от конкретных потребностей), однако особый акцент делается на практическую работу в целевой руководящей должности (стажировки, временное замещение и т.п.).

Реализация планов подготовки преемников требует участия трех сторон – самого сотрудника, отдела человеческих ресурсов и высшего руководства организации. Развитие предполагает, прежде всего, активное и позитивное участие самого преемника - без его мотивации и усилий самый совершенный план подготовки обречен на неудачу. Руководство организации должно хорошо представлять, что реализация плана развития требует, от преемника значительных дополнительных (по сравнению с «нормальной» работой в должности) затрат времени, интеллектуальных и физических усилий, и сознательно мотивировать его на активное участие в программе развития. Как правило, наиболее сильным мотиватором является возможность занять в перспективе одну из ключевых должностей в компании, однако отделу человеческих ресурсов не следует забывать и о других интересах и потребностях сотрудника, особенно в том случае, если компания не информирует преемников о включении в резерв. Потенциальными мотиваторами могут быть желание совершенствоваться в занимаемой должности, интерес к приобретению новых знаний и навыков, участие в работе межфункциональных групп.

От руководства организации, включая непосредственного начальника преемника, во многом зависит успех реализации плана развития. Во-первых, руководители распоряжаются ресурсами, необходимыми для развития преемников - они принимают решения о назначении на должность, финансировании временного коллектива, выделении средств на изучение иностранного языка или криогенной химии. Во-вторых, они в значительной степени определяют, как распределяется время преемника и его приоритеты - работа в занимаемой должности или подготовка к новой. И, в-третьих, руководители оказывают непосредственное влияние на мотивацию преемника.

Роль отдела человеческих ресурсов состоит, прежде всего, в осуществлении общего контроля за функционированием процесса подготовки преемников и привлечении внимания высших руководителей к этому стратегически важному для организации процессу. Часто под давлением текущих проблем высшие и средние руководители забывают о подготовке резерва, жертвуют планами развития своих подчиненных во имя достижения финансовых или производственных результатов текущего месяца, квартала, года. Задача специалистов по управлению персоналом заключается в том, чтобы не допустить этого, используя все доступные средства - убеждение (часто оказывается, достаточно напоминания), официальное обращение к руководителю, обращение в высшие инстанции.

Оценка прогресса развития. Ежегодно (в некоторых организациях чаще) руководитель организации совместно с директором по человеческим ресурсам (иногда с участием некоторых других руководителей) проводят формальную оценку прогресса каждого из преемников. В ходе оценки происходит детальное обсуждение работы приемника в занимаемой должности, реализации плана индивидуального развития, а также оценка степени готовности занять ключевую должность. Результатом оценки может стать корректировка плана развития или изменение состава преемников - неоправдавшие надежд сотрудники могут быть выведены из резерва.

Назначение на должность. В случае освобождения ключевой должности (естественно, заблаговременно до ее фактического освобождения) руководство организации проводит обсуждение готовности преемников и принимает решение о назначении. В процессе подготовки решения принимают участие руководитель организации, директор по человеческим ресурсам, руководитель подразделения, в котором освобождается ключевая должность, другие высшие руководители, в зависимости от ситуации, возможно и тот сотрудник, который в настоящее время занимает освобождающуюся должность. При определении готовности преемника учитываются результаты реализации плана развития (результаты формальной оценки прогресса), работа в занимаемой должности (аттестация), авторитет в организации (у руководителей, коллег и подчиненных), зрелость и т.д. Хотя решение о готовности занять ключевую должность является кульминацией всего процесса подготовки преемника, до сих пор не существует «научных» методов, облегчающих принятие этого решения. Знание людей, опыт, интуиция руководителей являются факторами, определяющими качество этого решения. В тоже время, осуществление постоянного контроля за развитием преемников, регулярное обобщение информации об их достижениях и недостатках позволяет сделать это решение более обоснованным.

После назначения преемника на новую должность начинается наиболее трудный период - период адаптации. В это время работающий в новой должности сотрудник остро нуждается в помощи (информационной, организационной, моральной) со стороны руководителей, коллег и подчиненных. К сожалению, многие организации недооценивают важность такой поддержки, в результате чего новоиспеченный руководитель может

потерять веру в собственные силы, интерес к должности и к организации в целом. Достаточно широко используемым методом адаптации является метод «спаривания» или метод «близнецов», при котором в течение определенного времени старый и новый руководитель работают совместно с целью передачи информации, методов работы и «маленьких секретов». Продолжительность такого двоевластия варьируется от нескольких недель до нескольких месяцев и более, известны случаи, когда преемник работал вместе с руководителем в течение полутора лет.

Практика дает множество примеров успехов и неудач при использовании данного метода. Безусловно, в каждом случае замены руководителя необходим период времени, в течение которого осуществляется передача информации бывшим руководителем новому. Однако излишняя продолжительность этого периода (особенно в случае ухода бывшего руководителя не по собственному желанию, несовпадения темпераментов и т.п.) может привести к возникновению конфликтной ситуации и парализовать работу возглавляемого дуэтом подразделения, а также отрицательно повлиять на способность к самостоятельной работе, сказаться на мотивации вчерашнего преемника и его авторитете в организации. Гораздо более эффективным методом адаптации является партнерство нового руководителя и его непосредственного начальника, когда в течение определенного периода (шести месяцев - одного года) руководитель уделяет особое внимание работе своего подчиненного; проводит регулярные встречи, оказывает непосредственную помощь в управлении подразделением.

За полтора года до ухода на пенсию Президента европейского отделения американской многонациональной компании его преемник был назначен на специально созданную должность Вице-президента. Работая в этой должности, он осуществлял руководство одним из регионов, одновременно знакомясь со всеми аспектами работы Президента и выполняя его специальные поручения. В результате смена руководства произошла безболезненно, новый руководитель оказался полностью подготовленным для работы в должности.

Этот метод позволяет новому сотруднику получать на регулярной основе квалифицированную помощь, информацию, поддержку (в виде дополнительных ресурсов, покровительства и т.д.) без ущерба для его авторитета и статуса в организации.

В период адаптации нового руководителя могут выявиться пробелы в его квалификации, не позволяющие ему эффективно выполнять свои обязанности. Задача организации состоит в оперативной ликвидации этих пробелов, поскольку в противном случае у руководителя может развиться чувство неспособности работать в должности, стресс, а у его подчиненных - недоверие и скептицизм.

Как мы знаем, целью планирования и подготовки резерва руководителей является повышение эффективности работы организации в долгосрочной перспективе. Поэтому основным критерием оценки эффективности этой программы является успех организации. В тоже время, существует ряд

специальных показателей, используемых для оценки результатов работы с резервом. Такими показателями являются, в частности:

1) эффективность подготовки руководителей внутри организации.

Этот показатель рассчитывается как $A_1 = B/C \cdot 100 \%$;

где B - число ключевых должностей, занятых сотрудниками из резерва;

C - число освободившихся в течение периода ключевых должностей.

Этот показатель сравнивается с показателем приема руководителей со стороны, рассчитываемым как $A_2 = B/C \cdot 100 \%$,

где B - число ключевых должностей, занятых приглашенными со стороны специалистами;

C - число освободившихся в течение периода ключевых должностей или $A_2 = 1 - A_1$;

2) текучесть резерва руководителей.

Этот показатель рассчитывается как $A_3 = B/C \cdot 100 \%$,

где B - число сотрудников из резерва, покинувших организацию в течение периода;

C - общее число сотрудников в резерве.

3) средний срок пребывания в резерве до занятия ключевой должности.

Этот показатель рассчитывается как $A = B/C \cdot 100 \%$,

где B - число (сумма) лет между зачислением в резерв и занятием ключевой должности для всех сотрудников, перешедших из резерва на ключевые должности в течение периода;

C - число этих сотрудников.

4) готовность резерва.

Этот показатель рассчитывается как $A = B/C \cdot 100 \%$, где B - число ключевых должностей, имеющих преемников, готовых к занятию должности в течение одного года, и C - общее число ключевых должностей.

Подготовка преемников является эффективным средством оптимизации использования персонала организации, подбора и перемещения руководящих кадров, обеспечения преемственности руководства, а на этой основе повышения эффективности работы всей организации.

Заслуживает самой высокой оценки опыт тщательного изучения первых самостоятельных шагов специалиста и руководителя. Целый ряд параметров первых результатов деятельности может служить основанием для прогноза устойчивых характеристик стиля работы, применяемых средств и методов решения социальных и производственных задач. Кроме того, многие руководители и специалисты в первый период работы сознательно испытывают различные стили и методы. Это придает всей деятельности пластичность, позволяет нащупать наиболее верные способы решения профессиональных задач в конкретных условиях. Таким образом, систематические наблюдения за работой в новой должности, с одной стороны, позволяют определить некоторые стабильные черты деятельности, с которыми придется считаться в течение многих последующих лет, а с другой стороны - осуществить шлифовку стиля и методов работы.

В первый год специалист обычно затрачивает много времени на изучение людей, с которыми осуществляются деловые контакты, изучение различного рода регламентов, конкретной производственной ситуации и т.п. В этих условиях нередко специалист или руководитель предпочитает руководствоваться в своих действиях традицией, активно пользуется советами и помощью со стороны опытных сотрудников. Другими словами, в действиях и поступках отсутствует необходимая для выводов о работнике самостоятельность. Напротив, если работник сразу начинает пренебрегать и традицией, и советами - это уже тревожный симптом неумения работать с людьми.

Наиболее результативный период наблюдения - второй год самостоятельной работы. На втором году работы, как правило, начинается проявление полной самостоятельности. Хорошим **признаком самостоятельности** является программа налаживания коллективной работы, т.е. установления отношений сотрудничества, ответственности и известной индивидуальной специализации, основывающейся на способностях и интересах личности.

Наиболее тревожный симптом - обострение имевшихся в коллективе конфликтных ситуаций или возникновение новых конфликтов. Наблюдения за осваивающими должность работниками показывают, что обычно обострение старых конфликтов происходит вследствие того, что на борьбу с конфликтом не мобилизуется общественное мнение. Специалист или руководитель личным вмешательством пытается устранить конфликт. Это по силам тому, кто завоевал авторитет в коллективе, а за год приобрести такой авторитет сложно.

Новые конфликты возникают вследствие резкого нарушения традиций и обычаев, ставших нормами жизни коллектива. Интересно, что коллектив в этом случае нередко одобряет начинания, признает их пользу, но протестует против формы реализации. Чаще всего в критике формы указывается на следующее: «не посоветовался, не обратился за помощью к опытным людям», «оперся на пришлых специалистов, со стороны, не доверяет нашему опыту» и т.п. Опять же в такого рода жалобах проскальзывает отношение к руководителю или специалисту как еще не ставшему своим в коллективе. Очень многие работники не чувствительны к этим нюансам и уже с первых месяцев работы осложняют свое положение в коллективе и становятся причиной затруднений выполнения производственных заданий.

Первые результаты работы - основание «примерки» должности к человеку. Чаще всего назначение и выборы осуществляются в расчете «на вырост» личности. Другими словами, учитываются некоторые недостатки деятельности и общения и составляется прогноз быстроты их устранения в процессе самостоятельной работы. Уже первые результаты этой деятельности можно отнести к наиболее показательным, характеризующим способность быстро преодолевать собственные недостатки. Опыт показывает, что перспективные работники в большей степени корректируют свое поведение, чем работники, обладающие меньшим диапазоном развития. Последние

предпочитают как бы подлаживать обстановку, да и людей, под себя, под свой вкус и привычки. Первые же в большей мере считаются с реальными условиями своей деятельности. Вот эта пластичность поведения, стиля, отношений, проявляющаяся в первых результатах работы, и является основным показателем способности личности встать вровень с требованиями своей должности.

Контрольные вопросы

- 1 Почему организация заинтересована в развитии карьеры своих сотрудников? Как развитие карьеры сказывается на сотруднике? организации?
- 2 В чем практический смысл партнерства по развитию карьеры для организации? Какова роль каждого из партнеров в этом процессе?
- 3 Какие методы развития карьеры в современной организации?
- 4 Какие преимущества дает организации работа по планированию и развитию резерва руководителей? Каковы основные статьи издержек на эту работу? Как оценить эффективность процесса подготовки руководителей в организации?
- 5 В чем состоит цель подготовки руководителей? Каковы основные этапы процесса подбора и подготовки руководителей? Каковы роль линейных руководителей и сотрудников отдела человеческих ресурсов на каждом этапе?
- 6 Какие методы используются для развития преемников? Как можно развить аналитические способности? умение планировать? умение управлять людьми? умение инициировать и управлять переменами? знание иностранного языка?

8 Содержание труда работников управления

8.1 Роль руководителя в системе управления

8.2 Какими качествами и способностями должен обладать руководитель

8.3 Организаторские способности руководителя

8.4 Авторитет руководителя

8.5 Правила общения с людьми

8.6 Культура речи

8.7 Контрольные вопросы

Содержание труда всех работников аппарата управления является выполнение полного управленческого цикла, который включает следующие общие функции в управлении:

- 1) планирование и прогнозирование;
- 2) организация работы;
- 3) координация и регулирование;
- 4) активизация и стимулирование;

5) контроль, учет, анализ.

Исполнение этих функций и составляет содержание труда работников аппарата управления. Особая роль в осуществлении этих функций отводится руководителям, поскольку их знания, умения и деятельность коренным образом влияют на результаты труда коллективов. Труд руководителя носит в основном умственный характер. Цель труда руководителя – организация совместных усилий коллектива для достижения конечных, эффективных результатов.

Эффективность труда руководителя зависит от стиля руководства. Стилль - это система способов, видов, форм, методов, используемых руководителем в практической деятельности.

Различают общий стиль руководства, который проявляется в научном подходе к руководству с применением руководителем современных принципов управления, основных положений теории управления.

Индивидуальный стиль зависит от личных качеств руководителя, его характера, темперамента, знаний, опыта, убеждений, способностей. В зависимости от личных качеств различают 3 типа руководителей: автократ, демократ, либерал.

Автократический стиль управления.

Эффективность руководящей деятельности зависит от авторитета руководителя. Авторитет руководителя – это личное влияние человека на коллектив, который он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, умением работать с людьми. Авторитет руководителя имеет 2 источника: личный, выражающийся в способности руководителя к лидерскому влиянию и общественный, выражающийся в обладании руководителем власти и должностным престижем. Авторитет предполагает добровольное, основанное на уважении и сознательности, выполнение распоряжений руководителя подчиненными.

Быть хорошим руководителем – это, прежде всего, быть в хороших отношениях с подчиненными. Эффективность отношений между подчиненными и руководителем может быть определена 6 элементами.

На авторитет руководителя огромное влияние оказывают наличие высокой культуры общения, которое выражается в рамках профессиональной этики. К ним относятся: демократизм общения руководителя с подчиненными и коллегами по работе, его доступность, внимательность, умение создать товарищескую атмосферу, вежливость, корректность в обращении, точность и ответственность к данному слову. По мнению многих авторов $\frac{3}{4}$ времени руководителя уходит на общение с подчиненными исполнителями, а также с ниже и выше стоящими руководителями. Общительность личности характеризуется легкостью вхождения в контакт с другими людьми, отсутствием замкнутости.

Необходимые правила общения с людьми:

1) необходимо проявить интерес к людям, быть внимательным;

2) нужно уметь давать указания своим подчиненным. В основном указания выражаются в форме приказа или просьбы. Приказная форма необходима в экстремальных условиях. Приказ необходим также при выдаче поручений, входящих в круг прямых обязанностей подчиненных. Поручения,

не входящие в круг прямых обязанностей подчиненных, следует давать только в форме просьбы. Нужно стараться запомнить фамилии или имена и отчества подчиненных. Обращаться к подчиненным следует на «вы». Это поддерживает нормальные служебные отношения и трудовую дисциплину.

В служебных отношениях важно развивать и поддерживать чувство личного достоинства каждого работника, инициативу и творческий подход к делу. Нельзя высмеивать, осуждать людей. Нужно уметь ставить себя на место осуждаемых.

Умение слушать является критерием коммуникабельности. Хороший собеседник должен быть и хорошим слушателем.

Рекомендации для установления хорошего взаимопонимания между собеседниками:

1) старайтесь сдерживать себя в попытке прервать собеседника своими действиями, подчеркните, что вам интересно его слушать;

2) дайте собеседнику время высказаться свободно, не торопясь, не подчеркивайте своим поведением, что вам слишком трудно слушать;

3) проявите полное внимание к собеседнику. Случайного кивка, восклицания или замечания порой достаточно, чтобы подчеркнуть заинтересованность. Если он делает паузы, не прерывайте его, пока не будете уверены, что он закончил и ждет вашего ответа;

4) повторите главные мысли, высказанные говорящим, своими словами и поинтересуйтесь, то ли он имел в виду. Это гарантирует от любых неясностей и неожиданностей;

5) избегайте поспешных выводов. Это один из главных барьеров эффективного общения. Постарайтесь понять точку зрения собеседника и ход его мыслей до конца;

6) не заостряйте внимание на разговорных особенностях собеседника (медлительность, шепоток), не увлекайтесь манерами и выразительными средствами собеседника, его внешностью. Необходимо воспринимать только информацию, которая может что-то добавить к вашим знаниям и опыту. Ищите истинный смысл слов собеседника;

7) спокойнее реагируйте на высказывание собеседника, если он чрезмерно возбужден. Не спешите при этом отрицать все то, о чем он говорит. Сдерживайте волнение, ищите и находите главную мысль, суть высказывания, основное содержание;

8) не лицемерьте и не притворяйтесь, если вам уже ясно, что бесстрастная, надоедливая и неинтересная речь собеседника начисто лишена полезной информации. Если собеседник заметит ваше подчеркнутое внимание к нему при остановившемся и рассеянном взгляде, его мысли начнут путаться, и он потеряет нить высказывания. Не настраивайте себя заранее на то, что беседа будет пустой и неинтересной;

9) не отвлекайтесь! Такого слушателя отвлекает все: сирена на улице, телефонный звонок, хождение людей, которых видно через открытую дверь. Хороший слушатель сядет так, чтобы не отвлекаться, либо сконцентрирует свое внимание только на словах партнера;

10) следите за главной мыслью, не отвлекайтесь на рабочие, второстепенные детали;

11) не монополизируйте разговор. Собеседника, которому кажется, что он все знает о предмете разговора, обычно никого не слушает и не принимает никаких новых идей и мыслей, а в дискуссии выживает шанс противостоять всему, что противоречит его убеждениям;

12) приспособливайте темп мышления к речи. Скорость мышления в 3-4 раза опережает скорость речи. Когда мы слушаем собеседника, наш мозг усиленно работает. Плохой слушатель, беседуя с медлительным партнером, позволяет себе быть рассеянным и даже дремать. Когда же он вновь «включает» внимание, то обнаруживает изрядные пробелы в памяти и начинает переспрашивать партнера. Эффективность восприятия при этом резко падает. Чтобы получить преимущество перед собеседником, старайтесь подготовить контр-аргументы, пока говорит партнер, суммируйте все сказанное; взвесьте и оцените очевидное; разберитесь в приводимых им фактах, которые вы выбираете для анализа; объективна ли ваша точка зрения; действительно ли партнер говорит вам самое главное или «утопил» суть в словах.

Тест «Терпимость к людям, гибкость в общении»

Выберите один из вариантов ответов: «а» или «б».

1 Вас посетила гениальная идея. Расстроит ли вас равнодушие коллег?

а) да; б) нет.

2 Испытываете ли вы раздражение, встретив нетрезвого человека в общественном месте?

а) да, вам он неприятен;

б) если он держится в рамках приличий, то вам все равно.

3 Когда вам приходится общаться с человеком из другой социальной среды, легко ли вам найти с ним общий язык?

а) да; б) нет.

4 Как вы реагируете, когда над вами подшучивают?

а) стараетесь ответить в той же манере; б) чувствуете раздражение.

5 Услышав неприятную для вас новость, сохраняете ли вы спокойствие?

а) да; б) нет.

6 Если вы привели в компанию своего друга и он привлек всеобщее внимание, как вы реагируете?

а) расстраиваетесь, что из-за этого вы лишаетесь внимания общества;

б) радуетесь за него.

За ответы на вопросы начисляются баллы по таблице 8.1:

Таблица 8.1

Вопрос	1	2	3	4	5	6
а	0	0	2	2	2	0
б	2	2	0	0	0	2

Комментарий

2 балла и менее. Ваша непреклонность граничит с упрямством. Вам трудно ладить с людьми, которые думают иначе, чем вы. Скорее всего, вы просто подавляете окружающих, навязывая им свое мнение. Такая позиция может принести кратковременный успех, но при этом вокруг вас создается психологическое напряжение, которое рано или поздно разрядится.

3 – 8 баллов. Вы способны воспринять необычную идею или понять иную точку зрения, но иногда вы проявляете жестокость и резкость в суждениях. Старайтесь не злоупотреблять такими силовыми методами.

От 9 баллов. Вам несложно действовать в чуждой для вас среде. Вы способны принять революционную идею, согласиться с парадоксальным, на первый взгляд, поступком. Для вас не составляет труда отказаться от своего мнения, если оно идет вразрез с фактами. Вы никогда не будете настаивать на своей позиции, если осознали свои ошибки, и всегда готовы проявить уважение к чужому мнению, каким бы странным оно ни казалось. Окружающим с вами легко.

Умение разбираться в людях – это одно из качеств сильного руководителя. Руководителю необходимо знать тех людей, с которыми он находится в комнате и которыми он управляет. Чтобы ближе узнать своих работников, руководитель знакомится, прежде всего, с личными делами работников. Руководитель должен представлять, какими качествами обладают подчиненные, их интеллектуально-психологические способности. Руководитель должен ценить самостоятельность и независимость в людях, избегать подхалимов и угодников, которые своим поведением нравственно разлагают не только своих начальников, но и всю атмосферу в трудовом коллективе.

Большое значение в деятельности любого руководителя имеет умение убеждать, т.е. умение добиваться желаемых изменений во взглядах других людей. Важным фактором в умении убеждать является авторитет личности руководителя. Каждое предприятие или его подразделение обладает специфическими только ему свойственными особенностями, от учета которых зависит успешность деятельности коллектива в целом, поэтому при перемещении кадров по служебной лестнице следует ориентироваться на эти особенности. При подготовке резерва руководящих кадров следует обращать внимание на социально-экономические характеристики производства и социально-психологическое состояние коллектива. Это средний возраст работников предприятия. Руководитель не должен быть моложе большинства сотрудников. Уровень квалификации руководителя коллектива не должен быть

ниже уровня квалификации большинства сотрудников. В случае большого возраста предприятия руководитель должен быть преимущественно из своих и должен пройти определенную служебную лестницу.

Командовать или подчиняться? Это принципиальный вопрос, который приходится решать неоднократно. Всегда есть кто-то, кто командует, поскольку всегда находится кто-то, кто хочет, чтобы им командовали даже в самой демократической общественной структуре. В решающий момент выделяется лидер, заставляющий остальных прислушиваться к его авторитетному мнению. Тот, кто стремится быть лидером, счастлив, когда командует. Лидер охотно вызывается выполнять ответственные задания, стремится к руководящим постам, справляется с тем, что ему поручено. В кризисных ситуациях он может стать опорой для других. В такие моменты с наибольшей очевидностью проявляются его способности. Лидеров любят, но и ненавидят также – это неизбежно. В современном обществе «полководец» по сути, это человек щедрый и верный, готовый рискнуть (собственной жизнью). Порой уступает место другому – который маневрирует в тени, не показывая себя. Он не зажигает толпу, чтобы вести за собой, но умело использует ее в своих целях.

Понять свою роль в обществе, в коллективе очень важно для правильного мироощущения: кто я – капитан или рядовой?

Тест «Лидер»

1 Часто ли Вы бываете в центре внимания окружающих:

а) да; б) нет

2 Считаете ли Вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем Вы:

а) да; б) нет

3 Находясь на собрании людей, равных Вам по служебному положению, испытываете ли Вы желание не высказывать свое мнение, даже когда это необходимо:

а) да; б) нет

4 Когда Вы были ребенком, нравилось ли Вам руководить играми ваших маленьких друзей:

а) да; б) нет

5 Испытываете ли Вы большое удовольствие, когда Вам удается убедить кого-либо, кто вам до этого возражал:

а) да; б) нет

6 Случается ли, что Вас называют нерешительным человеком:

а) да; б) нет

7 Согласны ли Вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»:

а) да; б) нет

8 Испытываете ли Вы настоятельную необходимость в советчике, который бы мог направить вашу профессиональную активность:

а) да; б) нет

9 Теряли Вы иногда хладнокровие в беседе с людьми:

а) да; б) нет

10 Доставляет ли Вам удовольствие, когда Вы видите, что окружающие побаиваются Вас:

а) да; б) нет

11 Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли Вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло вам легче контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание:

а) да; б) нет

12 Считаете ли обычно, что Ваша внешность производит внушительное впечатление:

а) да; б) нет

13 Считаете ли Вы себя мечтателем:

а) да; б) нет

14 Легко ли Вы теряетесь, если люди, которые вас окружают, не согласны с вашим мнением:

а) да; б) нет

15 Случалось ли Вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т.п.) групп:

а) да; б) нет

16 Если мероприятие, которым Вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов:

а) Вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;

б) Умеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято

17 Какое из этих двух мнений ближе к Вашему:

а) Настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах;

б) Настоящий руководитель должен уметь управлять.

18 С кем Вы предпочитаете работать:

а) С людьми покорными; б) С людьми строптивыми.

19 Стараетесь ли Вы избегать горячих дискуссий:

а) да; б) нет

20 Когда Вы были ребенком, часто ли сталкивались с властью вашего отца:

а) да; б) нет

21 Умеете ли Вы в профессиональной дискуссии привлечь на свою сторону тех, кто раньше с Вами был не согласен:

а) да; б) нет

22 Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу Вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение:

а) Вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;

б) Вы просто полагаетесь на решение других.

23 Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы вы делали выбор, то что бы вы предпочли:

а) быть первым в деревне;

б) быть вторым в городе.

24 Считаете ли Вы, что Вы – человек, сильно влияющий на других людей:

а) да; б) нет

25 Может ли неудачный прошлый опыт заставить Вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы:

а) да; б) нет

26 С Вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:

а) самый компетентный б) у кого самый сильный характер.

27 Всегда ли Вы стараетесь понимать (оценивать) людей:

а) да; б) нет

28 Умеете ли Вы уважать дисциплину вокруг Вас

а) да; б) нет

29 Какой из двух типов руководителей кажется Вам более значительным:

а) тот, который решает все сам;

б) тот, который постоянно советуется.

30 Какой из двух типов руководства, по Вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия:

а) коллегиальный тип; б) авторитарный тип.

31 Часто ли у Вас бывает впечатление, что другие Вами злоупотребляют:

а) да; б) нет

32 какой из двух следующих портретов больше приближается к Вашему образу:

а) громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет;

б) негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.

33 На совещании Вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но вы уверены в своей правоте. Как поведете себя:

а) будете молчать; б) будете отстаивать свою точку зрения

34 Называют ли Вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела:

а) да; б) нет

35 Если на вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли Вы при этом чувство тревоги:

а) да; б) нет

36 Что Вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности :

а) работать под руководством хорошего руководителя

б) работать независимо.

37 Как Вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»:

а) да; б) нет

38 Случалось ли Вам покупать что-то, в чем Вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц:

а) да; б) нет

39 Считаете ли Вы, что Ваши организаторские способности выше средних:

а) да; б) нет

40 Как Вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями:

- а) трудности обескураживают;
 б) трудности заставляют действовать активнее.
- 41 Часто ли Вы делаете резкие упреки сотрудникам, когда они их заслуживают:
 а) да; б) нет
- 42 Считают ли, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни:
 а) да; б) нет
- 43 Если Вам предстоит произвести реорганизацию, как вы поступаете:
 а) ввожу изменения немедленно;
 б) предлагаю медленные, эволюционные изменения.
- 44 Если это необходимо, сумеете ли вы прервать слишком болтливого собеседника:
 а) да; б) нет
- 45 Согласны ли Вы с мыслью: «Чтобы быть счастливым, нужно жить незаметно»:
 а) да; б) нет
- 46 Считаете ли Вы, что каждый из людей должен сделать что-то выдающееся:
 а) да; б) нет
- 47 Кем (из предложенных профессий) Вам в молодости хотелось стать:
 а) известным художником, композитором, поэтом и т.д.
 б) руководителем коллектива.
- 48 Какую музыку Вам приятней слушать:
 а) торжественную, могучую;
 б) тихую, лирическую.
- 49 Испытываете ли Вы некоторое волнение при встрече с важными личностями:
 а) да; б) нет
- 50 Часто ли Вы встречаете человека с более сильной волей, чем у Вас:
 а) да; б) нет

За ответы на вопросы начисляются баллы по таблице 8.2:

Таблица 8.2

Вопрос	Ваш ответ		Вопрос	Ваш ответ	
1	2	3	4	5	6
1	а	б	26	а	б
2	а	б	27	б	а
3	б	а	28	а	б
4	а	б	29	б	а
5	а	б	30	б	а
6	б	а	31	а	б
7	а	б	32	а	б
8	а	б	33	а	б
9	б	а	34	а	б
10	а	б	35	б	а
11	а	б	36	б	а

Продолжение таблицы 8.2

1	Ваш ответ		4	Ваш ответ	
	2	3		5	6
12	а	б	37	а	б
13	б	а	38	б	а
14	б	а	39	а	б
15	а	б	40	б	а
16	б	а	41	а	б
17	б	а	42	а	б
18	б	а	43	а	б
19	б	а	44	а	б
20	а	б	45	б	а
21	а	б	46	а	б
22	б	а	47	б	а
23	а	б	48	а	б
24	а	б	49	б	а
25	б	а	50	б	а

Результат: подсчитайте количество набранных баллов. При ответе на вопрос вы получаете балл только за вариант «а» или «б» в *левой* колонке («Ваш ответ»)

Степень выраженности лидерства:

До 25 баллов: лидерство выражено слабо;

До 26-35 баллов: средняя выраженность лидерства;

До 36-40 баллов: лидерство выражено в сильной степени;

Свыше 40 баллов: склонность к диктату.

Руководитель – это не только хороший специалист, но и организатор труда своих подчиненных. Организовать работу других, значит распределить между ними конкретные задания. Такая форма взаимоотношений между начальником и подчиненным называется делегированием полномочий. Если коллектив работает хорошо и качественно, его работа постоянно улучшается, значит, он работает под началом хорошего руководителя. Эффективность использования методов делегирования зависит от того, как руководитель разбирается в работе своих подчиненных и использует делегирование в следующих случаях:

1) когда подчиненный может сделать данную работу лучше, чем руководитель;

2) когда чрезмерная занятость не позволяет руководителю заняться данной проблемой;

3) когда необходимо руководителю высвободить время и силу, чтобы заняться самыми важными делами, имеющими первостепенное значение, в это время все остальные задачи должны быть делегированы подчиненным.

Но при делегировании своих прав подчиненным руководителю необходимо избегать следующих ошибок:

1) неумение объяснить;

- 2) отказ от использования обратной связи;
- 3) ворчливость руководителя по поводу неудовлетворения от сделанной подчиненным работы действует последнему на нервы. Необходимо сделать руководителю конкретные предложения по улучшению ситуации;
- 4) боязнь уронить авторитет;
- 5) потеря контроля над собой. Руководитель никогда не должен терять контроль над собой.

Контрольные вопросы

- 1 На какие категории делятся все работники аппарата управления?
- 2 Какими способностями должен обладать руководитель?
- 3 Какие качества чаще всего присущи сильному руководителю?
- 4 Как руководитель должен организовать работу подчиненных?
- 5 Что предполагает авторитет руководителя?
- 6 При общении с людьми каких правил необходимо придерживаться?
- 7 Что предполагает культура речи?

9 Планирование работы руководителя

9.1 Планирование целей и задач управленческой деятельности

9.2 Индивидуальная работа руководителя

9.3 Работа с документацией

9.4 Планирование и подготовка деловой беседы

9.5 Подготовка выступления

9.6 Организация, подготовка и проведение деловых совещаний

9.7 Особенности деловых телефонных бесед

9.8 Пути улучшения работы руководителя и самообразование

9.9 Контрольные вопросы

Планирование – это одно из важнейших элементов работы руководителя. Индивидуальный план работы руководителя должен быть тесно связан с комплексным планом конкретного участка управления, отражающим цели, которые должны быть достигнуты, а также средства их достижения. Каждому руководителю следует увязывать свои комплексные планы работы с соответствующими планами выше и нижестоящих руководителей. Четкое планирование работы должно обеспечить эффективность использования его рабочего времени, что дает возможность руководителю восстановить силы после работы для успешного продолжения деятельности. Эффективность работы руководителя зависит как от самого, так и от подчиненных. Имеются следующие факторы, снижающие эффективность работы руководителя и зависящие только от него самого:

- 1) не планирует работу;
- 2) выполняет сначала приятную и знакомую работу;

- 3) не доверяет своим подчиненным и выполняет их работу сам;
- 4) не умеет использовать в своих интересах работу подчиненных;
- 5) принимает слишком много решений за своих подчиненных;
- 6) не знает своих подчиненных и не интересуется их работой;
- 7) не верит в работоспособность своих подчиненных;
- 8) не хочет и не умеет разговаривать откровенно со своими подчиненными;
- 9) не определяет порядок срочности и важности своих работ.

Факторы, снижающие эффективность работы руководителя, зависящие о подчиненного:

- 1) не готовит, как следует вопрос, с которым должен обратиться к своему начальнику. В результате отнимает рабочее время у обоих;
- 2) боится сам принимать решения, поэтому часто обращается к руководителю, не планирует использование своего рабочего времени;
- 3) не знает точно своего задания, своих полномочий и назначение своей работы;
- 4) не умеет апеллировать к своему руководителю и берется выполнять задания, с которыми он заведомо не справится, не умеет разговаривать со своим руководителем;
- 5) сам не знает, к чему он стремится в жизни.

Планирование индивидуальной работы — один из важнейших элементов работы руководителя.

Индивидуальный план работы руководителя должен быть тесно связан с комплексным планом данного конкретного участка (объекта) управления, отражающим цели, которые должны быть достигнуты, а также средства их достижения.

Ясность перспективы, задач и потребностей развития участка управления является основой высокой работоспособности коллективов структурных подразделений предприятия, их руководителей, руководящих работников, общественных организаций и всех членов коллектива.

Система представлений руководителя о комплексном развитии своего участка управления показана на рисунке.

После разработки такой системы и определения целей и задач по развитию своего участка управления можно составить план по такой форме:

Мероприятия	Сроки	Ответственные	Отметка об исполнении
-------------	-------	---------------	-----------------------

Каждому руководителю следует увязывать свои комплексные планы работы с соответствующими планами выше- и нижестоящего руководства. С этой целью необходимо утвердить планы работы (рисунок 9.1)

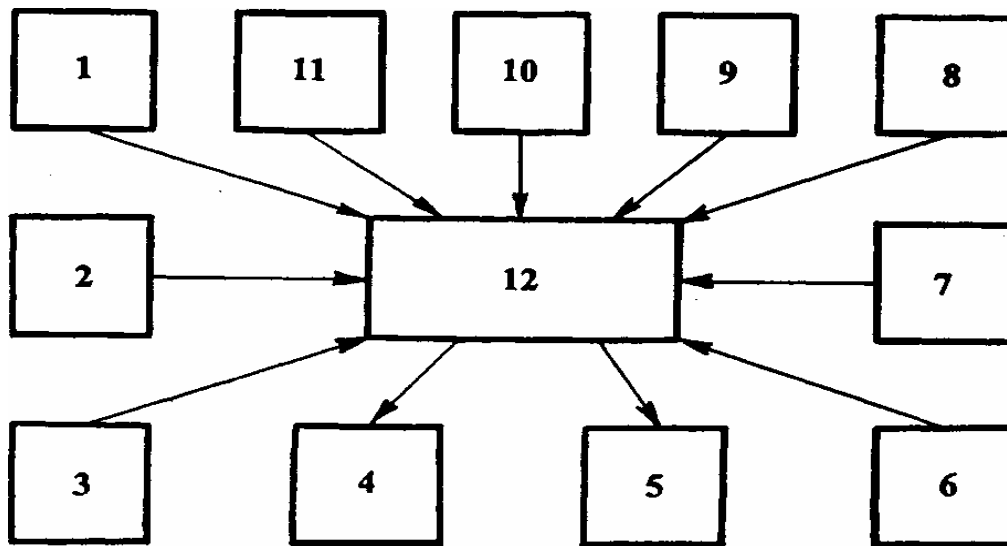


Рисунок 9.1 – Система представлений руководителя о развитии своего участка управления

1 - положение участка управления в система предприятия; основные цели участка работы; 2 - мероприятия, осуществляемые для достижения целей; представления о логических и временных связях между мероприятиями, включая действия по преодолению трудностей; 3 - пробелы в знаниях (задач, трудностей, необходимых ресурсов: материальных, трудовых, финансовых и т.д.); 4 - обобщение нерешенных проблем, трудностей; 5 - действия, принимаемые для решения проблем и трудностей; 6 - представления о возможностях достижения успеха, о мероприятиях, от которых можно отказаться; 7 - представления о критериях и масштабах оценки положения на участке управления, о поставленных целях и ожидаемых результатах; 8 - вид и характер трудностей, связанных с целенаправленным решением; 9 - мероприятия по решению традиционных задач и существующие альтернативы решений; 10 - имеющиеся и потенциальные ресурсы для решения задач; 11 - основные задачи участка управления в настоящее время и в будущем; 12 - план мероприятия (на 3 - 5 лет) по поэтапному и систематическому решению задач на участке управления нижестоящих руководителей, а затем представить на утверждение собственный план вышестоящему руководителю. В процессе руководства целесообразно постоянно согласовывать свои планы работы с другими руководителями, находящимися на одном (горизонтальном) уровне управления. Это дает возможность точнее увязывать содержание и сроки комплексных планов.

Эти планы должны содержать задачи, соответствующие уровню руководства (участок, цех, отдел, предприятие и т.д.), рассчитанные на перспективу до 10 лет, а также задачи, рассчитанные на год, квартал, месяц, которые учитывают новые задачи и проблемы, не включенные в перспективный план. При разработке комплексных планов особое внимание следует обращать на возможность реализации поставленных в плане задач.

Исследование статистических данных, сетевых графиков, моделей принятия решений, «дерева целей» поможет сделать эти планы реализуемыми.

При разработке «дерева целей», т.е. структурной модели, которая отражает весь комплекс задач с распределением подцелей по уровням (в соответствии с их местом и соподчиненностью), следует придерживаться следующих правил:

1) выделить (сформулировать) основную цель, например, «Повысить качество продукции»;

2) выделить (сформулировать) самостоятельные цели, которые помогут основной (конечной) цели. Эти цели существуют независимо друг от друга. Это означает, что каждая цель, находящаяся на данном (одном) уровне иерархии, не должна представлять собой подцель другой цели такого же уровня. Например, для того чтобы создать конкретную продукцию высокого качества, нужно: совершенствовать конструкцию; повысить качество производства; создать организационно-экономические условия управления качеством. Это три самостоятельные цели 1-го уровня для достижения основной (конечной) цели. Каждая такая цель разбивается на подцели;

3) для построения «дерева» требуется, как можно точнее сформулировать подцели, так как от их реализации зависит достижение основной цели. (Например, подцелями цели «повышение качество производства» будут: «обеспечение производства квалифицированными кадрами», «совершенствование технологии производства», «повышение технического уровня производства».);

4) схема допускает любую степень детализации подцелей, вплоть до решения конкретной производственной или научно-технической задачи. Например, подцель «совершенствование технологии производства» имеет подцели следующего уровня: внедрение прогрессивных техпроцессов; оснастки; резервных вариантов техпроцессов; средств и методов измерений, и т.д.;

5) необходимо минимизировать количество целей и подцелей;

6) ранжировать цели (т.е. определить ранги целей по степени важности и их уровень в «дереве целей»).

Типичными ошибками при формировании «дерева целей» могут быть следующие:

1) стремление сразу же перейти от первого уровня к последнему, минуя промежуточные уровни;

2) недоучет (фактическое отсутствие) отдельных важных целей какого-либо уровня;

3) представление на одном уровне целей, разных по масштабам и значению (некачественное ранжирование целей и задач).

После определения целей руководитель составляет для себя индивидуальную программу мероприятий для выполнения поставленных перед ним задач. Цель без программы осуществиться не может. Цель отвечает на вопрос «что?», а программа мероприятий – на вопрос «как?». Цель – это

мысленная деятельность для достижения результата, а программа – практическое действие.

После определения мероприятий программы, необходимых для достижения целей, нужно выяснить, сколько времени потребуется для их выполнения. Это очень важный момент в планировании. Срок выполнения необходимо определить с максимальной точностью.

Хорошее планирование работы и целесообразное использование рабочего времени руководителем создает одновременно и более благоприятные предпосылки для планирования времени другими работниками. Разные способы управления создают и разные предпосылки для планирования времени.

Индивидуальный план работы руководителя содержит задачи, которые должны быть решены лично им, с указанием точных сроков их выполнения (решения). Планировать свою работу следует так, чтобы обеспечить выполнение всех задач руководства.

Планы индивидуальной работы руководителей составляются аналогично комплексным планам руководящей работы на квартал, месяц, неделю. Кроме того, существует еще оперативный план на один день.

При планировании индивидуальной работы руководитель может использовать календари с делениями, указывающими время, специальные карточки, еженедельник с делениями по дням и часам, графики, информационные таблицы и т.д. Самый целесообразный способ планирования индивидуальной работы каждый руководитель выбирает сам, причем этот способ не должен требовать больших затрат времени и вызывать дополнительные нагрузки.

Практика показывает, что, чем больше времени затрачено на планирование работ, тем меньше его уходит на решение непосредственных управленческих проблем.

В индивидуальном плане работы следует предусматривать время, необходимое для проведения совещаний, обсуждения планов, участия в комиссиях и т.д.; для личных бесед или совещаний в более узком кругу (консультации с выше- и нижестоящими руководителями, с сотрудниками, беседы с коллегами и подчиненными и др.); для приема посетителей; для участия в собраниях коллектива работников и конференциях; для учебы, командировок и т.д.; для обхода руководимого подразделения; личное время (перерывы).

Учитывая регулярно повторяющиеся работы (совещания, разбор почты, прием работников) в строго определенные часы и дни недели, можно наладить такой ритм работы, который позволит сэкономить большое количество времени. При этом планировать свою работу руководитель может на более значительные отрезки времени (квартал, год) путем разработки «регламентов работы».

В зависимости от характера работ целесообразно планировать их выполнение в соответствии с известной в психологии «нулевой утомляемостью». Так, вопросами, разрешение которых требует интенсивных

затрат умственной энергии и глубокого анализа, следует заниматься в дообеденные часы (вопросы, связанные с выполнением плана работы, научно-технические проблемы и т.п.). Наименее производительное время можно отвести для несложных и второстепенных вопросов (например, совещание по оперативным вопросам, обходы предприятия, просмотр корреспонденции и т.д.).

Индивидуальный план работы должен быть реальным и не перегруженным. Необходимо запланировать соответствующий резерв времени для непредусмотренных, случайно возникающих работ (один час в день или полдня в неделю). Время проведения совещаний, конференций, обсуждений, собраний, заседаний должно быть минимальным и в то же время достаточным для обмена информацией. Это достигается путем тщательной организационной подготовки мероприятий. Индивидуальную работу, в которой принимает участие много сотрудников, нужно согласовывать с ними, чтобы работы были запланированы в одно и то же время. Руководитель должен проконтролировать, как выполнены запланированные задачи, не теряется ли оно по одним и тем же причинам. Тщательный контроль за ходом выполнения планов дает новые стимулы для дальнейшего совершенствования своей работы и использования рабочего времени. Причем следует контролировать цель, а не мероприятия, необходимые для ее достижения. В результате контроля своего индивидуального плана руководитель выясняет, насколько удачным было планирование использования рабочего времени и какие результаты были достигнуты. Практическая польза от системы индивидуального планирования и управления своей работой с помощью поставленных целей заключается в том, что руководитель лучше узнаёт самого себя, в дальнейшем сумеет сосредоточиться на решении важнейших задач и сможет не просто работать, а достигать высоких результатов.

Документ - это носитель информации. Информация бывает:

- 1) научно техническая;
- 2) экономическая;
- 3) оперативно-производственная;
- 4) административно-хозяйственная.

Для рациональной работы с документацией необходима строгая классификация. Все документы можно классифицировать следующим образом:

- 1) техническая документация;
- 2) планово-учетная;
- 3) оперативно-производственная документация;
- 4) документация по личному составу или кадровая документация.;
- 5) административная документация.

Для того чтобы четко учитывать всю документацию должна быть номенклатура дел – это систематический перечень дел, который формируется в начале каждого года. В целях группировки исполнительных документов и их последующего хранения в течении определенных сроков.

Совещание – это форма организованного целенаправленного взаимодействия руководителя с коллективом посредством обмена мнениями.

Руководитель должен владеть деловым красноречием, уметь убедительно, грамотно и понятно излагать свои мысли перед широкой аудиторией слушателей. Без этого нельзя эффективно, оперативно управлять коллективом. Деловое совещание один из самых ответственных видов деятельности руководителя и важный фактор организации управления (таблица 9.1).

Таблица 9.1 – Перечень мероприятий по подготовке совещания

<p>1 Планирование совещания:</p> <ul style="list-style-type: none"> - цель совещания; - тема совещания; - ожидаемый результат; - распределение обязанностей между лицами, ответственными за совещание; - программа совещания; - печатные издания; - оповещение докладчиков; - рассылка приглашений 	<p>4 Размещение и питание иногородних участников совещания:</p> <ul style="list-style-type: none"> - список; - гостиница
<p>2 Организация совещания:</p> <ul style="list-style-type: none"> - регламент совещания; - кто за что отвечает; - помещение для совещания; - технические и вспомогательные средства 	<p>5 Специальные организационные моменты:</p> <ul style="list-style-type: none"> - регистрация; - президиум, если он необходим
<p>3 Оснащение помещения, где будет проходить совещание:</p> <ul style="list-style-type: none"> - трибуна; - бумага, карандаши; - часы; - доска. 	<p>6 Завершение совещания:</p> <ul style="list-style-type: none"> - размножение и рассылка материалов; - подведение итогов совещания.
<p>Совещание / заседание Основание _____ Дата _____ Время _____ Порядковый № _____</p>	

Таблица 9.2 – Планирование подготовки к деловой беседе

Нужно помнить	Участники	Приглашены		
		Лично	Письменно	По телефону (факсу)
1	2	3	4	5
Тема мероприятий	1			
Место встречи	2			
Вспомогательные средства	3			
1	4			
2				

Продолжение таблицы 9.2

Нужно помнить	Участники	Приглашены		
		Лично	Письменно	По телефону (факсу)
1	2	3	4	5
Информационные материалы: 1 Референтный список 1 2 3		Общий план места совещания		

Стержнем деловых совещаний являются беседы. Значение деловой беседы обуславливается ее функциями (таблица 9.2). Она является «генератором», «движущей силой» многих сторон деятельности предприятия или учреждения. Почти все дела, все трудовые акции человеческого общества начинаются, осуществляются и завершаются с помощью различных по форме, содержанию и функциям деловых бесед.

Основными функциями деловой беседы являются:

- 1) начало перспективных мероприятий и процессов;
- 2) контроль и координирование уже начатых мероприятий и процессов;
- 3) обмен информацией и взаимное общение работников из одной деловой сферы;
- 4) поддержание деловых контактов на уровне предприятий, объединений, отраслей, республик, государств;
- 5) поиски, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов.

Подготовка к деловой беседе – трудное и ответственное дело, требующее больших усилий. Планомерная и систематизированная работа в период подготовки к беседе включает некоторые виды логической деятельности, которая необходима для успешного проведения деловой беседы. Составление плана деловых бесед означает создание логически увязанной схемы, в соответствии с которой, разрабатывается и реализуется любая деловая беседа.

При подготовке к проведению деловой беседы необходимо составить рабочий план в следующем порядке:

- 1 Планирование.
 - 1.1 Предварительный анализ участников, темы и ситуации (наши собственные цели на переговорах).
 - 1.2 Инициатива проведения беседы и определение задач (чья инициатива, какая тема и цель)
 - 1.3 Определение стратегии и тактики
 - 1.4 Подробный план подготовки к беседе (программа действий по подготовке и проведению деловой беседы)

2 Оперативная подготовка

- 2.1 Сбор материалов (поиск возможных источников информации из различных контактов, документов)
- 2.2 Отбор и систематизация материалов (отобрать то, что имеет приемлемое значение для подготовки)
- 2.3 Обдумывание и компоновка материалов (имеющиеся данные нужно перепроверить и распределить по времени и месяцу их сообщения)
- 2.4 Рабочий план (написать предварительный текст на основе собранных материалов, свои идеи и рассуждения, выдвинутые задачи и требования)
- 2.5 Разработка основной части беседы (более деятельная разработка рабочего плана с включением в него конкретных предложений и разговорных формулировок)
- 2.6 Начало и окончание беседы (продумать и определить связь между началом, серединой и окончанием беседы с целью эффективности ее результатов)

3 Редактирование

- 3.1 Контроль (шлифовка. Доработка проделанной работы, просмотр всего разговора со стороны)
- 3.2 Окончательная форма беседы (сокращение текста до минимума, исключение длинных неясных фраз)

4 Тренировка

- 4.1 Мысленная репетиция (запоминание элементов беседы, их очередности и многократная мысленная репетиция)
- 4.2 Репетиция в форме диалога с собеседником (репетиция беседы с коллегой в роли собеседника)
- 4.3 Устная репетиция (повторение своего выступления про себя без движения губ)

Ведение деловой беседы.

Стержнем делового совещания являются беседы. Почти все дела осуществляются и завершаются с помощью различных по форме, содержанию и функциям деловых бесед. Основными функциями деловой беседы являются:

- 1) начало перспективных мероприятий и процессов;
- 2) контроль, координирование уже начатых мероприятий и процессов;
- 3) обмен информацией и взаимное общение работников из одной деловой сферы;
- 4) поддержание деловых контактов на уровне предприятий, отраслей, республик, государств;
- 5) поиски, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов.

Подготовка к деловой беседе трудное и ответственное дело.

При подготовке необходимо составить рабочий план в следующем порядке:

- 1) планирование;
- 2) оперативная подготовка;
- 3) редактирование;
- 4) тренировка.

Главным действующим лицом на совещании является личность делового собеседника (таблица 9.3)

Основными критериями при классификации типов деловых собеседников являются:

- 1) компетентность;
- 2) откровенность и искренность;
- 3) владение приемами общения с другими участниками беседы;
- 4) заинтересованность в теме и успехе беседы.

Таблица 9.3 – Основные абстрактные типы собеседников и приемы общения с ними

Типы деловых собеседников	Их характерные черты	Варианты возможного общения с ними
1	2	3
Вздорный человек	1 Часто выводит за профессиональные рамки беседы 2 Нетерпелив 3 Несдержан 4 Возбужден	1 Остаться в рамках профессиональной беседы и быть совершенно спокойным. 2 Дать возможность другим собеседникам опровергнуть его утверждения
Позитивный человек	1 Добродушный 2 Трудолюбивый 3 Спокойно и обыкновенно участвует в дискуссии и подведении итогов беседы	1 Дать ему возможность подвести итоги беседы 2 Умеренно включаться в дискуссию
Всезнайка	1 Думает, что все знает лучше всех 2 Обо всем имеет собственное мнение 3 Всегда требует слова	1 Попросить других собеседников выразить определенную позицию в отношении его утверждений
Болтун	1. Бестактно и без причин прерывает ход беседы 2 Не обращает внимание на время, которое тратит на свои выпады	1 С максимумом такта остановить 2 Ограничить время его выступления
Трусишка	1 Недостаточно уверен в себе при публичных выступлениях 2 Боится высказываться 3 Молчит	1 Задать легкие доверительные вопросы 2 Укрепить его веру в себя 3 Не допускать насмешек
Неприступный человек	1 Замкнут 2 Считает тему беседы недостойной его внимания и усилий	1 Признать его знания и опыт
Незаинтересованный человек	1 Вообще не интересуется беседой 2 Спит на совещании	1 Расспросить его о работе 2 Привести примеры из круга его интересов

Продолжение таблицы 9.3

1	2	3
«Великая птица»	1 Чувствует себя выше остальных собеседников	1 Не применять прямой критики 2 Применять метод «да, но...»
Почемучка	1 Сочиняет и задает вопросы независимо от их реальной основы 2 сгорает желанием постоянно спрашивать обо всем и всех	1 Направить его вопросы на других участников беседы

Можно выделить 5 основных приемов ведения деловой беседы, относящихся к различным ее фазам, которые могли быть применены в любой ситуации:

- 1) привлечь внимание собеседника;
- 2) пробудить в собеседнике заинтересованность, и тогда он будет нас слушать (передача информации);
- 3) убедить собеседника в правильности наших предложений и идей (аргументация);
- 4) выявление интересов и устранение сомнений собеседника в реализации наших идей (нейтрализация, опровержение замечаний);
- 5) преобразовать интересы собеседника в окончательное решение (принятие решения).

Наряду с этими 5 принципами ведения деловой беседы нужно помнить о 8 важных рекомендациях по проведению деловых бесед, которые носят универсальный характер:

- 1) внимательно выслушивайте собеседника до конца;
- 2) избегайте недоразумений и неверных толкований при изложении своих точек зрения, т.е. при выступлении говорите понятным, точным, доступным языком; если что-то непонятно вам, прямо и открыто спрашивайте у собеседника, что он имел в виду;
- 3) уважайте своего собеседника, исключите презрительные жесты, особенно если собеседник ниже вас по должности;
- 4) будьте вежливы, дружески настроены, дипломатичны и тактичны, но вежливость не должна перерасти в душевную лесть и подхалимаж; дружеское расположение увеличивает шансы успешного завершения беседы;
- 5) если нужно, будьте непреклонны, но сохраняйте хладнокровие, когда «температура беседы» поднимается; не воспринимайте как трагедию, если собеседник даст волю своему гневу; опытный и закаленный в дискуссиях человек сохраняет твердость и не обижается;
- 6) любым возможным способом постарайтесь обеспечить собеседнику восприятие ваших тезисов и предложений, т.е. постарайтесь облегчить собеседнику восприятие ваших тезисов и предложений, т.е. постарайтесь не

допускать впечатления, что собеседник под вашим давлением сдался или далеко отошел от своих первоначальных позиций; оптимальным будет успех, когда собеседник примет ваше предложение, потому что вы постепенно убедили его в своей правоте, но не навязывали ему готового решения;

7) выбирайте верный тон разговора с собеседником (способ обращения) в зависимости от особенностей его характера;

8) после деловой беседы необходимо выделить хотя бы 5 минут для критического рассмотрения хода беседы и результатов беседы; все мысли о ходе деловой беседы (методы, техника и тактика в ходе деловой беседы, возможное достижение намеченных целей) необходимо записывать (чем подробнее, тем лучше).

Телефон важное средство эффективности управленческого труда и делового общения. Но при неправильном пользовании телефоном руководитель теряет от 4 - 27 % рабочего времени. Для того, чтобы телефонный разговор продолжался минимальное количество времени нужно его тщательно спланировать (таблица 9.4). Большинство телефонных разговоров можно уложить в 3 минуты. Максимально, продолжительность разговора должна составлять 5-6 минут.

Для успешного ведения телефонных переговоров необходимо придерживаться следующих правил телефонного этикета:

1) снимать трубку лучше всего после первого звонка, но не позднее четвертого, если вам некогда или невозможно говорить лучше трубку не брать;

2) никогда не бросайте трубку, не окончив разговора;

3) если вы в кабинете уже беседуете с кем-либо, и зазвонил телефон, который мешает вашей беседе, извинитесь перед собеседником, снимите трубку, попросите подождать или перезвонить попозже;

4) договариваясь о встрече по телефону, не пытайтесь разрешить все вопросы, для выяснения которых назначена встреча;

5) если телефон общий, не прислушивайтесь к разговорам коллег. Если разговариваете вы по телефону, не пытайтесь замаскировать от них содержание разговора;

6) если один из собеседников долго говорит сам, то старайтесь поддерживать разговор словами: так так, да, ну и т.д.;

7) если вас разъединили, соблюдайте правила: перезвонит вторично тот, кто звонил;

8) не нужно кричать по телефону. Громкая речь по телефону неразборчива;

первым опускает трубку тот, кто звонит.

Таблица 9.4 - Структура телефонного разговора и варианты общения абонентов

Элементы композиции телефонного разговора	Расход времени на каждый элемент, с	Содержание каждого элемента композиции телефонного разговора			
		возможные варианты общения абонентов			
		очередность участия в разговоре	тот, кто звонит	очередность участия в разговоре	тот, кому звонят
1	2	3	4	5	6
1 Взаимное представление	20 ± 5	2	Приветствует. Представляется, называя свою фамилию, имя, отчество (при междугородных разговорах называет город, из которого звонит)	1	Сообщает название подразделения и фамилию или должность. Записывает, кто звонит и откуда
		4	Спрашивает, удобно ли собеседнику сейчас разговаривать (не заняты ли)	3	Отвечает: слушаю Вас
				5	Отвечает: да, нет. В случае занятости просит перезвонить и назначает время повторного звонка (записывает себе)
		Если у телефона другой человек			
		4 а	Просит позвать к телефону нужного человека, назвав его имя, отчество, фамилию (иногда должность)	5 а	Выполняет просьбу. Если нужный абонент отсутствует, сообщает, где он и когда будет
		6 а	Просит передать, когда будет звонить повторно	7 а	Слушает, записывает, обещает (и выполняет)
		8 а	Благодарит, прощается	9 а	Отвечает
		10 а	Вешает трубку		

Продолжение таблицы 9.4

1	2	3	4	5	6
2 Введение собеседника в курс дела	40 ± 5	6	Кратко излагает цель своего звонка (говорит прямо в микрофон, со своей обычной громкостью. Про износит слова внятно и не очень быстро, отчетливо выговаривая числа и фамилии	6	Слушает, не прерывая собеседника (записывает в случае необходимости и сообщаемую информацию) Подтверждает услышанное краткими словами: так, да и т.п.
		8 б	Не указывает, что уже говорил, не раздражается и не возмущается	7 б	Просит повторить в конце сообщения, если что-нибудь не понятно
3 Обсуждение ситуации	100 ± 5	7	Лаконично излагает тщательно продуманные главные и второстепенные вопросы, требующие короткого и конкретного ответа.	8	Кратко и конкретно отвечает и предлагает пути решения вопросов.
4 Заключительное слово	20 ± 5	9	Кратко повторяет итог беседы (то, что он понял из разговора)	10	Одобряет или вносит уточнения
		11	Благодарит, прощается	12	Отвечает на благодарность . Прощается
		13	Вешает трубку		
Всего	180 ± 20				

Образование в настоящее время разделяют на формальное, неформальное и информальное.

Формальное образование представляет собой систему начального, среднего и высшего профессионального образования, включая технические лицеи, профтехучилища, техникумы, колледжи, институты, университеты и академии, а также систему дополнительного профессионального образования, где происходит подготовка, переподготовка и повышение квалификации специалистов и руководителей.

Цель формального образования - широкая теоретическая и практическая профессиональная подготовка.

Неформальное образование - это организованная систематическая учеба вне рамок формальной системы образования. Сюда относится обучение в кружках, семинарах, на специальных курсах, организуемых при различных общественных, экономических учреждениях, негосударственных учебных центрах и т.п. Цель неформального образования - приобретение актуальных, практических знаний.

Информальное образование - неорганизованный процесс, который продолжается на протяжении жизни человека и в ходе которого каждый приобретает знания, умения и навыки посредством опыта и контактов с другими людьми, самообразования. Целями информального образования являются передача и приобретение знаний, умений и навыков, ознакомление с культурными нормами.

Процесс изменения производственных ситуаций непрерывен по своей природе и требует постоянного совершенствования знаний руководителя. Поэтому при организации и реализации учебных процессов главным является принцип «непрерывности образования».

Одним из важнейших направлений совершенствования техники и организации умственного труда является упорядочение работы с информационными материалами. Любой человек, занимающийся умственным трудом, имеет «личный архив», содержащий разнообразные по своему характеру материалы: документы, машинописные и электрографические копии, картотеки, конспекты, вырезки, фотографии, микрофильмы, звукозапись, а также книги и периодические издания, составляющие его личную библиотеку.

Объем информационных материалов, используемых в личной работе, достаточно большой, и если эти материалы не организованы соответствующим образом, работать с ними бывает очень трудно, а поиск нужной информации отнимает очень много времени. Выходом из этого положения является создание системы использования информационных материалов, облегчающей и ускоряющей работу. Рациональная организация личного архива не так сложна и не требует больших затрат времени, обеспечивая при этом полноту использования имеющейся информации при неограниченной возможности увеличения ее объема и ускорения поиска нужных сведений. Упорядочение личного архива достигается с помощью создания личного информационно-поискового аппарата.

Стремительные темпы научно-технического прогресса, ускорение темпа жизни современного человека, информационные перегрузки, физические факторы (повышение уровня радиации и электромагнитных излучений, возрастающий шум, загрязнение окружающей среды) имеют прямое отношение к здоровью людей и руководителей в частности.

Систематические перегрузки и вытекающие из них состояния напряжения становятся для руководителя все более обычными. Современная трудовая жизнь — это пример слишком напряженного ритма жизни. Руководитель в своей повседневной работе сосредоточен на решении многих задач. Все это вызывает активную нервную деятельность, что, в свою очередь, требует больших усилий и напряжения.

Если человеку не удастся вырваться из состояния сверхвозбудимости и перенапряжения в течение длительного времени, то у него может появиться опасность развития какого-либо психического или физического заболевания. Как же уберечь себя от преждевременного старения и потери трудоспособности? Прежде всего, каждый руководитель должен соответствовать занимаемой должности. Такой работник использует свои способности в меру их развития, легко приспосабливается к имеющимся условиям. Для него характерны увлеченность и высокая продуктивность, он лучше защищен от профессиональных заболеваний, которым подвержены прежде всего люди, не способные к данному виду трудовой деятельности. Поэтому четкое знание требований к конкретной руководящей должности и умение отбирать претендентов на нее - это пути ограждения людей от профессиональных болезней.

Контрольные вопросы

- 1 Каким должен быть индивидуальный план работы руководителя?
- 2 Какие факторы снижают эффективность работы руководителя?
- 3 По какому принципу классифицируются документы предприятия?
- 4 Что необходимо учитывать при подготовке выступления?
- 5 Как организовать, подготовить и провести деловое совещание?
- 6 Основные приемы деловой беседы.
- 7 Каковы особенности телефонных деловых бесед?
- 8 Каковы пути улучшения работы руководителя?
- 9 Какова система самообразования руководителя?

10 Управленческие решения

10.1 Научные основы принятия управленческих решений

10.2 Требования, предъявляемые к управленческим решениям

10.3 Информационное обеспечение управления

10.4 Организация выполнения решения и его контроль

10.5 Контрольные вопросы

Одна из основных и наиболее ответственных функций, выполняемых руководителем в процессе управления, — принятие решений. От правильности и своевременности управленческих решений зависит эффективность управления, а следовательно, и эффективность производства.

В развитии интенсивной экономики часто приходится идти неизвестными путями, экспериментировать. Поэтому особую важность приобретает умение выработать управленческие решения с неизбежным риском.

Решения по управлению производством в этих условиях отличаются особой ответственностью, и сложность их выработки возрастает.

Управленческое решение — это директивный документ, организующий, направляющий и стимулирующий совместную деятельность коллектива (или коллективов).

Решения группируются по нескольким признакам: по содержанию (экономические, информационные, политические, организационные), по уровню управления (решение мастера, начальника цеха, директора, генерального директора, министра), по форме, срокам и т.д. Решения могут быть общими, затрагивающими все предприятие, его производственную и хозяйственную деятельность, например, в периоды подготовки реконструкции предприятия, перехода на производство новой продукции, и частными, касающимися какой-либо подсистемы или ситуации (например, решения о ликвидации нарушений производственной и технологической дисциплины в цехах, об изменении порядка работы в каком-либо подразделении). Некоторые решения обращены к внешним организациям (например, об изменении кооперированных связей).

Решения бывают оперативными и стратегическими. В оперативных решениях меняются в основном сроки, отдельные количественные параметры, конкретные исполнители, в то время как общие задачи, технология, кадры в целом остаются теми же. Такие решения принимаются быстро, без большой дополнительной подготовки (например, приказы о подготовке предприятия к зиме, о поощрении лучших работников). В ряде случаев решения по типичным задачам передаются на ЭВМ. Например, на некоторых предприятиях при наиболее часто встречающихся производственных ситуациях разработаны алгоритмы решений с помощью электронной техники. Стратегические решения носят творческий характер. Они предусматривают не только количественные, но и качественные изменения в структуре производства и соответственно в его

результатах. Такие решения являются следствием анализа, поиска, расчетов, споров и размышлений большой группы людей. В группу обычно входят творческие работники, новаторы, представители общественных организаций - независимо от занимаемых должностей.

Стратегические решения - это согласованная программа взаимосвязанных мероприятий, обязательная для выполнения трудовым коллективом и направленная на преодоление возникающих противоречий в производстве.

Каждое управленческое решение, принимаемое в системе управления предприятием в соответствии с его назначением, должно отвечать следующим требованиям:

- иметь ясную цель (в противном случае принятие обоснованных рациональных решений невозможно);

- быть обоснованным, т.е. содержать количественную, расчетную основу, объединяющую мотив выбора именно данного решения из ряда других возможных;

- иметь адресата и сроки исполнения, т.е. иметь ориентацию на конкретных исполнителей и конкретные даты исполнения решений;

- быть непротиворечивым, т.е. всесторонне согласованным как с внутренними, так и с внешними обстоятельствами, а также с предшествующими и предстоящими решениями;

- быть правомочным, т.е. опираться на требования правовых актов, нормативных документов, указаний и распоряжений руководителей, а также учитывать обязанности и права руководства и подчиненных;

- быть эффективным, т.е. наилучшим из возможных в отношении ожидаемого итога к затратам;

- быть конкретным, т.е. отвечать на вопросы, как, когда и где действовать;

- быть своевременным, т.е. приниматься тогда, когда реализация этого решения еще может привести к поставленной цели;

- обладать достаточной полнотой, краткостью, четкостью, быть понятным исполнителям без каких-либо дополнительных уточнений и разъяснений.

Решение — один из необходимых моментов волевого действия руководителя. Быстрота, правильность и четкость решений зависят от умения руководителя творчески мыслить, от его личных качеств (решительность, инициативность, смелость, стремление к самостоятельному выполнению возложенных на него обязанностей) и от его организаторских способностей.

В настоящее время разработан целый ряд научных методов для подготовки решений, чтобы руководители могли принимать их обоснованно, выбирая наилучший из возможных вариантов. Однако эти методы еще недостаточно используются в управлении предприятиями. Это объясняется тем, что значительная часть руководителей, полагаясь на свой опыт и на то, что они обладают искусством управления, не уделяют должного внимания изучению и внедрению научных методов управления. Вместе с тем появление

вычислительной техники и успехи, достигнутые в развитии науки об управлении производством, позволяют в процессе принятия решений использовать не только искусство, но и науку. Руководители должны рационально сочетать применяемые ими традиционные методы принятия решений, основанные на логических рассуждениях, опыте и интуиции, с научными методами управления, электронно-вычислительной техникой.

Теория принятия решений как самостоятельный раздел науки об управлении начала создаваться совсем недавно. Она развивается в нескольких направлениях. Одним из таких направлений является использование в процессе принятия решений математического моделирования. Под математическим моделированием понимается способ исследования различных процессов, систем путем изучения явлений, описываемых математическими соотношениями. При решении задач с помощью математического моделирования широко используются различные разделы математики, в частности математическое прогнозирование, математическая статистика, теория игр и т.п., а также электронно-вычислительная техника. Применение математических методов позволяет выбирать самый оптимальный вариант решения, исходя из принятого критерия оценки эффективности решения.

Наиболее успешно математическое моделирование применяется при решении управленческих задач в условиях определенности, когда результат каждого действия известен.

При решении задач в условиях неопределенности (риска) теория принятия решений рекомендует использовать для оценки вероятностей возникновения случайностей методы, основанные на таких разделах математики, как теория вероятности, математическая статистика и др.

Выявить вероятность возникновения случайностей и определить их влияние на результат решения поможет применение некоторых разработанных теорией принятия решений специальных методов, таких, как системный анализ исследования операций, сетевой анализ и др.

Решая задачи в условиях неопределенности (когда-то или иное действие или оба действия приводят к множеству возможных частных исходов, но вероятности этих исходов неизвестны), воспользоваться математическим моделированием невозможно из-за отсутствия надежных данных для составления математических моделей. В таких случаях теория принятия решений рекомендует применять теорию игр, а также «байесовский подход», базирующийся на известной теореме Вайеса.

Наряду с математическим направлением развития теории принятия решений существует и другое, которое может быть названо кибернетическим. Характерным для этого направления является использование кибернетики и теории автоматического регулирования. Дальнейшее развитие кибернетического направления в теории принятия решений дает возможность часть управленческих решений осуществить с помощью АСУП на основе поступающих потоков информации о ходе производства. Однако хотя электронно-вычислительная техника и помогает системе управления стать более научной, но тем не менее по-прежнему существует необходимость в

здоровом человеческом рассудке и по-прежнему управление следует рассматривать, хотя бы отчасти, как искусство, и знание существа дела при принятии решения на высоком уровне управления является более ценным, чем умение обращаться с вычислительной машиной.

Развитие и использование теории принятия решений в управлении предприятием дает возможность: 1) выбирать более эффективный вариант решения задач, возникающих в производстве; 2) получить больший эффект принятия решения, чем при интуитивном подходе; 3) более объективно оценить обстановку, выявить конкретные причины решений.

Для того чтобы руководители смогли успешно внедрять в практику методы принятия решений, следует организовать изучение ими теории принятия решений. На промышленных предприятиях необходимо создать небольшие по численности группы (по два-три специалиста) по внедрению научных методов принятия решений, которые работали бы в тесном контакте с руководителями.

Управление производственной и хозяйственной деятельностью предприятия (объединения) требует достоверной, оперативной и достаточной информации. От того, насколько она совершенна, во многом зависит качество управления производством. По источникам поступления информацию можно разделить на внешнюю и внутреннюю. Внешняя информация состоит из директивных указаний вышестоящих органов, различных материалов центральных и местных органов управления, документов, поступающих от других организаций и предприятий-смежников. Внутренняя информация отражает данные о ходе производства на предприятии, о выполнении плана, о работе цехов, участков служб, о сбыте продукции, об экономическом состоянии отдельных сторон производства. Схема информационных связей директора предприятия представлена на рисунке 10.1.

Все виды информации, необходимой для управления на предприятии, представляют собой информационную систему. Система управления и система информации на любом уровне управления образует единство. Управление без информации невозможно. Однако по назначению и структуре они различны. Например, система управления может иметь разную структуру в зависимости от масштабов производства, состава функций управления, специфики отрасли и т.д. Информационная система по структуре всегда одинакова. Она определяется тем, что при любых объектах производства, при любой технике управления будет происходить сбор, хранение, обновление, переработка и передача информации. Рост объема производства, усложнение структуры управления увеличивают объем информации, которую должен переработать руководитель, чтобы принять решение и выработать команду. Ускорение динамизма в производстве требует дальнейшего сокращения сроков переработки информации и выработки команд.

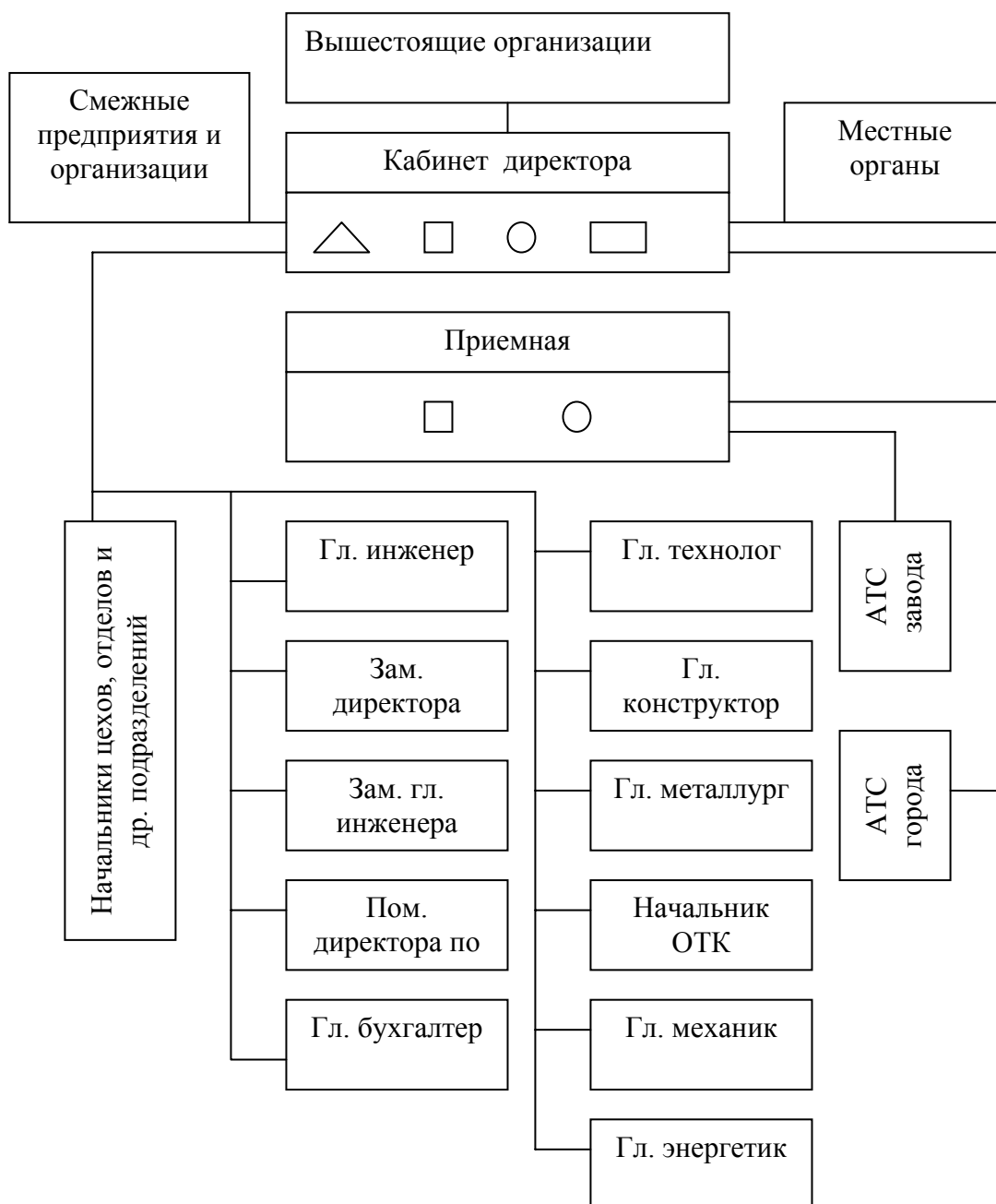


Рисунок 10.1 – Схема информационных связей

Целью информационного обеспечения управления предприятием является своевременное представление органам управления необходимой и достаточной информации для принятия решений, обеспечивающих высокоэффективную деятельность предприятия и его подразделений. Организация информационного обеспечения включает следующее: организацию массивов информации, организацию потоков информации; организацию процессов и средств сбора, хранения, обновления, переработки и передачи информации.

При организации массивов информации используют унифицированную систему документации (УСД) и классификаторы, а также зарегистрированные в

установленном порядке унифицированные документы и классификаторы на уровне отрасли и предприятия. На рисунке приведена схема классификации документов на уровне предприятия (рисунок 10.2).



Рисунок 10.2 – Схема классификации документов

Организация потоков информации предполагает: 1) определение источников и потребителей информации в соответствии с функциями и задачами управления; 2) определение состава информации, периодичности ее циркуляции и форм представления; 3) разработку документооборота; 4) использование комплекса технических средств для организации потоков информации; 5) установление порядка составления, оформления, регистрации, согласования и утверждения документов.

Организация процессов сбора, хранения, обновления, переработки и передачи информации предполагает: разработку технологических процессов необходимыми техническими средствами; подбор и обучение кадров для обработки информации; распределение между подразделениями задач по подготовке и передаче информации от места ее возникновения до потребления.

Подсистема информационного обеспечения системы управления (СУ) предприятием включает два блока сбора, хранения, обновления, переработки, анализа и передачи информации.

Первый блок подсистемы решает следующие основные задачи:

1) выявление, регистрация, обработка и выдача данных, характеризующих фактическое состояние процессов производства и управления;

2) определение отклонения фактически полученных данных о состоянии процессов производства и управления в соответствии со специальными функциями и задачами СУ;

3) распределение информации между руководителями, отдельными подразделениями и исполнителями в соответствии с их участием в решении задач СУ.

Главным подразделением по первому блоку целесообразно назначить подразделение АСУ, ИВ Ц или другое подразделение предприятия, занимающееся эксплуатацией электронно-вычислительной техники.

Второй блок подсистемы решает следующие задачи:

1) обеспечение органов управления и специалистов предприятия научно-технической информацией о новейших отечественных и зарубежных достижениях в науке, технике, экономике и технологии производства;

2) обеспечение органов управления информацией о развитии науки, техники, технологии управления, передовом отечественном и зарубежном опыте в области управления.

Справочно-информационный фонд, создаваемый на предприятиях, содержит информацию о материалах технической библиотеки и архива, бюро нормализации и стандартизации, патентно-лицензионной службы. Эта информация должна постоянно пополняться и обновляться. Используя справочно-информационный фонд, работники аппарата управления, специалисты сокращают рабочее время и труд на поиск, сбор и обработку научно-технической информации.

Процесс управления многогранен, но в нем ясно вырисовывается система действий, которую можно условно назвать технологией принятия решений.

Весь процесс подготовки и принятия решения можно представить в виде следующих этапов:

1) выявление проблемной ситуации, определение цели решения и критериев оценки его результатов;

2) информационный цикл, этап сбора информации для ознакомления с вопросом, по которому принимается решение (это самый важный этап, он требует наиболее квалифицированного управленческого труда, умения анализировать, выбирать наилучший вариант решения);

3) организация выполнения принятого решения (разработка плана реализации решения, определение сроков выполнения операций, назначение ответственных лиц, инструктаж и другие мероприятия, которые могут потребоваться для выполнения принятого решения);

4) контроль выполнения решения. Только при сочетании всех звеньев процесса управления и соблюдении всего технологического цикла принятия решения этот процесс будет осуществлен объективно, на научной основе. Подробная схема процесса подготовки и принятия решения показана на рисунке (см. ниже).

Следует отметить, что это деление процесса подготовки принятия решения на этапы принято для удобства рассмотрения процесса и является условным.

Выбор показателей эффективности производственной задачи предусматривает установление тех величин, которые в большей степени влияют на исход действий. Показатели эффективности производственной задачи — это числа, характеризующие ожидаемый результат действия. К ним относятся величины, которые позволяют: прогнозировать ожидаемый исход действий; сравнивать различные приемы и способы действий между собой с целью выбора наилучшего; оценивать степень соответствия полученного результата действий требуемому результату. Эти показатели должны быть просты, наглядны и доступны для получения на практике (например, для решений, связанных с планированием, разработкой конструкции изделий и технологических процессов, где за критерий эффективности принимается объем затрат на производство продукции). Правильность выбора критерия оценки эффективности принимаемых решений имеет большое значение, так как неправильно выбранные критерии могут привести к ошибочным выводам. Эта операция процесса принятия решения основывается на логических рассуждениях и интуиции руководителя (рисунок 10.3).

Управление производственной и хозяйственной деятельностью организации требует достоверной, оперативной достаточной информации. От того, насколько она совершенна, зависит качество управления производством. Информацию можно разделить на 2 типа :

1 внешнюю и 2 внутреннюю.



Рисунок 10.3 – Этапы подготовки и принятия решения.

Внешняя информация состоит из директивных указаний вышестоящих органов, различных материалов центральных и местных органов управления; документов, поступающих от других организаций и предприятий.

Внутренняя информация должна отражать данные о ходе производства на предприятии, о выполнении плана, о работе цехов, служб, о сбыте продукции, об экономическом состоянии предприятия и отдельных участков.

Все виды информации необходимы для управления на предприятии, представляют собой информационную систему. Система управления и система информации на любом уровне управления образуют единство. Управление без информации невозможно.

Принятием решения, как известно, не заканчивается цикл процесса управления. Следующим этапом является организация выполнения решения. Это наиболее слабая сторона управленческой деятельности. Поэтому в настоящее время необходимо усилить связь системы стимулирования с итогами выполнения решения. Комплекс мероприятий по реализации решений можно условно разделить на три этапа:

- оформление решения в виде приказа или распоряжения, где указывается программа действия для выполнения данного решения со сроками и исполнителями; доведение решения до исполнителей, которое должно быть своевременным;

- организационная работа для выполнения решения: материально-техническое обеспечение, подготовка и переподготовка кадров, перестройка производственного аппарата, кооперационные связи и т.д. Объем этой работы зависит от характера и сложности намеченных задач;

- завершающим этапом в организации выполнения решения является контроль. Лучше всего поручать его группе, которая готовила решение, или создать специальные группы, постоянно занимающиеся контролем выполнения решений.

Критерием оценки работы таких групп является не число проверок или зафиксированных срывов, а удельный вес выполненных в срок приказов, т.е. система контроля должна быть направлена на то, чтобы добиться своевременного выполнения решений.

На некоторых предприятиях контроль за ходом выполнения приказов частично автоматизирован с помощью современных ЭВМ. Характеристики, полученные машиной, используют при обсуждении итогов работы, для морального поощрения, оценки деловых качеств работников.

Действенными способами контроля являются также анализ писем, жалоб и заявлений работников, их критические выступления на собраниях.

Часто в результате контроля появляется необходимость в корректировке принятого ранее решения или принятии нового решения, так как ситуация может измениться вследствие непрерывного развития хозяйственной системы.

Систематическая проверка исполнения является нормальным методом работы, однако не следует превращать контроль в мелочную опеку. Это мешает проявлению инициативы и самостоятельности у подчиненных. Контролируя работу своих подчиненных, руководитель должен оказывать им постоянную и действенную помощь. Отсутствием контроля исполнения своих решений управляющая система наносит вред, так как, во-первых, команды управления могут быть не выполнены в срок, а следовательно, произойдут задержки и

сбои; во-вторых, не проверяя хода выполнения своих решений, управляющая система подрывает дисциплину, неправильно воспитывает исполнителей; в-третьих, не получает оперативную информацию о ходе выполнения решения и не принимает соответствующие меры.

Искусству принятия решения можно научиться так же легко, как овладеть другими навыками, необходимыми в повседневной жизни. Американский социолог, профессор Калифорнийского университета М.Рубинштейн в своих лекциях излагает 10 принципов, которых он советует придерживаться при принятии любых решений:

1) прежде чем вникать в детали, постарайся представить проблему в целом.

2) не принимай решения, пока не рассмотришь все возможные варианты;

3) сомневайся. Эдисон решил загадку электричества только потому, что усомнился во всем, что утверждали его знаменитые коллеги;

4) старайся взглянуть на стоящую перед тобой проблему с самых разных точек зрения, даже если шансы на успех кажутся минимальными;

5) ищи модель или аналогию, которая поможет тебе лучше понять сущность решаемой проблемы. Это может быть словесная модель, или графическая, математическая формула, или уменьшенная репродукция; Диаграммы и схемы позволяют охватить сложные и обширные модели одним взглядом.

Математические модели более сложные, но зато они дают возможность представить не только соотношение различных элементов, но и влияние применения одного из этих элементов на все остальные.

6) задавайте как можно больше вопросов;

7) не удовлетворяйся первым решением, которое придет тебе в голову;

8) перед принятием окончательного решения поговори с кем-либо о своих проблемах. Стоит также послушать, что скажут другие;

9) не пренебрегай своими чувствами. При ведущей роли логического мышления и здравого рассудка в анализе проблем и принятии решений нельзя преуменьшать значение, которое имеют чувства, переживания и интуиция;

10) помни, что каждый человек смотрит на жизнь и возникающие повседневные проблемы со своей собственной точки зрения, и поэтому разница во взглядах на жизнь – основное препятствие на пути принятия решения, которое удовлетворило бы всех.

Стоит напомнить, что мощным средством, облегчающим принятие решений, являются электронные машины. Переложив на «плечи» ЭВМ все рутинные операции по обработке больших массивов в информации, руководитель может высвободить свое время, силы и ум, естественные способности для принятия наиболее сложных, творческих решений.

Основные выводы и теоретические положения

1 Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие — как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

2 Управленческое решение — развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.

Управленческое решение есть план разрешения, ликвидации проблемы

3 Эффективным считается решение, удовлетворяющее ряд требований. Решение должно:

- исходить из достижимых целей;
- для его исполнения должны иметься реальные ресурсы и время;
- предусматривать механизм реализации, т. е. возможности для организации, стимуляции, контроля процесса реализации решений;
- быть устойчивым в смысле эффективности по отношению к возможным ошибкам при определении исходных данных;
- готовиться, приниматься и выполняться в реальном масштабе времени тех процессов, которыми управляют, с учетом возможных скоростей развития нештатных, аварийных ситуаций;
- быть реализуемым, т. е. не содержать положений, которые сорвут исполнение в результате порождаемых им конфликтов;
- быть гибким, предусматривать изменение цели и (или) алгоритма его достижения при изменении внешних или внутренних условий;
- предусматривать возможность верификации и контроля исполнения.

4 В зависимости от сферы разработки и реализации управленческого решения могут использоваться разные формы

5 Качество управленческих решений — совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение и получение определенного эффекта. В составе свойств управленческих решений выделяются: обоснованность, своевременность, эффективность, непротиворечивость, конкретность, простота, полномочность и др.

В состав качественных показателей эффективности разработки управленческих решений могут быть включены:

- своевременность представления проекта решения;
- степень научной обоснованности решений (использование научных методов разработки, современных подходов) и др.

Практическое задание

1 Проведите одну из деловых игр типа «мозговой штурм» с целью выработки навыков принятия оптимальных решений.

2 Используя правила и метод многоступенчатой (каскадной) мозговой атаки, примите оптимальное решение по какой-либо задаче. С этой целью:

- а) выберите обсуждаемую задачу, по которой нужно выработать решение;
- б) сформулируйте «группу поколений идей» и «группу оценки»;

- в) сформулируйте первый этап генерации идей (поиск, разведку);
- г) проведите второй этап – контрадиктацию и соберите максимум контрпредложений;
- д) составьте список предложений и контрпредложений;
- е) подберите специальную группу людей выработки решения и проведите третий этап – синтез (совмещение) идей. Выработайте решение;
- ж) проведите четвертый этап – прогноз возможностей и трудностей, вытекающих из решений;
- з) перейдите к пятому этапу генерации идей. Обобщите полученные идеи решений, сведите их многообразие к небольшому числу принципов;
- и) приступите к шестому этапу мозговой атаки – деструктивному, постарайтесь «разгромить» предложения с различных позиций: логической, фактической, внедренческой, целостной, этической, социальной;
- к) примите окончательное решение.

3 Проработайте тест «Решительны ли Вы?» Он поможет вам найти ответы на вопросы: является ли решительность сильной стороной вашего характера.

Тест «Решительны ли Вы?»

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

- 1) сможете ли Вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных Вам?
- 2) быстро ли вы адаптируетесь в новом коллективе?
- 3) способны ли высказать свое мнение публично, даже если знаете, что оно противоречит точке зрения вышестоящего руководителя?
- 4) если Вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли Вы без колебаний перейти на новую работу?
- 5) склонны ли Вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и искать подходящую для данного случая отговорку?
- 6) объясняете ли вы обычны причину своего отхода от чего-то истинными мотивами, не прикрывая их разными «смягчающими» и камуфлирующими причинами и обязательствами?
- 7) сможете ли Вы изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?
- 8) вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе); мысль ее верна, но стиль ее изложения вам не нравится – Вы бы написали иначе. Станете ли править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с вашим мнением?
- 9) если увидите в витрине вещь, которая Вам очень нравится, купите ли ее, даже если она не так уж и необходима?
- 10) можете ли изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?
- 11) планируете ли заранее свой отпуск, не полагаясь на «авось»?
- 12) всегда ли выполняете данные Вами обещаниями?

Определите общую сумму набранных Вами очков по таблице 10.1

Таблица 10.1

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
«Да»	3	4	3	2	0	3	2	2	0	0	1	2
«Нет»	0	0	0	0	4	0	0	0	2	3	0	0

Подведите итоги в соответствии с общей суммой набранных очков по следующим признакам:

От 0 до 9 очков. Вы очень нерешительны. Постоянно и по любому поводу долго и мучительно взвешиваете все «за» и «против». Если удастся переложить принятие решения на плечи другого, вздыхаете с огромным облегчением. На собраниях и совещаниях предпочитаете отмалчиваться, что объясняется не «прирожденной» осмотрительностью, а трусостью. И пусть вы обладаете знаниями, эрудицией, опытом, Ваша нерешительность немного снижает Ваш «коэффициент полезности», на вас трудно положиться, так как Вы можете подвести.

Попробуйте перековать характер, начните с мелочей, рискните принять решение по собственному разумению, оно Вас не подведет.

От 10 до 18 очков. Вы принимаете решение осторожно, но не пасуете перед серьезными проблемами, которые нужно решать сию минуту. Колеблетесь обычно тогда, когда для решения в Вас есть достаточно времени. Вот тогда Вас начинают одолевать разные сомнения, появляется соблазн все «утрясти», «согласовать» с вышестоящими руководителями, хотя вопрос этот – Вашего уровня. Больше полагайтесь на свой опыт, он подскажет Вам, как правильно решать дело. В конце концов, посоветуйтесь с кем-нибудь из коллег, своих подчиненных, но для того, чтобы проверить себя.

От 19 до 28 очков. Вы достаточно решительны. Ваши логика, последовательность, с которой Вы подходите к изучению проблемы, и главное – опыт, помогают Вам решить вопросы быстро и большей частью правильно. Полагаясь на себя, Вы не игнорируете советов других, хотя и прибегаете к ним не так уж часто. Принятые решения отстаиваете до конца, но если выявите их ошибочность, не продолжаете упрямо отстаивать «честь мундира». Все это хорошо, старайтесь всегда оставаться объективным, не считайте зазорным консультироваться по тем вопросам, в которых Вы недостаточно компетентны.

От 29 очков и выше. Нерешительность – неведомое для Вас понятие. Вы считаете себя компетентным во всех аспектах Вашей деятельности и не считаете нужным выяснить чье-либо мнение. Единоначалие понимаете как право на единоличные решения, критические замечания по их поводу вызывают у Вас раздражение, которое вы даже не пытаетесь скрыть. Вам импонирует, когда Вас называют человеком решительным и волевым, хотя воля – это вовсе не то, о чем было сказано в Ваш адрес выше. Чтобы утвердиться в таком мнении у окружающих, бывает, отвергаете разумные предложения

других. Ошибки переживаете болезненно, глубоко веря, что в них виноват кто-то другой, но не Вы. Вера в непогрешимость своих мнений – серьезный недостаток. Такая черта характера, такой метод работы подавляют инициативу подчиненных, их стремление к самостоятельным действиям! Это воспитывает в них нерешительность, ту самую, от которой Вы бежите. Все это не на пользу дела, наносит серьезный ущерб психологическому климату в коллективе, мешает работать. Вам неотложно надо менять стиль работы!

Тест «Проверьте, какой вы руководитель»

Независимо от того, работаете вы руководителем или нет, попытайтесь, пожалуйста, ответить «да» или «нет» на приведенные ниже вопросы:

- 1 Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
- 2 Трудно ли вам было отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?
- 3 Долго ли вы оказывали предпочтение ранее возглавляемому вами подразделению, уйдя на повышение?
- 4 Стремитесь ли вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?
- 5 Умеете ли вы дать целостную оценку своим подчиненным (специалистам), квалифицировав их как сильных, средних или слабых специалистов?
- 6 Легко ли вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий в кадровых назначениях или при продвижении персонала?
- 7 Считаете ли вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?
- 8 Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?
- 9 Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?
- 10 Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека или руководителя?
- 11 Часто ли вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехваткой жилья, низкой заработной платой, слабой материально-технической базой, нестабильностью социально-экономической ситуации в стране и т.п.)?
- 12 Считаете ли вы, что если бы имели возможность чаще бывать на мероприятиях, погружаться в дела подчиненных, то эффективность вашего руководства значительно повысилась бы?
- 13 Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы вам не хватает времени?
- 14 Предоставляете ли вы подчиненным вам сильным руководителям

значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

Определите количество набранных вами баллов по таблице 10.2:

Таблица 10.2

№ вопроса	«Да»	«Нет»	№ вопроса	«Да»	«Нет»
1	1	0	8	0	2
2	0	1	9	1	0
3	0	1	10	1	0
4	0	2	11	0	2
5	2	0	12	0	2
6	1	0	13	0	1
7	1	0	14	2	0

Максимально возможное количество баллов - 20.

Комментарий.

От 0 до 5 баллов. По складу вы больше специалист, чем руководитель, и если представится возможность не занимать управленческую должность, так и поступите.

От 6 до 10 баллов. Нельзя сказать, что вы сильный руководитель, но если в возглавляемом вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не следует также соглашаться перейти в другой коллектив. Вам нужно больше прислушиваться к мнению коллектива, активнее использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

От 11 до 15 баллов. Вы относитесь к типу «руководителя-организатора», умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах: подборе и расстановке кадров, проблемах разработки и согласования оптимально (реально) выполняемого плана, вон росах материально-технического оснащения организации. Ваш.» сила в том, что вы никогда не идете «на поводу у текущих дел», отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни ста л о добиться решения принципиальных проблем, не останавливаясь перед конфликтами и взысканиями. Дела в возглавляемом вами подразделении идут, как правило, успешно. Вам можно дан. один совет: не запускайте текущие дела, перепоручая "их заместителям, время от времени контролируйте исполнение.

От 16 до 20 баллов. Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но вам трудно работать в условиях «текучки». Вы ищете острых ситуаций, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Вместе с тем, обладая необходимыми управленческими способностями, вы не всегда успешно адаптируетесь, так как вам мешает

излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

Контрольные вопросы

- 1 Какие процедуры входят в состав разработки и реализации управленческого решения ?
- 2 Что входит в состав процедур разработки управленческого решения?
- 3 Что входит в состав процедур согласования управленческого решения?
- 4 Какова цель психологических методов при разработке управленческого решения ?
- 5 Какие функции выполняют специалисты, эксперты и консультанты при разработке и реализации решений?
- 6 Как может быть определено понятие «решение»?
- 7 Каковы особенности принятия решения в социальной системе?
- 8 Каково определение термина «управленческое решение»? Поясните области его действия.
- 9 Каково содержание управленческого решения как процесса и как явления?
- 10 Какова обобщенная схема процесса разработки управленческого решения?
- 11 Какова классификация управленческих решений?
- 12 Каковы определения понятий «неопределенность» и «риск»?
- 13 Каковы названия основных методов разработки управленческого решения? Перечислите их.
- 14 Каковы определения терминов «качество», «качество продукции», «качество управленческих решений»?
- 15 Каково определение термина «эффективность управленческого решения»?

Список использованных источников

- 1 **Базаров, Т.Ю.** Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: Мастерство, 2002. – 224 с.
- 2 **Базаров, Т.Ю.** Управление персоналом / Т.Ю.Базаров, Б.Л.Еремин. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 423 с.
- 3 **Кибанов, А.Я.** Управление персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 436 с.
- 4 **Кибанов, А.Я.** Управление персоналом организации / А.Я.Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 638 с.

- 5 **Практикум** по теории управления : учебное пособие / Ю.В. Васильев [и др.]; под ред.Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 304 с.: ил. ISBN 5-279-02984-X
- 6 **Саакян, А.К.** Управление персоналом в организации / А.К.Саакян., Г.Г.Зайцев, Н.В. Лашманова, Н.В. Дягилева.– СПб.: Питер, 2001. – 176 с.
- 7 **Файоль, А.** Управление – это наука и искусство / А.Файоль, Г. Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд. – М.: Республика, 1992. – 351 с.
- 8 **Цыпкин, Ю.А.** Управление персоналом / Ю.А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 446 с.
- 9 **Шекшня, С.В.** Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 336 с.
- 10 **Шипунов, В.Г.** Основы управленческой деятельности / В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель. – М.: Высшая школа, 2000. – 304 с.

Приложение А (справочное)

Глоссарий

Анализ силовых полей — метод, при котором строится модель какой-либо конфликтной ситуации или ситуации, требующей преобразований.

Бизнес — предпринимательская деятельность, дело или занятие, которое является источником получения прибыли (наживы).

Бизнесмен — собственник, применяющий свой или заемный капитал в целях получения прибыли или предпринимательского дохода. Он может не занимать в своем предприятии никакой официальной должности, но может и входить в его правление или попечительский совет.

Бюджетная эффективность — результаты, отражающие финансовые последствия решения для федерального, регионального и местного бюджетов.

Вербальные и невербальные средства межличностной коммуникации — способы осуществления коммуникаций с помощью и без помощи слов как символов.

Вертикальное разделение труда — разделение труда по уровням. В отечественной и зарубежной теории и практике чаще всего приводит к выделению менеджеров высшего, среднего и низового уровней (звеньев).

Взаимосвязанность факторов внешней среды — уровень воздействия изменения одного фактора на изменения других факторов.

Виртуальные офисы — офисы, в которых основными средствами производства являются компактные коммуникационные средства: электронная почта; сотовые телефоны; портативные компьютеры; факсимильные аппараты; модемы; системы проведения видеоконференций.

Власть — возможность оказывать влияние на поведение других.

Власть, основанная на вознаграждении — форма власти, проявляющаяся в тех случаях, когда исполнитель уверен, что влияющее лицо оценит его действия определенным вознаграждением.

Власть, основанная на принуждении — форма власти, которая характеризуется тем, что исполнитель выполняет указания влияющего лица под страхом наказания.

Влияние — процесс, при котором одна из сторон вносит изменения в поведение других сторон.

Внеорганизационные коммуникации — коммуникации, представляющие собой информационное взаимодействие с внешней средой.

Внешняя среда прямого воздействия — факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации: потребители, конкуренты,

правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов.

Внешняя среда косвенного воздействия — такие значимые факторы, как состояние экономики, политическая обстановка, развитие науки и техники, социокультурные элементы.

Внешняя среда организации — совокупность элементов, существенным образом влияющих на организацию, но не подвластных ее руководству.

Внутренние переменные — части самой организации, ситуационные факторы внутри нее, это ее состав и взаимосвязи. Основные внутренние переменные организации, по определению М. Х. Мескона, - это цели, структура, задачи, технология и люди.

Внутриорганизационные коммуникации — коммуникации между уровнями управления и подразделениями.

Восходящие коммуникации — коммуникации, представляющие движение информации от более низкого уровня к более высокому.

Вязкость внешней среды — количественная мера усилий, необходимых для целенаправленного перемещения, концентрации и освоения в производстве единицы материальных, финансовых и информационно-технологических ресурсов.

Глобальная цель управления — максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека, коллектива, общества.

Горизонтальное разделение труда в управлении — разделение труда менеджеров по функциям. Более глубокое горизонтальное разделение труда менеджеров предполагает их специализацию по ключевым сферам деятельности, образующим подсистемы предприятия. С учетом раскрытия механизма управления как кибернетической системы, имеющей вход (ресурсы), выход (результаты), преобразование (производство), можно выделить такие подсистемы: управление персоналом, финансами, информацией, техникой и запасами; целеполагание и стратегическое управление, маркетинг; исследования и разработки, снабжение, производство.

Горизонтальные коммуникации - коммуникации, предполагающие обмен информацией на одном уровне, соединяющие между собой командные цепочки организации, и необходимые для согласованности действий и исключения дублирования.

Групповая динамика — процесс формирования и функционирования формальных и неформальных групп в организации.

Двухфакторная модель Герцберга — модель, согласно которой вся мотивация распадается на две большие категории: гигиенические факторы и мотивы.

Департаментизация — объединение схожих видов деятельности в рамках отдельных подразделений.

Децентрализованные организации — организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления для:

1) использования специальных тренингов при выработке у них предпочтительного (идеального) стиля управления; 2) оценки стиля управления

менеджеров в организации, исходя из того, чему больше они уделяют внимания — процессу производства непосредственно или людям, осуществляющим этот процесс.

Задача - работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом в определенный срок. Задачи можно классифицировать как работу с предметами, людьми и информацией.

Законная власть — форма власти, которая предоставляется индивиду в рамках его официальной должности в организации.

Звенья управления — структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо часть их.

Значение менеджмента — оценка роли менеджмента, имеет две стороны: первая, состоящая в определяющей роли менеджмента для успешного развития организаций; вторая, определяющая огромное влияние менеджмента на развитие общества в целом.

Иерархия потребностей Маслоу — разделение всех потребностей людей на пять групп, осуществленное А. Маслоу. Им описаны следующие группы потребителей: физиологические, безопасности, социальные, уважения и самовыражения.

Имидж менеджера — его образ, представляемый людьми; комплекс его внешних и внутренних качеств, являющийся достоянием общественности.

Имидж организации — репутация организации, ее доброе имя, образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности под воздействием результатов деятельности, успехов или неудач организации. Основу имиджа составляют: существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала и официальная атрибутика — название организации, эмблема, товарный знак.

Интеграция — уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением.

Карьера — успешное продвижение в какой-либо сфере деятельности; достижение известности, славы и т. д.

Качество управленческого решения — степень соответствия управленческого решения внутренним требованиям организации или стандартам.

Команда — общность сотрудников организации или структурного подразделения, работающих как единое целое, проявляющих при этом максимум ответственности и инициативности.

Коммерческая (финансовая) эффективность — результаты деятельности, отражающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников.

Коммуникационная политика — политика, включающая определение целей коммуникации, путей их достижения, содержание распространяемой на различные аудитории информации, планирование обратной связи.

Коммуникационная сеть — определенное соединение участников коммуникации с помощью информационных потоков.

Коммуникационная стратегия — стратегия, формирующаяся для обеспечения корпоративной общеорганизационной миссии, которая отражает социальную концепцию бизнеса.

Коммуникационная структура — совокупность каналов, с помощью которых взаимодействуют субъекты управления.

Коммуникационное пространство — организация коммуникаций на основе технологических взаимосвязей и организационных структур управления.

Коммуникационные барьеры — препятствия получателю, не позволяющие эффективно воспринимать информацию. Выделяют три типа барьеров: личностные, физические и семантические.

Коммуникационные роли — функции и действия людей при осуществлении коммуникаций.

Коммуникационный менеджмент — целенаправленная деятельность, позволяющая достичь эффективные коммуникации как внутри организации, так и между организацией и ее внешней средой.

Коммуникационный процесс — процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации и передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами.

Коммуникационный стиль — способ построения коммуникаций, поведения, отношений с другими людьми.

Коммуникация — процесс передачи сообщения от источника к получателю с целью изменения поведения последнего или обмена информацией между сторонами.

Комплексный подход к руководству — подход в изучении стиля руководства, основными направлениями которого является определение специфики проявления лидерских качеств и поведения руководителя в конкретных ситуациях.

Конформизм — психологическая характеристика "позиции индивида относительно позиции группы, принятие или отвержение им определенного мнения, свойственного группе; мера «подчинения» индивида групповому давлению.

Координация - процесс объединения усилий всех подсистем (подразделений) организации для решения ее задач и достижения поставленных целей.

Лидерство — способность вести за собой людей, психологический феномен, связанный с регулированием неофициальных межличностных отношений в группе.

Линейные связи — линейные полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному и предоставляющие начальнику узаконенную власть.

Личностный подход к руководству — подход в изучении стиля руководства, основным направлением которого является поиск определенного

набора личностных качеств руководителя, определяющего эффективность руководства.

Малая группа — немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в личном общении, что служит основой для возникновения групповых норм и групповых процессов.

Менеджеры — руководители различных уровней, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации. Менеджер — наемный работник, занимающий руководящую должность в организации.

Менеджмент — управление организацией, хозяйствующей в условиях рынка. Главным в его сущности является то, что это один из видов деятельности человека. В менеджменте как системе выделяют такие три его грани: воздействие субъекта на объект управления; воздействие на объект с четко определенной целью или механизм достижения цели; руководство таким специфическим объектом управления, как люди, поэтому необходимо знание и учет не только объективных, но и субъективных факторов управления.

Менеджменту как процессу присущи следующие существенные грани: выполнение определенной совокупности специфических видов деятельности, называемых функциями управления (планирования, организации, мотивации, контроля); принятие и реализация управленческих решений; переработка и выработка информации и процесс коммуникаций, связывающий воедино все составляющие системы управления.

Метод организации сильной команды — прием совершенствования структур управления, ориентированный на группу людей, он используется для поднятия уровня доверия, открытости и сплоченности в рабочей группе или управленческой команде.

Методология менеджмента — учение о методах познания в менеджменте. Общими основами методологии менеджмента являются диалектика, абстрагирование, системный подход и принципы: единства теории и практики; определенности; конкретности, познаваемости; объективности; причинности, развития, историзма.

Методы менеджмента — приемы получения новых и проверки на истинность старых знаний о менеджменте. Это совокупность правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации. Методы менеджмента позволяют снизить интуитивность при управлении, внести упорядоченность, обоснованность и эффективную организацию в построение и функционирование систем управления на предприятии. Среди локальных методов менеджмента имеются как общие методы и приемы (например, экспертизы, генерирования идей, оценки управленческих решений), применяемые во всех сферах деятельности (производстве, торговле, образовании и пр.), так и специальные, отражающие специфику определенной сферы (инновационный, финансовый, персональный менеджмент и пр.).

Методы разработки управленческого решения — набор организационных, технологических, экономических, правовых и социальных мероприятий, направленный на формирование управленческого решения.

Мультимедиа — сетевая компьютерная информационная технология, способная получать, обрабатывать и выдавать многообразную информацию пользователю в виде звука, текста, таблиц, иллюстраций, видеоизображения, графики, анимации, фильмов.

Неопределенность — состояние, вызванное получением не вполне отчетливой, неточной, неясной или уклончивой информации. Неопределенность связывают с разработкой управленческого решения, а риск — с реализацией управленческого решения.

Неформальная группа — группа в организации, возникающая стихийно на основе социальных взаимоотношений между людьми, является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности.

Неформальные коммуникации — коммуникации, сосуществующие параллельно с официальными коммуникациями организации.

Нисходящие организационные коммуникации — потоки информации от высших уровней руководства к низовым.

Новая управленческая парадигма — новая система взглядов на управление, включающая базовые принципы менеджмента, сформулированные П. Друкером, определяющие ситуационность, системность, социальную направленность управления организацией как открытой системой.

Новые формы организаций и интеграции — сетевые, многомерные круговые, интеллектуальные формы организации; финансово-промышленные группы; предпринимательские союзы; виртуальные корпорации и др.

Номинальный групповой метод — групповое обсуждение, при котором непосредственное взаимодействие членов групп сведено к нулю.

Обратная связь — ответ получателя на послание; коммуникация с помощью обратной связи преобразуется в двустороннее движение.

Обязанность — круг действий, возложенных на кого-нибудь и обязательных для выполнения. Выделяют служебные, общественные и всеобщие воинские обязанности.

Организационная культура — выдержавшая испытание временем система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов, традиций и норм поведения членов организации, оказывающая заметное влияние на поведение как отдельных индивидов, так и групп людей, работающих на предприятии.

Организационное проектирование - метод формальной организации целостных систем. В структурном плане организационное проектирование различается в зависимости от объекта по ориентации: на создание новой системы, на частичное усовершенствование или на ее радикальные преобразования.

Организация — группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели (целей).

Ответственность — необходимость, обязанность отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках. Ответственность может быть официальная и личная (чувство ответственности как черта характера).

Паника — кратковременная потеря системности в мыслительной деятельности человека из-за возникшего страха.

Партисипативный стиль — стиль управления, основанный на участии сотрудников в управлении организацией.

Первичные потребности — врожденные потребности, такие, например, как потребность самосохранения.

Поведенческий подход к руководству — подход в изучении стиля руководства, утверждающий, что существует один наиболее эффективный стиль руководства, основанный на определенном поведении руководителя.

Подвижность внешней среды — скорость, с которой в среде происходят изменения.

Подход к менеджменту — система взглядов, способ, метод решения проблем управления; выделяют различные подходы к менеджменту, включающие системный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, функциональный, динамический, воспроизводственный, процессный, нормативный, количественный (математический), административный, поведенческий, ситуационный, эмпирический, затратный, сбытовой, производственный, статический, инновационный и др.

Предмет менеджмента (как науки) — законы и закономерности жизнедеятельности организаций и отношения работников в процессе управления.

Предприниматель — собственник, выполняющий функции руководителя, личным трудом создающий продукты (услуги), принимающий необходимые решения по ходу развития своего дела, обеспечивающий производственную деятельность ресурсами, реализующий продукцию и присваивающий результаты деятельности своей организации.

Принципы управления — правила, основные положения и нормы поведения, на которые ориентируются руководящие органы и работники вследствие социально-экономических условий, сложившихся в обществе.

Производительность — отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе, отражающее комплексную результативность использования всех видов ресурсов (труда, капитала, технологии, информации).

Производственная структура предприятия — совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений предприятия, обеспечивающих процесс преобразования «входа» (ресурсов) системы в ее «выход» (готовый продукт) с заданными параметрами.

Процессный подход — один из ранних подходов к управлению, применяемый и в настоящее время, согласно которому управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других - это не какое-то единовременное действие, а серия взаимосвязанных непрерывных действий.

Рациональная бюрократия — завершающая концепция классической школы менеджмента. Модель рациональной бюрократии включает положения из рационалистического и процессного подходов, но более развитых под влиянием военного производства, развернувшегося в годы первой мировой войны: разделение труда по функциональному признаку; формальный подход к работникам без учета их личных качеств; конкурсная система подбора сотрудников и сложная бюрократическая система их продвижения по службе и увольнения.

Референтная власть — форма власти, основанная на личных качествах или способностях влияющего (руководителя), которые воспринимаются исполнителями как привлекательные и представляются примером для подражания.

Решение — результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям, например полное бездействие или выбор действия из набора альтернатив и его реализация.

Руководство — способность вести за собой людей, социальный феномен, связанный с регулированием официальных отношений в организации.

Самоменеджмент — это наука и искусство эффективного применения базовых ресурсов личности.

Синергетический эффект — результат совместных усилий членов команды, который оказывается больше суммы отдельных результатов ее членов, если бы они работали порознь.

Система - единое целое, составленное из частей (в переводе с греческого *systema* — целое), в широком смысле — правильность расположения частей, определенный порядок.

Системный подход — основа методологии менеджмента. В общей форме суть системного подхода состоит в рассмотрении объекта исследования и практической деятельности в единстве его внешних и внутренних связей. Такой подход свидетельствует о многомерности организации и необходимости учета множества внутренних и внешних переменных.

Ситуационный подход — способ управления, решения проблем в зависимости от складывающейся ситуации. Этот подход предполагает знание средств профессионального управления, их сильные и слабые стороны; менеджер должен правильно оценивать ситуацию и принимать конкретные меры для эффективного управления. Ситуационный подход это не набор каких-то конкретных мер, это скорее способ мышления об организационных проблемах и методах их решения.

Ситуационный подход к руководству — подход в изучении стиля руководства, основными направлениями которого является определение влияния различных факторов на действия руководителя в зависимости от управленческой ситуации.

Ситуация — конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Любая ситуация имеет идейную

или экономическую основу, исследование которой позволяет понять ретроспективу и определить перспективу.

Сложность внешней среды организации — число и разнообразие внешних факторов, на которые необходимо реагировать.

Состояние внешней среды — совокупность таких показателей, как вязкость среды, взаимосвязанность факторов, ее сложность, подвижность и неопределенность.

Социально-психологический климат — эмоциональный фон межличностных отношений в группе, имеющий субъективную значимость для каждого члена группы.

Социометрия — метод изучения структуры межличностных отношений в группе, основанный на формулировке «лобовых вопросов».

Стиль управления — устойчивая система средств, методов и форм взаимодействия руководителя с коллективом предприятия, направленного на выполнение миссии организации и определяемого объективными и субъективными факторами протекания управленческого процесса.

Стресс — состояние или процесс повышенного нервного напряжения из-за наличия сложных или исключительных ситуаций, вызывающих страх.

Структура организации — логическая взаимосвязь уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Структура — форма организации системы, отражающая наиболее существенные, устойчивые связи между ее элементами и их группами, которые обеспечивают основные свойства системы.

Структуры управления, ориентированные на рынок — структуры организаций, в которых происходит группировка всех частей организации вокруг рынка.

Уровни (ступени) управления — последовательность подчинения одних звеньев управления другим снизу доверху.

Супероптимальное решение — решение, которое объективно превосходит то, что считалось наилучшим решением проблем данного типа.

Сфера контроля — количество исполнителей, которые подчиняются непосредственно данному руководителю, важная составляющая структуры управления. Размеры сферы контроля определяет число уровней управления.

Телекоммуникационные системы — системы, при которых пользующиеся ими люди выполняют всю свою работу или часть ее на дому, а связь с офисами поддерживается через компьютерные линии.

Теория потребностей Макклелланда — модель мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.

Технология — средство, с помощью которого ресурсы производства преобразуются в конечный результат. Влияние этой переменной на управление определяется четырьмя крупными переворотами в технологии: промышленной революцией, стандартизацией и механизацией, применением конвейерных линий и компьютеризацией.

Управление рисками — система стратегий, методов и приемов для уменьшения возможных отрицательных последствий на результаты деятельности организации при принятии ошибочных по разным причинам решений.

Управленческое решение — развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.

Формальная группа - группа внутри организации, которая создается и существует по воле руководства в рамках конкретной деятельности.

Формы разработки управленческого решения — способ оформления решения руководителя: указ, закон, приказ, распоряжение, указание, акт, протокол, инструкция, договор, соглашение, план, контракт, оферта, акцепт, положение, правила, модель.

Формы реализации управленческого решения — способы передачи решения исполнителю; предписание, убеждение, разъяснение, принуждение, наставление, сообщение, деловая беседа, личный пример, обучение, совет, деловые игры (тренинг), совещания, заседания, отчет, деловое слово.

Функциональные связи — связи, определенные аппаратными или штабными полномочиями (ограниченное право использования ресурсов), включающие рекомендательные, обязательного согласования, параллельные и функциональные полномочия.

Харизматичный руководитель — руководитель, обладающий в глазах его подчиненных авторитетом, основанным на исключительных качествах его личности.

Хоторнские эксперименты — научные исследования, в результате которых получены доказательства важности и необходимости учета социальных взаимоотношений между сотрудниками организации.

Цели — конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Ориентация, определяемая целями, пронизывает решения руководства.

Централизованные организации — организации, в которых руководство высшего уровня оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений.

Шумы и помехи — любое вмешательство в коммуникационном процессе, способное исказить смысл послания.

Эвристические методы — набор искусных наводящих вопросов, основанных на логике, здравом смысле и опыте, для извлечения скрытой в человеке информации.

Экономическая эффективность — отношение полученного результата к затратам.

Экспертная власть - форма власти, основанная на признании окружающими наличия у индивида недоступных им специальных знаний.

Электронная почта — коммуникативная компьютерная система, позволяющая мгновенно передавать сообщения конкретному адресату и

множеству адресатов, которое будет храниться в их персональном компьютере до тех пор, пока его не прочтут.

Элементы коммуникации — составные части коммуникации: отправитель, сообщение, канал, получатель.

Эффект коммуникаций — изменения в поведении получателя в результате приема сообщения.

Эффект недостатка коммуникаций — степень совпадений понимания проблем руководителями и подчиненными.

Эффективность управления — результативность деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления, так и субъекта управления (собственно управленческой деятельности), причем эти показатели имеют количественные и качественные характеристики.

Эффективность управления в узком смысле — результативность собственно управленческой деятельности.

Эффективность управления в широком смысле — эффективность функционирования управляемой системы в целом.

Эффективность управленческого решения - эффективность использования ресурсов, определяемая по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации. В качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, персонал, оборудование и др.